



# Verkenning landelijke werkgevers- dienstverlening

Wat hebben werkgevers nodig?

1 OKTOBER 2025

Projectnummer P0392

Onderzoek in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Auteurs: Celsie Huls, Ruben Wienema, Christi Bioch, Youri ten Hoeve & Mirjam Engelen (De Beleidsonderzoekers).

© 1 oktober 2025 | De Beleidsonderzoekers | [www.beleidsonderzoekers.nl](http://www.beleidsonderzoekers.nl)

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt via druk, fotokopie of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.



# Samenvatting

***De arbeidsmarktinfrastructuur heeft het doel vraag en aanbod op de arbeidsmarkt zo goed mogelijk op elkaar aan te laten sluiten. De minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid wil in samenspraak met betrokken partijen de arbeidsmarktinfrastructuur hervormen. Voor de regionale dienstverlening wordt één regionaal loket gecreëerd: het Werkcentrum. Over een mogelijke hervorming van de landelijke dienstverlening is nog geen besluit genomen. In dit rapport onderzoeken we de beleidsopties voor de inrichting van de landelijke werkgeversdienstverlening.***

## **Inrichting van de werkgeversdienstverlening**

In elke arbeidsmarktregio is er op dit moment een werkgeversservicepunt (WSP). De belangrijkste rol van deze regionale werkgeversservicepunten is werkgevers te adviseren en ondersteunen bij de werving en selectie van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. De regionale werkgeversservicepunten zullen in de loop van 2026 opgaan in de Regionale Werkcentra.

Voor werkgevers die in meerdere arbeidsmarktregio's actief zijn, zijn er *landelijke* werkgeversservicepunten (LWSP's). Dit zijn er twee: het landelijk werkgeversservicepunt van UWV (LWSPU) en het landelijk werkgeversservicepunt gemeenten (LWSPG).

Deze twee LWSP's hebben een vergelijkbare, maar net verschillende rol. Het doel van beide LWSP's is om landelijke werkgevers te ondersteunen bij het in dienst nemen en houden van personeel met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ze hebben hierin beide een andere doelgroep: het LWSPU focust zich op mensen die een uitkering krijgen van het UWV, en het LWSPG op mensen in de Participatiewet. Ook de grootte en geschiedenis is anders: het LWSPU bestaat uit 30 fte en is opgericht in 2012, terwijl het LWSPG is opgericht in 2017 en bestaat uit vijf fte. Het mandaat van de organisaties verschilt ook: het LWSPU kan voor de UWV dienstverlening afspraken maken die gelden voor het hele land, terwijl bij het LWSPG arbeidsmarktregio's en met name gemeenten daarbinnen zelf de keuze hebben om wel of niet mee te doen met een afspraak.

De publieke werkgeversdienstverlening kent een aantal knelpunten<sup>1</sup>. Ten eerste is de bekendheid van de (landelijke) werkgeversservicepunten laag. Daarnaast zorgen de verschillen tussen gemeenten ervoor dat werkgevers te maken krijgen met verschillende regelingen en instrumenten en vooral ook verschillende invullingen van afspraken rond de inzet van regelingen en instrumenten in verschillende arbeidsmarktregio's en gemeenten binnen de arbeidsmarktregio's.

Het ministerie van SZW heeft De Beleidsonderzoekers gevraagd onderzoek te doen naar de mogelijke inrichtingen van de landelijke werkgeversdienstverlening. Dit hebben we gedaan op basis van beschikbare literatuur en gesprekken met tien werkgevers, de twee LWSP's, drie arbeidsmarktregio's, de opdrachtgever SZW, en zes stakeholders (AWVN, VNO-NCW, MKB NL, VNG, UWV, SBB). Deze samenvatting geeft de belangrijkste opbrengst van het onderzoek weer.

### Wat willen werkgevers?

Werkgevers zijn – zo blijkt uit de literatuur – over het algemeen positief over de werkgeversservicepunten<sup>23</sup>. Minder positief zijn ze over de soms lange reactietijd van de WSP's en dat er soms weinig kandidaten beschikbaar zijn.

In de interviews, die we voor dit onderzoek naar landelijke werkgeversdienstverlening hebben uitgevoerd, kwam een positief beeld naar voren over de LWSP's. Landelijke werkgevers vertelden dat ze het prettig vonden dat ze één contactpersoon hadden, en dat ze goed met deze persoon konden sparren. Wij hebben werkgevers gevraagd naar hun ideaalbeeld qua dienstverlening vanuit publieke organisaties. Werkgevers blijken de volgende behoeften te hebben:

- **Een WSP dat hen zoveel mogelijk ontzorgt en een overzicht biedt.** Werkgevers vinden nu vaak dat er door de regionale beleidsverschillen te veel verschillende mogelijkheden zijn. Ze willen graag een WSP dat deze verschillen wegneemt of hen zoveel mogelijk ontzorgt in de complexiteit. Idealiter willen ze in het hele land uniform beleid met overal dezelfde regelingen en werkprocessen zodat het beleid en de

<sup>1</sup> Nederlandse Arbeidsinspectie (2023) Kansen op de arbeidsmarkt: de regionale werkgeversservicepunten aan zet. Nederlandse Arbeidsinspectie. Den Haag.

<sup>2</sup> MWM2 (2021) Regionale werkgeversservicepunten door de ogen van de werkgever. Totaalrapport Monitor Werkgeverstevredenheid

<sup>3</sup> Vrijaldenhoven, J., Hermans, J., Frommé, J. (2024) Regionale Werkgevers Servicepunten door de ogen van de werkgevers. Totaalrapport Monitor Werkgeverstevredenheid 2023. Ruigrok onderzoek & advies

uitvoering hiervan minder complex worden. Ook willen werkgevers een WSP dat financial engineering bij hen uit handen neemt en hen goed overzicht en advies biedt over de financiële mogelijkheden.

- **Een proactieve aanpak van de LWSP's.** Werkgevers zouden graag willen dat een LWSP op hen afstapt in plaats van andersom en dat het LWSP hen actief benadert met relevante informatie. Daarbij hebben ze behoefte aan toekomstgerichte dienstverlening. Werkgevers hebben behoefte aan een LWSP dat kan denken als ondernemer zodat het LWSP goed met hen meedenkt.
- **Goed passende kandidaten.** De werkgevers willen een (L)WSP dat hen goed kent, begrijpt en goed weet waar een kandidaat aan moet voldoen om een match te zijn. Hierbij moeten we opmerken dat dit eigenlijk geen taak is van de LWSP's, maar van de regionale WSP's.
- **In één keer hun verhaal doen bij de WSP's.** Werkgevers hebben het liefst één contactmoment voor de WSP's. Ze willen één keer hun verhaal doen en daarmee toegang krijgen tot alle benodigde dienstverlening. Hiervoor is het nodig dat zowel de landelijke werkgeversservicepunten onderling als de landelijke en regionale werkgeversservicepunten goed met elkaar samenwerken. Het maakt werkgevers niet veel uit hoe de inrichting van de LWSP's eruit ziet, als ze maar in één keer hun verhaal kunnen doen.

De meeste geïnterviewde werkgevers hebben voor de toekomst niet een specifieke voorkeur voor een bepaalde inrichting van de landelijke werkgeversdienstverlening. Ze willen goed geholpen worden en in één keer hun verhaal doen, de precieze wijze waarop maakt hen weinig uit.

### De visie van stakeholders op de landelijke werkgeversdienstverlening

Stakeholders hebben verschillende overwegingen voor het nadenken over de toekomst. Stakeholders benadrukken dat het belangrijk is **de positieve punten van de werkgeversdienstverleners te behouden**. De werkgeversdienstverleners hebben nu ieder hun eigen expertise. Deze verschillende expertises zijn in de huidige arbeidsmarktinfrastructuur nodig. Het is van belang bij het nadenken over de toekomst altijd de huidige positieve punten mee te nemen, zo zeggen stakeholders.

Eén van die goede punten is volgens stakeholders een **goede relatie** van een LWSP met de werkgever. Een LWSP moet de werkgever goed kennen om te weten waar een werkgever het best mee geholpen is en om een **strategisch partner** te kunnen zijn voor een werkgever.

Meerdere stakeholders benoemen de **toegevoegde waarde van het hebben van twee punten**. De twee punten hebben beide hun eigen meerwaarde, bijvoorbeeld de flexibiliteit van LWSPG en de connectie met UWV van LWSPU. De LWSP's vervullen beide een eigen rol. Daarbij helpt het in de dienstverlening volgens de LWSP's zelf dat het LWSPU **de naam** draagt van UWV en het LWSP van Gemeenten de naam draagt van gemeenten.

Echter, sommige stakeholders denken ook dat het goed zou zijn als er **'no wrong door'** is voor een werkgever. Het zou voor een werkgever niet uit moeten maken met wie het eerste contact is, een werkgever zou altijd op de juiste plek terecht moeten komen.

Daarbij benadrukken meerdere stakeholders het belang van het hebben van **één contactpersoon** voor een werkgever. Door de huidige inrichting heeft een werkgever vaak een contactpersoon van het LWSPU en het LWSPG en eventuele andere dienstverleners. Volgens stakeholders zouden werkgevers beter geholpen kunnen zijn als ze één contactpersoon hadden, die achter de schermen communiceert met andere organisaties.

Ook denkt een aantal stakeholders dat werkgevers beter geholpen kunnen worden wanneer een LWSP **integrale dienstverlening** aanbiedt, waarbij het LWSPU en het LWSPG, de SBB en wellicht ook werkgeversorganisaties betrokken zijn. Zo zouden werkgevers een 'one stop shop' hebben, ze kunnen naar één organisatie waarvanuit ze alle landelijke dienstverlening aangeboden krijgen.

### **Uitgangspunten voor de toekomst van de inrichting**

Uit de gesprekken met werkgevers blijkt dat het hen niet uitmaakt hoe de landelijke werkgeversdienstverlening precies is georganiseerd. Ze vinden de inhoud van de dienstverlening belangrijk en willen goed geholpen worden. De stakeholders sluiten zich hierbij aan: niet de structuur, maar de inhoud van de dienstverlening moet leidend zijn.

Ondanks dat de inhoud van de werkgeversdienstverlening het belangrijkste is, komt uit de gesprekken met werkgevers en stakeholders een aantal uitgangspunten met betrekking tot de inrichting van de landelijke werkgeversservicepunten naar voren. Het eerste uitgangspunt is dat werkgevers **één contactmoment** hebben voor de landelijke werkgeversdienstverlening. In het verlengde hiervan ligt het uitgangspunt dat werkgevers ook **één contactpersoon** hebben voor de dienstverlening.

Een punt dat meerdere stakeholders noemen is het '**no wrong door**'-principe, waarbij werkgevers altijd de juiste dienstverlening aangeboden krijgen, ongeacht met wie ze het eerst contact leggen. Verder wordt genoemd: het idee van een 'one stop shop', één plek voor alle landelijke werkgeversdienstverlening met **integrale dienstverlening**.

Een belangrijk uitgangspunt dat voornamelijk voor de korte termijn geldt is dat de **positieve punten van de huidige inrichting behouden** moeten worden. Met een grote verandering is het risico groot dat relaties, met zowel werkgevers als met UWV en gemeenten, verloren gaan. Daarom is het belangrijk op de korte termijn geen ingrijpende veranderingen door te voeren. Hier moet langzaam naartoe gewerkt worden, met instemming van de betrokken partijen.

### **Denkrichtingen voor de toekomst**

Er zijn verschillende denkrichtingen voor de toekomst van de landelijke werkgeversdienstverlening. De eerste is volledig te **stoppen met de landelijke werkgeversdienstverlening**. De betrokken partijen die we hebben gesproken zijn het er unaniem over eens dat dit geen goede optie is, omdat dan alle positieve punten van de huidige werkgeversdienstverlening verloren gaan. Werkgevers verliezen dan toegang tot het (strategisch) advies dat de LWSP's bieden, terwijl ze dit nu wel waarderen.

Een volgende denkrichting is om een **samenwerking tussen aparte organisaties** te houden. Dit kan op verschillende manieren worden ingericht. De eerste manier is om de huidige situatie,



met twee punten die af en toe samenwerken te behouden. Het is ook een optie om deze samenwerking te intensiveren. De derde optie binnen deze denkrichting is om een gezamenlijke front-office te creëren, vergelijkbaar met het (regionale) Werkcentrum. De landelijke werkgeversservicepunten zouden dan als één organisatie naar buiten treden, maar achter de schermen nog wel apart functioneren. De front-office wordt dan het eerste aanspreekpunt.

De laatste denkrichting is om **één punt** te creëren. Er zijn twee mogelijke manieren om dat te doen: onder een bestaande organisatie of als onafhankelijk punt. In deze denkrichting is het creëren van een onafhankelijk punt de ideale optie. In de tabel op de volgende pagina zijn de denkrichtingen en beleidsopties beoordeeld per uitgangspunt en zijn de overige voor- en nadelen benoemd.

Tabel S.1: beoordeling en voor- en nadelen van de beleidsopties

|   | Positieve punten behouden | No wrong door | Eén contact-moment | Eén contact-persoon | Integrale dienstverlening | Kosten | Andere voordelen   | Andere nadelen   |
|---|---------------------------|---------------|--------------------|---------------------|---------------------------|--------|--|--|
| <b>Denkrichting: stoppen met landelijke werkgeversdienstverlening</b> | -                         | -             | -                  | -                   | -                         | +      |  | Geen mogelijkheid voor strategisch advies.   |
| <b>Denkrichting: samenwerking tussen twee organisaties</b>            |                           |               |                    |                     |                           |        |  |  |
| <i>Optie: huidige situatie</i>  | +                         | -             | -                  | -                   | -                         | +/-    |  |  |
| <i>Optie: samenwerking intensiveren</i>                               | +                         | +/-           | +/-                | +/-                 | -                         | +/-    |  | Risico dat de werkwijze niet verandert.  |
| <i>Optie: gezamenlijke front-office</i>                               | +                         | +             | -                  | -                   | -                         | -      | Sluit goed aan bij regionale ontwikkeling (regionaal Werkcentrum). | Mogelijke extra laag in toegang tot dienstverlening. Werkgever bouwt later in het proces een relatie op. Eerste contact is heel belangrijk, kan risico zijn. |
| <b>Denkrichting: één punt</b>   |                           |               |                    |                     |                           |        |  |  |
| <i>Optie: één punt onder bestaande organisatie</i>                    | -                         | +             | +                  | +                   | +                         | +/-    | Bekendheid van organisatie waar punt onder valt.                   | Zowel UWV als gemeente als locatie van het punt kunnen negatieve gevolgen hebben.  |
| <i>Optie: één onafhankelijk punt</i>                                  | -                         | +             | +                  | +                   | +                         | +/-    | Kans om meer werkgevers te bereiken als publieke organisaties.     | Er moet een nieuwe werkwijze worden ontwikkeld, veel interne gerichtheid.  |



# Inhoud

## Samenvatting

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Inleiding</b>  | <b>11</b> |
| 1.1       | Achtergrond van het onderzoek   | 11        |
| 1.2       | Onderzoeksvragen  | 13        |
| 1.3       | Onderzoeksverantwoording  | 13        |
| 1.4       | Leeswijzer  | 14        |
| <b>2.</b> | <b>De inrichting van werkgevers-dienstverlening</b>                       | <b>15</b> |
| 2.1       | Beleidscontext  | 15        |
| 2.2       | De huidige inrichting van de arbeidsmarktinfrastructuur                   | 17        |
| 2.3       | Knelpunten bij werkgeversdienstverlening                                  | 22        |
| 2.4       | Samenvatting inrichting van de werkgeverdienstverlening                   | 23        |
| <b>3.</b> | <b>Wat hebben werkgevers nodig?</b>                                       | <b>25</b> |
| 3.1       | Hoe werven werkgevers?  | 25        |
| 3.2       | De samenwerking met LWSP's vanuit het perspectief van de werkgever        | 27        |
| 3.3       | De behoeften van werkgevers   | 29        |
| 3.4       | Samenvatting behoeften werkgevers   | 33        |
| <b>4.</b> | <b>Dienstverlening aan werkgevers: visie stakeholders</b>                 | <b>34</b> |
| 4.1       | Landelijke werkgeversservicepunten  | 34        |
| 4.2       | SBB   | 37        |
| 4.3       | UWV   | 38        |
| 4.4       | VNG   | 39        |
| 4.5       | Werkgeversorganisaties  | 40        |
| 4.6       | De visie van arbeidsmarktregio's op landelijke werkgeversdienstverlening  | 40        |
| 4.7       | Samenvatting van de visie van de stakeholders                             | 43        |
| <b>5.</b> | <b>Denkrichtingen voor de toekomst</b>                                    | <b>45</b> |
| 5.1       | De toekomst van de inrichting van de landelijke werkgeversdienstverlening | 45        |
| 5.2       | Conclusie: denkrichtingen voor de toekomst                                | 48        |
| 5.3       | Denkrichting 1: stoppen met landelijke werkgeversdienstverlening          | 49        |
| 5.4       | Denkrichting 2: samenwerking tussen losse organisaties                    | 50        |
| 5.5       | Denkrichting 3: één punt  | 52        |
| 5.6       | Samenvatting denkrichtingen voor de toekomst                              | 55        |



# Inleiding

***In dit hoofdstuk bespreken we de achtergrond van het onderzoek, de onderzoeksvragen, de onderzoeksopzet en de opbouw van het rapport.***

## **1.1 Achtergrond van het onderzoek**

Een goed ontwerp van de arbeidsmarktinfrastructuur zorgt ervoor dat vraag en aanbod op de arbeidsmarkt zo goed mogelijk op elkaar aansluiten. Een belangrijk onderdeel hiervan zijn de werkgeversservicepunten (WSP's). Werkgevers kunnen bij deze servicepunten terecht voor publieke werkgeversdienstverlening. De *regionale* WSP's in de arbeidsmarktregio's worden geacht zowel voor matching van de doelgroepen vanuit een uitkering van UWV als voor doelgroepen vanuit een gemeentelijke uitkering te zorgen.

Dit onderzoek concentreert zich op de *landelijke* werkgeversservicepunten (LWSP's). Voor werkgevers die bovenregionaal of landelijk opereren zijn er landelijke werkgeversservicepunten. Dit zijn er twee, één namens UWV (LWSPU) en één namens gemeenten (LWSPG).

De LWSP's brengen werkgevers die bovenregionaal werken en arbeidsmarktregio's met elkaar in contact, om zo tot een aanpak te komen die rekening houdt met de behoeften van werkgevers en de mogelijkheden van de arbeidsmarktregio's. Daarnaast adviseren de LWSP's over de wet- en regelgeving en arbeidsmarkt. Het LWSPU biedt hierbij brede ondersteuning voor werkgeversvraagstukken op het gebied van personeelswerving met een focus op de doelgroep die van UWV een uitkering krijgt. Het LWSPG is aanspreekpunt voor werkgevers en

gemeenten die vragen hebben over werk voor mensen in de doelgroep van de Participatiewet en de banenafpraak. Naast de LWSP's adviseert de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs en Bedrijfsleven (SBB) werkgevers over de samenwerking met het beroepsonderwijs door onder andere het erkennen van leerbedrijven, het in beeld brengen van leermogelijkheden, het ondersteunen van praktijkopleiders en advisering over het opleiden van werknemers.

Uit onderzoek van de Nederlandse Arbeidsinspectie blijkt dat er in de huidige inrichting van de landelijke werkgeversdienstverlening een aantal knelpunten is. Te beginnen met de bekendheid van de werkgeversdienstverlening: slechts zestien procent van de werkgevers weet dat er regionale werkgeversservicepunten bestaan. Voor de landelijke werkgeversservicepunten is dat negen procent.<sup>4</sup> Daarnaast is er sprake van een spanningsveld tussen uniformering en beleidsvrijheid in de manier waarop landelijke arrangementen worden opgesteld. Er zijn grote regionale verschillen tussen gemeenten door de beleidsvrijheid bij het uitvoeren van de Participatiewet. Werkgevers hebben behoefte aan een eenduidige werkwijze tussen gemeenten, ze willen het liefst één afspraak die overal geldt en overal op dezelfde manier wordt uitgevoerd. Nu worden arrangementen vaak geformuleerd op een manier die gemeenten ruimte geeft voor interpretatie om beleidsvrijheid te bieden. Werkgevers hebben behoefte aan een meer concrete formulering van afspraken, met als doel regionale afspraken te uniformeren. De beleidsvrijheid van gemeenten en de behoefte aan uniformering van werkgevers staan haaks op elkaar. Bovendien is het voor werkgevers niet altijd helder dat het mandaat in feite bij de regio is belegd en niet bij de landelijke werkgeversservicepunten<sup>5</sup>.

Recente maatregelen voor hervorming van de arbeidsmarktinfrastructuur, voorgesteld in een Kamerbrief in april 2024<sup>6</sup> en recent ingebracht voor internetconsultatie, geven de werkgeversdienstverlening nieuwe urgentie. Het doel is met de hervormingen betere en meer toegankelijke dienstverlening voor werkenden, werkzoekenden en werkgevers te bieden, zodat vraag en aanbod zo goed mogelijk op elkaar aansluiten. Om dit te bereiken zal er in elke arbeidsmarktregio één loket komen voor zowel werkzoekenden- als werkgeversdienstverlening: het (Regionaal) Werkcentrum. In de brief wordt ook aangekondigd dat er bezien zal worden hoe de landelijke werkgeversdienstverlening verder vorm moet krijgen.

Deze wetswijziging is het startpunt geweest voor een onderzoek, uitgevoerd door De Beleidsonderzoekers in de vroege zomer van 2025. Dit onderzoek verkent de mogelijkheden die er zijn om de landelijke werkgeversdienstverlening te organiseren, waarin de dienstverlening passend en vindbaar is, bijdraagt aan de samenwerking met arbeidsmarktregio's en werkgevers optimaal ondersteunt.

---

<sup>4</sup> Nederlandse Arbeidsinspectie (2023) Kansen op de arbeidsmarkt

<sup>5</sup> In de evaluatie van de Wet SUWI van 2021 zijn geen uitspraken gedaan over de werking van de landelijke werkgeversdienstverlening, wel over de samenwerking in de regio ten behoeve van werkgevers, zie hoofdstuk 10 van het rapport *Perspectief op bestaanszekerheid* (2021).

<sup>6</sup> TK 2023-2024, 33 566, nr. 109, Hervorming arbeidsmarktinfrastructuur: Brief regering.

## 1.2 Onderzoeksvragen

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

### **Wat is het korte- en langetermijnperspectief op de organisatie van de landelijke werkgeversdienstverlening?**

In het onderzoek beantwoorden we de volgende deelvragen:

1. *Hoe is de landelijke werkgeversdienstverlening nu ingericht?*
2. *Wat zijn de kaders/uitgangspunten waarbinnen de huidige dienstverlening is georganiseerd?*
3. *Wat zijn de ervaringen van werkgevers die gebruik maken van het LWSPU en/of het LWSPG?*
4. *Wat zijn de behoeften van werkgevers die gebruik zouden kunnen maken van de dienstverlening?*
5. *Wat is het perspectief van betrokken partners (SBB, arbeidsmarktregio's, gemeenten, UWV) op de landelijke werkgeversdienstverlening?*
6. *Welke beleidsopties zijn mogelijk en wat zijn daar de voor- en nadelen van?*

## 1.3 Onderzoeksverantwoording

Het onderzoek bestond uit vier stappen: deskresearch, interviews, een co-creatiesessie en een laatste stap waarin de rapportage is geschreven. In de eerste stap van de dataverzameling hebben we deskresearch uitgevoerd. Gedurende de deskresearch hebben we de eerdere relevante onderzoeksrapporten en kamerbrieven gelezen. Deze informatie is vervolgens gebruikt in deze rapportage voor het schetsen van de beleidscontext en de huidige inrichting van de werkgeversservicepunten. In de tweede stap zijn er interviews uitgevoerd met verschillende partijen:

- Twee landelijke werkgeversservicepunten.
- Zes stakeholders (VNO/NCW, MKB-Nederland, AWWN, SBB, UWV en VNG).
- De opdrachtgever SZW.
- Drie arbeidsmarktregio's uit verschillende regio's met verschillende groottes.
- Tien landelijke werkgevers uit verschillende sectoren met verschillende groottes waarvan de meeste ervaring hebben met in ieder geval één van de LWSP's.<sup>7</sup>

Tijdens de interviews zijn onder andere de resultaten van de deskresearch geverifieerd, is ingegaan op de ervaringen en samenwerking met de landelijke werkgeversservicepunten en zijn de verschillende beleidsopties verkend. In de derde stap organiseerden we een co-creatiesessie waarbij vertegenwoordigers van het LWSPU, het LWSPG, SBB, UWV, AWWN, VNG en het ministerie van SZW aanwezig waren. In de co-creatiesessie zijn resultaten van de interviews met

---

<sup>7</sup> Vijf werkgevers zijn aangedragen door zowel het LWSPU als het LWSPG, drie alleen door het LWSPU, één alleen door het LWSPG en één door SZW.

werkgevers besproken en de beschikbare beleidsopties verkend. De resultaten van deze sessie zijn gebruikt voor hoofdstuk 5 van dit rapport.

## **1.4 Leeswijzer**

Dit rapport bestaat uit vijf hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk schetsen we achtergrond van het onderzoek en lichten we de onderzoeks aanpak toe. Daarop volgt een hoofdstuk dat ingaat op de beleidscontext. Verder beschrijven we in hoofdstuk twee de huidige inrichting van de landelijke werkgeversdienstverlening. In hoofdstuk drie gaan we in op de ervaringen van werkgevers met de landelijke werkgeversdienstverlening. In hoofdstuk vier komt het perspectief van andere stakeholders aan bod. Tot slot, in hoofdstuk vijf, omschrijven we verschillende beleidsopties voor de inrichting van de LWSP's.



# De inrichting van werkgeversdienstverlening

*In dit hoofdstuk beschrijven we de inrichting van de landelijke arbeidsmarktinfrastructuur. We beginnen met een korte beschrijving van de beleidscontext, dan volgt een beschrijving van de huidige inrichting van de (L)WSP's. Dit hoofdstuk is geschreven op basis van deskresearch en interviews met vertegenwoordigers van de LWSP's en samenwerkingspartners.*

## **2.1** **Beleidscontext**

### **2.1.1** **Wettelijk kader**

Gemeenten zijn wettelijk verantwoordelijk voor de bemiddeling en begeleiding van de mensen in de Participatiewet; UWV heeft dezelfde verantwoordelijkheid voor de mensen die een uitkering krijgen van het UWV. De Wet SUWI bepaalt dat UWV en gemeenten samenwerken bij de dienstverlening aan werkgevers en het verrichten van taken met betrekking tot de regionale arbeidsmarkt<sup>8</sup>. In het Besluit SUWI is vastgelegd dat gemeenten en UWV in de arbeidsmarktregio's één gezamenlijk aanspreekpunt hebben. Hierin is ook een verplichting voor een basispakket aan dienstverlening voor werkgevers opgenomen, zoals informatie en advies over voorzieningen, instrumenten en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en het voordragen van passende kandidaten voor een werkgever. Daarnaast moeten gemeenten en UWV in elke

---

<sup>8</sup> Wet SUWI (2024) <https://wetten.overheid.nl/BWBR0013060/2024-01-01>

arbeidsmarktregio gezamenlijk jaarlijks een uitvoeringsplan opstellen. Ook regelt het Besluit SUWI dat de centrumgemeente in elke arbeidsmarktregio regie voert op de regionale samenwerking en regionale werkgeversdienstverlening.<sup>9</sup> In de regeling SUWI zijn verschillende aspecten van de werkgeversdienstverlening verder uitgewerkt, zo zijn de centrumgemeenten benoemd en is geregeld dat de naam van elk werkgeversservicepunt tenminste moet bestaan uit 'werkgeversservicepunt' in combinatie met de naam van de arbeidsmarktregio.<sup>10</sup>

### 2.1.2 Hervorming arbeidsmarktinfrastructuur

De huidige krapte op de arbeidsmarkt is voor de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een reden om extra in te zetten op arbeidsmarktdienstverlening. Het ministerie hoopt de kansen van de huidige krapte te benutten door werkzoekenden, werkenden en werkgevers beter te ondersteunen op de arbeidsmarkt. Dit is één van de argumenten om de arbeidsmarktinfrastructuur te hervormen<sup>11</sup>. Deze hervorming bestaat uit vier samenhangende maatregelen:

1. Het creëren van één regionaal loket: het Werkcentrum
2. Het versterken van het van-werk-naar-werk stelsel
3. Het meer centraal zetten van de ondersteuningsbehoefte
4. Het structureel borgen van een gezamenlijke publiek-private governance

Met de eerste maatregel wordt alle arbeidsmarktdienstverlening in een arbeidsmarktregio vindbaar onder één gezamenlijk regionaal loket: het (Regionaal) Werkcentrum. Het Werkcentrum ontsluit zowel publieke als private dienstverlening. Elke arbeidsmarktregio krijgt ruimte voor maatwerk binnen deze inrichting. Het Werkcentrum zal opereren vanuit het 'no wrong door' principe, waardoor iedere hulpvraag uiteindelijk door de juiste persoon beantwoord zal worden. Vanuit het Werkcentrum wordt daarbij een gidsfunctie vervuld.<sup>12</sup> In de zomer van 2025 hebben diverse arbeidsmarktregio's een Werkcentrum geopend. Over een eventuele hervorming van de landelijke werkgeversdienstverlening is op dit moment (zomer 2025) nog geen besluit genomen.

Het doel van de tweede maatregel is te komen tot dekkende van-werk-naar-werk-dienstverlening door de werkgeversorganisaties en vakbonden, waarbij werkenden, ongeacht contractvorm, sector of omvang van het bedrijf, toegang hebben tot dienstverlening om duurzaam de overstap naar ander werk te maken. Om dit te bewerkstelligen biedt het ministerie van SZW een tijdelijke meerjarige financiële impuls.<sup>13</sup>

Om de ondersteuningsbehoefte meer centraal te stellen moeten organisaties die betrokken zijn bij de dienstverlening meer mogelijkheden en handelingsruimte krijgen om samen te werken. Er komt een tijdelijk impulsbudget beschikbaar met het doel gezamenlijke dienstverlening te ontwikkelen. Daarnaast creëert SZW een wettelijke basis voor de verwerking van persoonsgegevens om de samenwerking tussen UWV en gemeenten te faciliteren.<sup>14</sup>

<sup>9</sup> Besluit SUWI (2024) <https://wetten.overheid.nl/BWBR0013267/2024-12-31>

<sup>10</sup> Regeling SUWI (2024) <https://wetten.overheid.nl/BWBR0013280/2025-06-01>

<sup>11</sup> TK 2023-2024, 33 566, nr. 109, Hervorming arbeidsmarktinfrastructuur: Brief regering.

<sup>12</sup> Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2024). Handreiking: Transitieperiode naar regionale Werkcentra.

<sup>13</sup> Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2024). Handreiking: Transitieperiode naar regionale Werkcentra.

<sup>14</sup> Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2024). Handreiking: Transitieperiode naar regionale Werkcentra.



De laatste maatregel betreft het creëren van één Landelijk Beraad en regionale Beraden in de arbeidsmarktregio's. Het doel van deze maatregelen is de publiek-private governance te borgen. Het Landelijk Beraad bestaat uit de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), Economische Zaken (EZ), Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV), VNG, G40 en G4, Divosa, gemeenten, werkgeversorganisaties, vakbonden, Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB), onderwijs (publiek bekostigd en privaat) en (publieke en private) uitvoerders. Het Landelijk Beraad stelt een landelijke meerjarenagenda vast. De landelijke meerjarenagenda bestaat uit meerjarige afspraken en ambities over het faciliteren van het regionale arbeidsmarktbeleid en staat in verbinding met de landelijke sociale-, economische- en ontwikkelopgaven.<sup>15</sup>

Het Regionaal Beraad bestaat uit kernpartners - (centrum)gemeenten, UWV, SBB, werkgeversorganisaties, vakbonden en onderwijspartijen - en mogelijk ook strategische en samenwerkingspartners. Het Regionaal Beraad stelt een regionale meerjarenagenda op. De regionale meerjarenagenda bestaat uit meerjarige afspraken over het regionale arbeidsmarktbeleid gericht op de regionale arbeidsmarktopgaven vanuit vraag- en aanbodperspectief en staat in verbinding met de sociale-, economische- en ontwikkelopgaven in de arbeidsmarktregio<sup>16</sup>.

## 2.2 De huidige inrichting van de arbeidsmarktinfrastructuur

In elke arbeidsmarktregio is er op dit moment één werkgeversservicepunt (WSP), in sommige arbeidsmarktregio's zijn er meerdere. De belangrijkste rol van deze regionale werkgeversservicepunten is werkgevers te adviseren en ondersteunen bij de werving en selectie van mensen (al dan niet met een uitkering of een afstand tot de arbeidsmarkt). De regionale werkgeversservicepunten worden de komende jaren hervormd tot (of onderdeel van) de regionale Werkcentra. Voor werkgevers die in meerdere arbeidsmarktregio's actief zijn, zijn er landelijke werkgeversservicepunten (LWSP's). Dit zijn er twee: het landelijk werkgeversservicepunt UWV en het landelijk werkgeversservicepunt gemeenten.

### 2.2.1 De rol van de LWSP's

De LWSP's brengen landelijke werkgevers en arbeidsmarktregio's met elkaar in contact, om zo tot een aanpak of arrangement te komen die rekening houdt met de behoeften van werkgevers en de mogelijkheden van de arbeidsmarktregio's. De LWSP's proberen voor landelijke werkgevers uniforme dienstverlening over alle arbeidsmarktregio's te creëren. Om ervoor te zorgen dat de landelijke afspraken goed landen in de arbeidsmarktregio's hebben de LWSP's intensief contact met de arbeidsmarktregio's. Daarnaast adviseren de LWSP's over de wet- en regelgeving en over ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en nemen ze financial engineering bij werkgevers zoveel mogelijk uit handen.

<sup>15</sup> Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2024) Handreiking Transitieperiode naar regionale Werkcentra.

<sup>16</sup> Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2024) Handreiking Transitieperiode naar regionale Werkcentra.

De LWSP's proberen werkgevers zoveel mogelijk te ontzorgen en helpen bij het in dienst nemen en houden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.<sup>1718</sup> Ze stimuleren werkgevers zoveel mogelijk om mensen uit de doelgroep in dienst te nemen door bijvoorbeeld werk anders te organiseren, door competentiegericht werven, jobcarving, procesoptimalisatie en/of digitalisering. Ook geven ze informatie en advies over de mogelijke voorzieningen en instrumenten waar een werkgever aanspraak op kan maken. De LWSP's hebben beide een andere rol en dienstverlening, deze omschrijven we in paragrafen 2.2.2 en 2.2.3.

Verder beogen beide landelijke werkgeversservicepunten het draagvlak voor inclusief HR-beleid binnen organisaties te vergroten.<sup>1920</sup> Dit doen zij door te adviseren over de voordelen en mogelijkheden van een divers personeelsbestand. Een voorbeeld hiervan is de whitepaper "Onderweg naar succes op de werkvloer" van het LWSPG.<sup>21</sup> Verder delen ze in hun communicatie succesverhalen ter inspiratie van werkgevers, zoals in het kwartaaljournaal van het LWSPU en op de website van UWV.<sup>22</sup> Ook zijn de LWSP's aanwezig op evenementen en organiseren ze bijeenkomsten om werkgevers te bereiken en inspireren.

### 2.2.2 Een beschrijving van de identiteit en werkwijze van het LWSPG

In 2017 is het Landelijk Schakelpunt Werkgevers opgericht, dat veranderde in 2021 van naam naar het Landelijk Werkgeversservicepunt Gemeenten. Het LWSPG bestaat uit 5 fte, waaronder 4 adviseurs. Het LWSPG richt zich primair op werkgevers die mensen uit de gemeentelijke doelgroep (waaronder mensen uit de Participatiewet) willen werven.

Het LWSPG fungeert als spil tussen de arbeidsmarktregio's en werkgevers. Elke gemeente heeft beleidsvrijheid, waardoor elke gemeente en arbeidsmarktregio andere instrumenten beschikbaar heeft voor werkgevers. Het LWSPG spant zich in om voor landelijke werkgevers deze verschillen tussen gemeenten en arbeidsmarktregio's te overbruggen. Dit doen ze onder meer door het vormgeven van landelijke arrangementen, dit zijn regio-overstijgende afspraken. Een arrangement bestaat uit twee delen: de intentieverklaring en het uitvoeringsplan. In de intentieverklaring geven de werkgever en de arbeidsmarktregio aan samen te werken aan duurzame arbeidsplaatsen voor de doelgroep. In het uitvoeringsplan worden specifieke afspraken gemaakt over het proces en regelingen, bijvoorbeeld over de vacature, het sollicitatieproces of regelingen als loonkostensubsidie. Daarnaast besteedt het LWSPG veel aandacht aan kennisdeling, inspiratie en het creëren van verbindingen met het doel inclusief werkgeverschap in Nederland te stimuleren.

Elke arbeidsmarktregio, en dus de gemeenten daarin, bepaalt individueel of ze meedoen met een arrangement. Het LWSPG schakelt met een contactpersoon van de arbeidsmarktregio en de werkgever om te komen tot een landelijk arrangement wat aansluit bij de behoeftes van werkgevers en de mogelijkheden van zoveel mogelijk arbeidsmarktregio's. Het LWSPG kan in de dienstverlening zelf geen instrumenten inzetten. Gemeenten zetten instrumenten in en arbeidsmarktregio's bepalen zelf of ze deelnemen aan een arrangement, het LWSPG is dus

<sup>17</sup> Aukes, H. & Molenaar, B. (2024) Dienstverleningsconcept werkgeversdienstverlening. UWV

<sup>18</sup> Landelijk Werkgeversservicepunt Gemeenten (2025) Jaarplan 2025

<sup>19</sup> Aukes, H. & Molenaar, B. (2024) Dienstverleningsconcept werkgeversdienstverlening. UWV

<sup>20</sup> Landelijk Werkgeversservicepunt Gemeenten (2025) Jaarplan 2025

<sup>21</sup> Rikken, B. & Van Tilburg, T. (2024). Onderweg naar succes op de werkvloer: Een inspirerend verhaal gebaseerd op ervaringen uit de sportwereld. Whitepaper Landelijk WSP Gemeenten. Landelijk WSP Gemeenten. 's Hertogenbosch.

<sup>22</sup> UWV. (2025). UWV Werkbedrijf Werkgeversdienstverlening: Inspiratie. Uitgave: januari 2025. Zie verder:

<https://inspiratie.uwv.nl/werkgeverschap?dmn=1A>

afhankelijk van de deelname en daarmee dus van de beslissingen van arbeidsmarktregio's en de gemeenten in de arbeidsmarktregio.

Er zijn meerdere manieren waarop LWSPG in contact komt met werkgevers. De eerste mogelijkheid is dat een werkgever zichzelf meldt. Om vindbaar te zijn voor werkgevers werkt LWSPG aan haar zichtbaarheid online en door aanwezig te zijn op evenementen. Ook kunnen werkgevers worden doorverwezen door het LWSPU of de arbeidsmarktregio's. Ze werken tevens samen met het LWSPU om gezamenlijke arrangementen op te stellen. Het LWSPG ambieert in de toekomst meer proactief te acquireren door zelf contact op te nemen met landelijke werkgevers die nog geen gebruik maken van de dienstverlening. Door de huidige capaciteit is dit nu beperkt mogelijk.

Naast de directe werkgeversdienstverlening is het LWSPG verantwoordelijk voor het ontsluiten en beheren van de landelijke instrumenten vanuit het ministerie van SZW via instrumentengidsen Dennis & Eva. Dit zijn openbare gidsen met een overzicht van alle dienstverlening die verschillende gemeentes beschikbaar hebben voor werkgevers en werkzoekenden.

Het LWSPG ziet zichzelf als brug tussen de werkgever en de arbeidsmarktregio's en verbinder tussen de stakeholders in dit speelveld. In hoofdstuk 4 gaan we dieper in op de visie van het LWSPG op de werkgeversdienstverlening.

### **2.2.3 Een beschrijving van de identiteit en werkwijze van het LWSPU**

Het Landelijk Werkgeversservicepunt van UWW is in 2012 opgericht en is sindsdien gegroeid tot ruim 20 fte. Het LWSPU werkt vanuit de visie op werkgeversdienstverlening en het dienstverleningsconcept werkgevers dat is vastgesteld bij UWW<sup>23</sup>. De contacten die het LWSPU onderhoudt met werkgevers- en werknemersorganisaties dienen in principe de brede doelgroep werkzoekenden, dus zowel de doelgroepen van UWW als gemeenten, inclusief niet-uitkeringsgerechtigden, statushouders en met werkloosheid bedreigden. Het LWSPU kan echter alleen resultaatafspraken maken voor de doelgroepen van UWW.

In tegenstelling tot de gemeenten is UWW één centrale organisatie. Dit betekent dat voor werkgevers vanuit UWW in alle arbeidsmarktregio's dezelfde instrumenten en regelingen ingezet kunnen worden. Het LWSPU stelt landelijke samenwerkingsovereenkomsten en bovenregionale samenwerkingsovereenkomsten met werkgevers op in afstemming met de regionale contactpersonen van UWW en partnerships met sectoren. In de samenwerkingsovereenkomst staat bijvoorbeeld vastgelegd wat het te behalen resultaat is (hoeveel plaatsen) en welke diensten, middelen en instrumenten de werkgever en UWW zullen leveren. Als het LWSPU met een werkgever een samenwerkingsovereenkomst afsluit, dan geldt dit vervolgens in alle arbeidsmarktregio's die deelnemen. Dit betekent dat arbeidsmarktregio's de samenwerkingsovereenkomst van het LWSPU niet hoeven te ondertekenen, in tegenstelling tot de arrangementen van het LWSPG. Het LWSPU heeft het mandaat zelf afspraken te maken over de inzet van instrumenten voor mensen met een UWW-uitkering. De afspraken zijn zo ingericht

---

<sup>23</sup> Aukes, H. & Molenaar, B. (2024) Dienstverleningsconcept werkgeversdienstverlening. UWW

dat de arrangementen in principe ook toegankelijk zijn voor mensen die geen uitkering- of een uitkering van de gemeente ontvangen.

Een deel van de werkgevers komt via een andere vraag aan UWV bij het LWSPU terecht, bijvoorbeeld als er sprake is van een faillissement of ontslag of via een contact bij een regionaal werkgeversservicepunt. Werkgevers kunnen zich ook zelf melden bij het LWSPU met arbeidsmarkt gerelateerde vragen zoals inclusief personeelsbeleid. Daarnaast kunnen werkgevers ook worden doorverwezen door het LWSPG.

Het LWSPU werkt met sectorspecialisten voor bijvoorbeeld de sectoren beveiliging, bouw en infra, detailhandel en energie. Zowel met de brancheorganisaties als de werkgevers uit de sectoren voert het LWSPU intensief accountmanagement uit. Daarnaast zijn er een aantal specialistische servicepunten die ondernemers ondersteunen op het gebied van o.a. inclusie, psychische kwetsbaarheid en publiek private samenwerking. Collega's uit de regio met specifieke vragen over de werkgeversdienstverlening die de expertise van regiospecialisten overstijgen kunnen bij het LWSP van UWV terecht.

Het LWSPU ziet zichzelf als een gids op de complexe arbeidsmarkt voor werkgevers. In hoofdstuk 4 gaan we dieper in op de visie van LWSPU op de werkgeversdienstverlening.

In de onderstaande tabel staat een overzicht van de belangrijkste verschillen tussen LWSPG en LWSPU. De samenwerkingspartners staan niet in de tabel, die komen in de volgende paragraaf aan bod.

*Tabel 2.1 Een beschrijving van de verschillen tussen het LWSPG en het LWSPU.*

|                      | LWSPG   | LWSPU   |
|----------------------|---|---|
| Doelgroep            | Gemeentelijke doelgroep (o.a. participatiewet)  | Resultaatafspraken voor doelgroep van UWV   |
| Grootte LWSP in 2025 | 5 fte   | 20 fte landelijke adviseurs <sup>24</sup>   |
| Oprichting           | Landelijk Schakelpunt<br>Werkgevers in 2017, naam is 2021 veranderd                       | 2012  |
| Werving werkgevers   | Proactieve acquisitie<br>Werkgever meldt zich<br>Via het LWSPU<br>Via arbeidsmarktregio's | Proactieve acquisitie<br>Werkgever meldt zich<br>Via andere vragen aan UWV (bijvoorbeeld over faillissement/ontslag)<br>Via arbeidsmarktregio's |
| Mandaat              | Afhankelijk van de beschikbare instrumenten in gemeenten                                  | Kunnen alle instrumenten van UWV inzetten, landelijk overal dezelfde instrumenten   |

<sup>24</sup> Naast de landelijke adviseurs zijn er ook nog 25 fte bij servicepunten en ondersteuning.

|                      |  |   |
|----------------------|--|---|
| Andere werkzaamheden | Beheer instrumentengids<br>Dennis & Eva,<br>Kennisessies met sectoren,<br>Whitepapers opstellen,<br>Signaleren trends. | Kennisessies met sectoren,<br>Sectortafels met sectoren en<br>werkgevers,<br>Brancheplannen per sector<br>t.b.v. marktwerking en<br>professionals WSP's ,<br>Organiseren van webinars<br>voor werkgevers en<br>professionals WSP's,<br>Vraagbaakfunctie voor UWV<br>en professionals WSP's<br>Signaleren trends |
| Visie op rol         | Brug tussen werkgever en<br>arbeidsmarktregio en<br>verbinder stakeholders   | Gids voor werkgevers op de<br>arbeidsmarkt  |

#### 2.2.4 Andere organisaties die diensten aan werkgevers bieden

Naast de LWSP's is ook de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs en Bedrijfsleven (**SBB**) één van de landelijke werkgeversdienstverleners. SBB ondersteunt werkgevers en arbeidsmarktprofessionals bij de ontwikkeling van werkenden en werkzoekenden door het leren van een vak. De SBB ondersteunt werkgevers bij het worden en zijn van een goed kwalitatief leerbedrijf en dus bij het opleiden van vakmensen voor de toekomst. In het mbo gebeurt dit in samenwerking tussen mbo-scholen en door SBB erkende leerbedrijven. SBB biedt de volgende dienstverlening aan arbeidsmarktprofessionals en werkgevers:

- Erkennen van bedrijven als mbo opleidend leerbedrijf,
- Het in beeld brengen van de leermogelijkheden in het leerbedrijf,
- Aanbod aan stages en leerbanen bij leerbedrijven inzichtelijk maken,
- Ondersteunen van leerbedrijven bij het verbeteren van de kwaliteit van het opleiden,
- Advies over opleiden van personeel via praktijkleren in het mbo,
- Waarderen van oud Nederlandse en buitenlandse diploma's,
- Regionale informatie, advies en ondersteuning over om- en bijscholing in het mbo,
- Arbeidsmarktinformatie over ontwikkelingen in de sector.

Binnen SBB komen het beroepsonderwijs en het georganiseerde bedrijfsleven samen om afspraken te maken over de aansluiting van het beroepsonderwijs op de arbeidsmarkt. Daarmee is SBB naast een uitvoeringsorganisatie ook een bestuurlijk platform waar onderwijs en bedrijfsleven afspraken maken over de inhoud en vorm van het mbo-onderwijs. De mbo-infrastructuur wordt inmiddels ook benut voor leerwerktrajecten in het vmbo en pro/vso.

SBB is in de arbeidsmarktregio onderdeel van het werkcentrum, waarin de dienstverlening verbonden wordt aan die van andere dienstverleners. SBB is niet verantwoordelijk voor de realisatie van matching en dus het zoeken en begeleiden van kandidaten, dit doen de andere partijen in het werkcentrum en de LWSP's.

Het **Landelijke Ondersteuningsteam Regionale Arbeidsmarkt** heeft eveneens een rol in de arbeidsmarktinfrastructuur.<sup>25</sup> Deze organisatie, die is ondergebracht bij UWV, ondersteunt de professionals werkzaam op het gebied van werkgeversdienstverlening in de arbeidsmarktregio. Het Ondersteuningsteam Regionale Arbeidsmarkt heeft als doel de werkgeversdienstverlening te verbeteren door het faciliteren van de regionale (publiek-private) samenwerking tussen organisaties en het vergroten van de expertise van de publieke professionals in de arbeidsmarktregio's. Een voorbeeld hiervan is ondersteuning van de regionale werkgeverstevredenheidsmonitor.

Ook de landelijke **werkgeversorganisaties** kunnen een rol hebben bij de landelijke werkgeversdienstverlening. Zij adviseren werkgevers over inclusief personeelsbeleid door bijvoorbeeld programma's voor vaardigheidsontwikkeling bij werkgevers over een inclusieve werkcultuur, objectief werven of het aanpassen van werkzaamheden. Daarbij bieden ze een platform voor werkgevers om ervaringen met elkaar te delen, zoals met het werkgeversnetwerk De Normaalste Zaak. Ten slotte brengen werkgeversorganisaties praktijkgeluiden terug naar ministeries, dienstverleners en wetgevers: wat kunnen zij doen om het voor werkgevers makkelijker te maken om inclusiever te worden?

## 2.3 Knelpunten bij werkgeversdienstverlening

Eén van de grote knelpunten met de huidige werkgeversdienstverlening betreft de verschillen tussen de arbeidsmarktregio's en tussen de gemeenten. Werkgevers hebben behoefte aan uniform beleid, maar de beleidsvrijheid van gemeenten leidt tot verschillen tussen gemeenten. Uit onderzoek van de Arbeidsinspectie<sup>26</sup> blijkt dat werkgevers vinden dat er in de formulering van de landelijke arrangementen termen worden gehanteerd die te veel ruimte overlaten voor interpretatie van gemeenten. Gemeenten geven verschillend invulling aan begrippen als bijvoorbeeld 'snel' en 'afzienbare termijn'. Werkgevers verlangen hierin naar een meer heldere, concrete formulering, omdat dit de regionale afspraken meer uniform zou maken voor de werkgever. Zij ervaren de arbeidsmarktinfrastructuur immers als complex. De decentralisatie van de Participatiewet maakt dat gemeenten beleidsvrijheid hebben. De verschillen tussen regio's zullen zonder grootschalige wetwijziging ook in de toekomst bestaan. Het LWSPG balanceert op dit moment tussen de behoefte aan uniforme dienstverlening van werkgevers en de beleidsvrijheid van gemeenten.

Verder is volgens het onderzoek van de Arbeidsinspectie ook de verbinding binnen landelijke werkgeversdienstverlening soms een uitdaging. De samenwerking tussen het LWSPU en het LWSPG kan voor knelpunten zorgen. Gemeenten en UWV hebben individuele organisatiebelangen die het nastreven van een gemeenschappelijk doel in de weg kunnen staan. (Financiële) prikkels zorgen er nu voor dat de organisaties zich vaak richten op hun eigen doelgroep. Ook werken UWV en gemeenten met aparte informatiesystemen waardoor de organisaties geen inzicht hebben in elkaars praktijken. Deze knelpunten in de samenwerking tussen het LWSPU en het LWSPG kunnen een belemmering vormen bij de dienstverlening aan landelijk opererende werkgevers.

<sup>25</sup> Voorheen Landelijk team Leerwerkloketten en Programmaraad regionale Arbeidsmarkt.

<sup>26</sup> Nederlandse Arbeidsinspectie (2023) Kansen op de arbeidsmarkt: de regionale werkgeversservicepunten aan zet. Nederlandse Arbeidsinspectie. Den Haag.

Tot slot is ook de bekendheid van de werkgeversservicepunten bij werkgevers een knelpunt. Zestien procent van de werkgevers is bekend met de werkgeversservicepunten. En negen procent van de werkgevers is bekend met de landelijke werkgeversservicepunten<sup>2728</sup>. Ook gaf de Arbeidsinspectie aan dat zij landelijk opererende werkgevers hebben gesproken in het kader van hun onderzoek naar werkgeversdienstverlening die nog nooit van de LWSP's hebben gehoord.<sup>29</sup> Zo rapporteert de Arbeidsinspectie dat meerdere werkgevers die contact hebben met de LWSP's pas in contact kwamen met de landelijke servicepunten nadat een groot deel van de afstemming regionaal al had plaatsgevonden.

Om meer werkgevers dienstverlening te kunnen bieden moet de bekendheid van de werkgeversservicepunten (zowel landelijk als regionaal) omhoog. De LWSP's zouden hiervoor intensiever kunnen acquireren. Tijdens de interviews die we voor het onderhavige onderzoek uitvoerden met werkgevers, die deels werden aangedragen door de LWSP's bleek dat werkgevers die samenwerken met één van de LWSP's de term LWSP niet altijd kenden. Ze zagen het LWSPU vaak als het UWV, en het LWSPG kenden ze soms helemaal niet. Dat betekent dus ook dat het feit dat de WSP's niet altijd bekend zijn, niet betekent dat ze niet gevonden worden.

## 2.4 Samenvatting inrichting van de werkgeverdienstverlening

De minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid wil in samenspraak met betrokken partijen de arbeidsmarktinfrastructuur hervormen. Via het bieden van betere en meer toegankelijke dienstverlening voor werkenden, werkzoekenden en werkgevers wil het ministerie er uiteindelijk voor zorgen dat vraag en aanbod op de arbeidsmarkt zo goed mogelijk op elkaar aansluiten. De hervorming bestaat uit vier samenhangende maatregelen: het creëren van één regionaal loket: het Werkcentrum, het versterken van het van-werk-naar-werk-stelsel, het meer centraal zetten van de ondersteuningsbehoefte en het structureel borgen van een gezamenlijke publiek-private governance.

In elke arbeidsmarktregio is op dit moment een werkgeversservicepunt (WSP). De belangrijkste rol van deze regionale werkgeversservicepunten is werkgevers adviseren en ondersteunen bij de werving en selectie van mensen (al dan niet met een uitkering of een afstand tot de arbeidsmarkt). De regionale werkgeversservicepunten zullen de komende jaren worden hervormd tot de Regionale Werkcentra. Voor werkgevers die in meerdere arbeidsmarktregio's actief zijn, zijn er landelijke werkgeversservicepunten (LWSP's). Dit zijn er twee: het landelijk werkgeversservicepunt UWV en het landelijk werkgeversservicepunt gemeenten.

Deze twee LWSP's hebben beide een vergelijkbare, maar verschillende rol. Het doel van beide LWSP's is om landelijke werkgevers te ondersteunen in het in dienst nemen en houden van personeel met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ze hebben hierin beide net een andere doelgroep: LWSPU focust zich op mensen die een uitkering krijgen van het UWV, en het LWSPG

<sup>27</sup> Nederlandse Arbeidsinspectie (2023) Kansen op de arbeidsmarkt: de regionale werkgeversservicepunten aan zet. Nederlandse Arbeidsinspectie. Den Haag.

<sup>28</sup> Hierbij is geen uitsplitsing te maken naar grotere of kleine werkgevers, met andere woorden we weten niet of de (landelijke) werkgeversservicepunten bekender zijn bij de grotere werkgevers.

<sup>29</sup> Nederlandse Arbeidsinspectie (2023) Kansen op de arbeidsmarkt: de regionale werkgeversservicepunten aan zet. Nederlandse Arbeidsinspectie. Den Haag.



op mensen in de Participatiewet. Ook de grootte en geschiedenis is anders: LWSPU bestaat uit 20 fte en is opgericht in 2012, terwijl het LWSPG is opgericht in 2017 en bestaat uit vijf fte. Het mandaat van de organisaties verschilt ook: het LWSPU kan afspraken maken die gelden voor het hele land, terwijl bij het LWSPG arbeidsmarktregio's en gemeenten daarbinnen zelf de keuze hebben om wel of niet mee te doen met een afspraak.

De publieke werkgeversdienstverlening kent een aantal knelpunten. Ten eerste is de bekendheid van de (landelijke) werkgeversservicepunten laag. Daarnaast zijn de verschillen tussen de gemeenten een belangrijk knelpunt voor werkgevers. Deze verschillen zorgen ervoor dat werkgevers te maken krijgen met verschillende regelingen en instrumenten en verschillende invullingen van afspraken in verschillende arbeidsmarktregio's en gemeenten binnen de arbeidsmarktregio's.



# Wat hebben werkgevers nodig?

*In dit hoofdstuk bespreken we het perspectief van werkgevers op de landelijke werkgeversdienstverlening. We beginnen met hoe werkgevers personeel werven, daarna gaan we in op hoe ze de samenwerking met LWSP's ervaren. Vervolgens gaan we in op het ideaalbeeld van werkgevers: waar hebben zij behoefte aan ten aanzien van de huidige (landelijke) werkgeversdienstverlening en hoe zouden zij deze inrichten als zij aan de knoppen zouden zitten? Dit is nadrukkelijk geen evaluatie van de LWSP's, we hebben werkgevers niet gevraagd of de LWSP's aan hun behoefte voldoen. We hebben dit hoofdstuk geschreven op basis van beschikbare literatuur en tien interviews met werkgevers. De meeste werkgevers die we hebben gesproken maken gebruik van in ieder geval één van de LWSP's.*

## **3.1 Hoe werven werkgevers?**

### **3.1.1 Werkgevers maken gebruik van verschillende wervingskanalen**

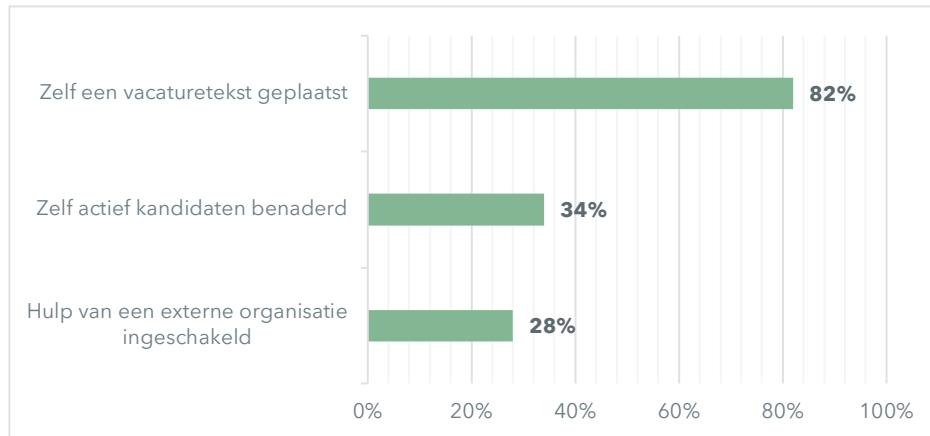
Uit representatief landelijk onderzoek<sup>30</sup> naar werkgevers blijkt dat de meeste werkgevers voor hun werving en selectie geen gebruik maken van de landelijke of regionale werkgeversdienstverlening. Veel bedrijven maken helemaal geen gebruik van externe

---

<sup>30</sup> Wagenaar, S., de Wit, J. (2018) Hoe werven werkgevers? Inzichten in de zoektocht van bedrijven naar personeel UWV Amsterdam

organisaties voor werving en selectie van nieuw personeel. Ze gebruiken hun eigen netwerk, en plaatsen vacatures op LinkedIn of hun eigen website, zoals de figuur hieronder laat zien.

*Figuur 3.1. De voorkeursstrategieën van werkgevers in de werving en selectie.*



Grafiek overgenomen uit: Wagenaar, S., de Wit, J. (2018) Hoe werven werkgevers? Inzichten in de zoektocht van bedrijven naar personeel. UWV. Amsterdam.

Als bedrijven wel gebruik maken van externe organisaties, wordt meestal een wervings- en selectiebureau, uitzendbureau of detachingsbureau gebruikt. Ongeveer 16 procent van de bedrijven die gebruikt maakt van externe organisaties voor werving van nieuw personeel maakt gebruik van dienstverlening van het UWV en 8 procent maakt gebruik van dienstverlening van gemeenten. Er zijn sectoren waarbij deze percentages hoger liggen, zoals zorg en welzijn of transport en logistiek. Deze sectoren maken om verschillende redenen vaker gebruik van de dienstverlening van UWV en gemeenten. Zo zijn dit relatief omvangrijke sectoren, waardoor er veel vraag is naar personeel. Een andere mogelijke verklaring die de onderzoekers zien is dat er in deze sectoren relatief veel arbeidsplaatsen beschikbaar zijn voor mensen uit de doelgroep van UWV en gemeenten.

Uit de interviews die we voor dit onderzoek hebben uitgevoerd met tien werkgevers blijkt dat een aantal geïnterviewde werkgevers specifieke vacatures voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt heeft. Bij deze vacatures nemen ze standaard contact op met een (regionaal) werkgeversservicepunt. Voor reguliere vacatures maken de geïnterviewde werkgevers voornamelijk gebruik van hun eigen wervingskanalen. Alleen als ze op die manier een vacature niet vervuld krijgen, werken ze samen met andere partijen. Sommige werkgevers hebben een vaste samenwerking met bijvoorbeeld uitzendbureaus en/of de WSP's (zowel regionaal als landelijk).

### **3.1.2 Het werven van werknemers uit de doelgroep van UWV en gemeenten is een investering**

Wanneer het gaat om het werven van mensen uit de doelgroep van mensen met een uitkering zegt een belangrijk deel van de geïnterviewde werkgevers veel te investeren in de werving van deze groep. De investering die deze werkgevers doen zit volgens hen in samenwerking met (L)WSP's en andere partners, op de hoogte blijven van wet- en regelgeving en de begeleiding en administratie die gepaard gaat met het aannemen van mensen met een uitkering. Een deel van de geraadpleegde werkgevers heeft zelfs een specifieke afdeling ingericht voor het werven en begeleiden van personeel uit de doelgroep.

### 3.1.3 Ook landelijk opererende werkgevers werven regionaal

Werkgevers vertellen ons tijdens de interviews dat ze veelal regionaal werven, ook wanneer het een landelijke werkgever betreft. Als er bijvoorbeeld een winkel is die personeel nodig heeft, heeft een werkgever behoefte aan iemand uit de buurt. Daarbij zijn de vacatures vaak niet voor het hele land hetzelfde. De ene locatie van een werkgever kan andere eisen aan een kandidaat stellen dan de andere locatie, bijvoorbeeld een winkel in een grote stad kan andere kandidaten nodig hebben dan een winkel in een kleiner dorp. Dit zorgt ervoor dat werving meestal regionaal plaatsvindt, en er voor dit type werving meestal samenwerking is met de regionale WSP's en niet met de LWPS's.

## 3.2 De samenwerking met LWSP's vanuit het perspectief van de werkgever

### 3.2.1 Het eerste contact met een (L)WSP

Werkgevers komen volgens representatief onderzoek meestal in contact met een WSP via het UWV of via hun eigen netwerk<sup>31,32,33</sup>. Ook tijdens de interviews met tien werkgevers die we voor dit onderzoek hebben uitgevoerd gaf een aantal werkgevers aan eerst contact opgenomen te hebben met het UWV en zo in contact gekomen te zijn met LWSPU. Een deel van de geïnterviewde werkgevers vertelde dat ze zelf op zoek gingen naar een LWSP om de samenwerking met de 35 arbeidsmarktregio's te vergemakkelijken.

### 3.2.2 Gebruik en waardering van algemene werkgeversdienstverlening

Uit beschikbaar onderzoek blijkt dat werkgevers die gebruik maken van de werkgeversservicepunten over het algemeen redelijk tevreden zijn over de dienstverlening van de (regionale en landelijke) werkgeversservicepunten.<sup>34,35</sup> Dit verschilt iets per type dienstverlening. De matching met kandidaten scoort relatief het laagst. Werkgevers geven aan dat er soms geen match is met de kandidaten van het werkgeversservicepunt, of dat er überhaupt geen kandidaten beschikbaar zijn. Juist de matching met kandidaten is waar de meeste werkgevers gebruik van maken, andere diensten worden veel minder gebruikt. De literatuur wijst uit dat ongeveer de helft van de werkgevers het werkgeversservicepunt ziet als strategische partner die hen breed kan adviseren over inclusief personeelsbeleid. Bijvoorbeeld met informatie over de arbeidsmarkt, ondersteuning voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt of advies over mogelijke instrumenten of voorzieningen<sup>36</sup>. Ondanks de verschillen per type dienstverlening zijn werkgevers redelijk positief over de servicepunten als geheel.

<sup>31</sup> Vrijaldenhoven, J., Hermans, J., Frommé, J. (2024) Regionale Werkgevers Servicepunten door de ogen van de werkgevers. Totaalrapport Monitor Werkgeverstevredenheid 2023. Ruigrok onderzoek & advies

<sup>32</sup> MWM2 (2021) Regionale werkgeversservicepunten door de ogen van de werkgever. Totaalrapport Monitor Werkgeverstevredenheid

<sup>33</sup> Landelijke en regionale werkgeversservicepunten zijn in deze onderzoeken niet apart onderzocht, dus we kunnen geen conclusies trekken over het verschil tussen regionale en landelijke werkgeversservicepunten.

<sup>34</sup> MWM2 (2021) Regionale werkgeversservicepunten door de ogen van de werkgever. Totaalrapport Monitor Werkgeverstevredenheid

<sup>35</sup> Vrijaldenhoven, J., Hermans, J., Frommé, J. (2024) Regionale Werkgevers Servicepunten door de ogen van de werkgevers. Totaalrapport Monitor Werkgeverstevredenheid 2023. Ruigrok onderzoek & advies

<sup>36</sup> MWM2 (2021) Regionale werkgeversservicepunten door de ogen van de werkgever. Totaalrapport Monitor Werkgeverstevredenheid

Een kritiekpunt dat uit de literatuur volgt is dat werkgevers soms de reactietijd van de WSP's te lang vinden.<sup>37383940</sup> Ze vinden bijvoorbeeld dat het lang duurt voordat ze antwoord krijgen op mails, of ze worden niet tijdig teruggebeld. Hierdoor duurt het soms voor werkgevers lang voordat een vraag wordt beantwoord. Werkgevers zijn hierdoor minder tevreden over de algehele dienstverlening van WSP's, ook als het antwoord dat ze uiteindelijk krijgen wel goed is. Daarbij vinden ze ook dat het aanvragen van voorzieningen zoals een jobcoach of LKS lang duurt. Dit zorgt er in sommige gevallen voor dat ze een contract van een nieuwe medewerker pas later dan gewild kunnen laten ingaan, omdat ze moeten wachten tot het proces voor de voorziening rond is.

Ook een deel van de tien werkgevers die we voor dit onderzoek hebben gesproken vertelt dat het lang duurt voordat ze antwoord krijgen op mails. Sommige werkgevers bevestigen ook dat de aanvraag van voorzieningen erg lang duurt.

### 3.2.3 Gebruik en waardering van landelijke werkgeversdienstverlening

In vergelijking met de regionale WSP's gebruiken werkgevers de landelijke dienstverlening relatief veel voor informatie over de arbeidsmarkt en als strategisch partner, zo blijkt uit representatief onderzoek in de literatuur. De meeste werkgevers geven aan dat ze het LWSP zien als een goede gesprekspartner voor personele vraagstukken<sup>41</sup>.

Ook in de tien interviews die we voor dit onderzoek hebben uitgevoerd vertellen meerdere werkgevers dat ze goed kunnen sparren met hun contactpersoon over inclusief personeelsbeleid. Zij zien de contactpersoon als een strategisch partner op deze onderwerpen.

Uit representatief onderzoek blijkt dat werkgevers zeggen dat het LWSP hen helpt de weg te vinden bij instanties.<sup>42</sup> Het LWSPU helpt werkgevers bijvoorbeeld de weg te vinden bij UWV. Het LWSP fungeert daarbij als tussenpersoon tussen werkgever en instanties en als kennisbank. Tijdens de interviews die wij hebben uitgevoerd, geven meerdere van de gesproken werkgevers aan positief te zijn over de netwerkbijeenkomsten, ze vinden het een goede manier om met andere werkgevers en partijen in contact te komen en kennis op te doen.

De tien werkgevers die we voor dit onderzoek hebben gesproken ervaren de samenwerking met de landelijke werkgeversservicepunten overwegend als positief. Ze noemen specifiek dat ze het prettig vinden dat ze een vaste contactpersoon hebben. Ze hebben het idee dat hun contactpersoon goed met ze meedenkt en veel kennis heeft over de mogelijke regelingen en maatregelen die een werkgever kan nemen voor inclusief personeelsbeleid. Sommige werkgevers ervaren hindernissen in de samenwerking tussen het LWSPU en het LWSPG. Ze merken bijvoorbeeld dat de organisaties beide andere formats gebruiken voor een

<sup>37</sup> Nederlandse Arbeidsinspectie (2023) Kansen op de arbeidsmarkt: de regionale werkgeversservicepunten aan zet

<sup>38</sup> MWM2 (2021) Regionale werkgeversservicepunten door de ogen van de werkgever. Totaalrapport Monitor Werkgeverstevredenheid

<sup>39</sup> KplusV (2021) Versterken van de impact van de dienstverlening aan het mkb

<sup>40</sup> Vrijaldenhoven, J., Hermans, J., Frommé, J. (2024) Regionale Werkgevers Servicepunten door de ogen van de werkgevers. Totaalrapport Monitor Werkgeverstevredenheid 2023. Ruigrok onderzoek & advies

<sup>41</sup> MWM2 (2021) Regionale werkgeversservicepunten door de ogen van de werkgever. Totaalrapport Monitor Werkgeverstevredenheid

<sup>42</sup> MWM2 (2021) Regionale werkgeversservicepunten door de ogen van de werkgever. Totaalrapport Monitor Werkgeverstevredenheid. Er is niet genoemd welke instanties dit betreft.

arrangement en hebben het idee dat informatie niet altijd goed doorgespeeld wordt tussen het LWSPU en het LWSPG.

Voor de tien werkgevers die wij voor dit onderzoek hebben gesproken was het niet altijd duidelijk wat een LWSP inhoudt. De werkgevers zijn niet altijd bekend met de terminologie van hun samenwerkingspartners, uitzonderingen daargelaten. Zo valt op dat een deel van de geïnterviewde werkgevers die zijn aangedragen door de LWSP's zelf de term LWSP niet kennen. Ze zien het LWSPU vaak als 'het UWV'. Een deel van de geïnterviewde werkgevers die contact had met het LWSPU had bijvoorbeeld nog nooit gehoord van het LWSPG en waren dus niet altijd bekend met 'het landelijk werkgeversservicepunt'. Zij beschreven de samenwerking als het hebben van een contactpersoon bij UWV. Als werkgevers wel contact hadden met het LWSPG, zagen ze dit vaak als hét LWSP.

Ook werd het tijdens de interviews die wij uitvoerden met tien werkgevers duidelijk dat het verschil tussen de landelijke en regionale dienstverlening niet voor alle werkgevers duidelijk is. Dit komt ook naar voren in het feit dat werkgevers de matching met kandidaten vaak noemden als ze werden gevraagd over hun behoeften ten aanzien van de LWSP's ging. De matching met kandidaten is in principe een taak van het regionale WSP, maar werkgevers zijn zich hier niet altijd van bewust. Werkgevers nemen in hun oordeel over de waardering van de samenwerking met het LWSP ook hun ervaringen met de matching mee, terwijl die taak formeel bij de regionale WSP's ligt.

### 3.3 De behoeften van werkgevers

In de volgende paragrafen bespreken we de behoeften van de tien geïnterviewde werkgevers voor landelijke werkgeversdienstverlening. We hebben werkgevers in de interviews open gevraagd naar hun droomscenario voor de LWSP's.

Dit onderzoek betreft nadrukkelijk geen evaluatie van de LWSP's. Wij hebben niet gevraagd of de werkgevers vinden dat de LWSP's goed voldoen aan de behoefte die de werkgevers hebben. In dit onderzoek heeft de inventariserende vraag centraal gestaan wat de behoeften van werkgevers zijn en wat hun beeld is ten aanzien van de ideale landelijke werkgeversdienstverlening.<sup>43</sup>

#### 3.3.1 Werkgevers hebben behoefte aan een LWSP dat hen ontzorgt en een overzicht biedt

Alle geïnterviewde werkgevers noemen de verschillen tussen gemeenten als knelpunt en spreken de wens uit dat de werkwijzen tussen gemeenten en arbeidsmarktregio's harmoniseren. Ze vertellen in de interviews dat ze "door de bomen het bos niet meer zien". Ze vinden dat er te veel verschillende regelingen zijn en te veel verschillen in de wijze waarop gemeenten deze regelingen inzetten waardoor er ook te veel verschillende administratieve procedures zijn. Het zou hen helpen als de beschikbare voorzieningen en instrumenten en daaraan gekoppelde administratie in elke gemeente hetzelfde zijn, zodat ze weten waar ze aan toe zijn. De verschillen leiden nu tot verwarring en extra werk.

<sup>43</sup> Net zoals in de samenwerking komt ook hierin naar voren dat de rol van regionale WSP's en LWSP's soms door elkaar loopt, dit is te zien aan de sterke behoefte op het gebied van matching en (de kwaliteit) van kandidaten.

Werkgevers vertellen dat ze idealiter behoefte hebben aan uniform beleid en een werkgeversservicepunt dat mandaat heeft om uniformiteit in arbeidsmarktregio's af te dwingen<sup>44</sup>. Als dat niet mogelijk is hebben ze behoefte aan een LWSP dat overzicht biedt in het onoverzichtelijke landschap. Met andere woorden, werkgevers hebben behoefte aan een LWSP dat fungeert als tussenpersoon met als doel de regionale verschillen zo klein mogelijk te maken.

Wat betreft financial engineering vertellen werkgevers dat ze nu vaak niet goed weten welke financiële middelen beschikbaar zijn waar ze aanspraak op zouden kunnen maken. Ze hebben behoefte aan een LWSP dat de financial engineering organiseert en duidelijk inzicht biedt in welke vormen van financiële ondersteuning verschillende gemeenten beschikbaar hebben. Volgens werkgevers zou de rol van tussenpersoon die het overzicht van financiële regelingen biedt passen bij een LWSP.

Daarnaast hebben ze behoefte aan een LWSP dat hen zoveel mogelijk ontzorgt. Dit gaat niet alleen om het wegnemen van regionale verschillen, maar ook om bijvoorbeeld het contact met de arbeidsmarktregio's, administratie en informatie over wet- en regelgeving. De meeste geïnterviewde werkgevers zeggen nu veel te investeren in het aannemen van de doelgroep, dit gaat bijvoorbeeld om het onderhouden van contacten, op de hoogte blijven van wet- en regelgeving en administratie. Ze hebben behoefte aan een LWSP dat deze taken zoveel mogelijk uit handen neemt.

In de box hieronder laten we aan de hand van een aantal voorbeelden zien waar landelijke werkgevers tegenaan lopen op het vlak van de verschillen tussen gemeenten.

#### *Box 1 Voorbeelden van verschillen tussen gemeenten waar landelijke werkgevers tegenaan lopen*

De administratie: landelijke werkgevers moeten in sommige regio's bepaalde formulieren invullen vóór een plaatsing, terwijl dat in andere regio's ná de plaatsing moet. Hierdoor moeten ze goed op de hoogte zijn van het beleid in elke aparte gemeente en kunnen ze geen standaard-procedure volgen.

De beschikbaarheid van jobcoaches: in sommige gemeenten zijn sommige voorzieningen, zoals een jobcoach, bij elke plaatsing beschikbaar, terwijl deze bij andere gemeenten alleen in uitzonderlijke gevallen beschikbaar zijn. Dit betekent voor een landelijke werkgever dat er voor elke medewerker andere voorzieningen beschikbaar zijn, ze kunnen niet standaard een voorziening inzetten.

De beschikbaarheid van loonkostensubsidie: sommige gemeenten zetten voor een bepaalde doelgroep, bijvoorbeeld statushouders, wel (forfaitaire) loonkostensubsidie in, terwijl andere gemeenten dit niet doen. Landelijke werkgevers weten dan dus niet op welke financiële middelen ze kunnen rekenen.

<sup>44</sup> Voor deze verandering is de wetgever nodig, LWSP's hebben dit mandaat nu niet en kunnen dit ook niet aanpassen zonder dat de wet wordt aangepast.



### 3.3.2 Werkgevers hebben behoefte aan een proactieve aanpak vanuit het WSP

Meerdere werkgevers geven aan dat ze behoefte hebben aan een WSP dat meer vraaggericht werkt. Dit gaan om bijvoorbeeld de benadering: werkgevers zeggen behoefte te hebben aan een LWSP dat op hen afstapt in plaats van andersom. Landelijke werkgevers denken dat er zo meer werkgevers bereikt zouden kunnen worden. Daarbij zeggen sommige werkgevers dat het voor hen dan zou voelen als een meer gelijkwaardige relatie, zij hebben niet alleen het LWSP nodig, maar het LWSP heeft hen ook nodig om mensen te kunnen plaatsen.

Behalve de benadering hebben werkgevers ook behoefte aan een meer proactieve werkwijze. Ze willen graag een WSP dat hen actief informeert en meeneemt in relevante ontwikkelingen in de arbeidsmarkt. Dit kan gaan om het bijhouden en delen van trends en ontwikkelingen in de arbeidsmarkt of de wet- en regelgeving, maar ook om meer regionale ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld de sluiting van een fabriek in de buurt van een vestiging van een werkgever waardoor er mogelijk geschikt personeel vrijkomt. Naast informatie over de arbeidsmarkt zouden werkgevers ook graag een LWSP zien dat actief met hen meekijkt naar mogelijkheden voor banen voor de doelgroep. Ze zouden bijvoorbeeld willen dat adviseurs van het LWSP bij een werkgever op de werkvloer langskomen om naar mogelijkheden voor jobcarving te kijken. Om goed mee te kunnen denken hebben werkgevers een LWSP nodig dat kan denken als ondernemer.

Verder geven meerdere landelijke werkgevers aan behoefte te hebben aan een LWSP dat toekomstgericht werkt. Ze hebben behoefte aan strategisch partnerschap van het LWSP en willen een LWSP dat met hen meedenkt over de toekomst en advies geeft. Dit gaat om de toekomst van een bedrijf: waar gaat een bedrijf naartoe en hoe kunnen ze inspelen op ontwikkelingen in de arbeidsmarkt? Maar ook om verwachte conjunctuurontwikkelingen en de impact daarvan op de arbeidsmarkt zoals benoemd in de vorige alinea: wordt er bijvoorbeeld een periode met een ruime arbeidsmarkt verwacht en hoe kan een bedrijf daarmee omgaan? Daarnaast hebben werkgevers behoefte aan toekomstgerichte informatie op de kleine schaal, door bijvoorbeeld een LWSP dat hen informeert voordat de voorziening van een personeelslid afloopt en helpt met mogelijke verlenging.

### 3.3.3 Werkgevers hebben behoefte aan passende kandidaten.

Geïnterviewde werkgevers vinden het belangrijk dat LWSP's een goed beeld hebben van de eisen van de functie en het profiel waar een kandidaat aan moet voldoen. Ze willen dat het LWSP het bedrijf en de werkzaamheden goed kent en echt begrijpt wat het bedrijf nodig heeft qua kandidaten en waar een kandidaat aan moet voldoen om goed te functioneren binnen het bedrijf. Hiermee moet het LWSP volgens werkgevers idealiter opereren als tussenpersoon tussen de werkgever en de werkzoekendendienstverlening<sup>45</sup>.

Daarbij hebben ze ook met betrekking tot kandidaten behoefte aan een meer proactieve aanpak vanuit WSP's: als WSP's een kandidaat tegenkomen die past bij het profiel en eisen van het bedrijf, willen ze dat het WSP een kandidaat meteen aanbiedt en niet wacht op een vacature.

Verder zou een aantal geïnterviewde werkgevers het fijn vinden als het WSP kandidaten vooraf informeert over het werk binnen het bedrijf: wat houdt het werk precies in, wat wordt er van een

<sup>45</sup> De werkzoekendendienstverlening vindt in principe regionaal plaats, dus het LWSP heeft hier in de huidige inrichting geen rol in.

kandidaat verwacht en denkt een kandidaat dat die hierbij past? Werkgevers verwachten dat op deze manier de kandidaten die bij hen terecht komen beter passen bij het profiel dat ze zoeken.

Uit de interviews met werkgevers blijkt – zo stellen we als onderzoekers vast – dat de verschillende rollen van de regionale en landelijke dienstverlening voor werkgevers niet altijd duidelijk waren. Veel geïnterviewde werkgevers hielden de landelijke WSP's verantwoordelijk voor de kandidaten die vanuit de regionale WSP's kwamen. Ze waren niet altijd tevreden over deze kandidaten, ze hadden het idee dat de kandidaten soms niet goed passen bij de eisen die zij stellen. Een werkgever noemt als voorbeeld dat ze een kandidaat aangeleverd kregen die niet goed Nederlands sprak terwijl dit wel een vereiste was voor de werkgever.

### 3.3.4 **Werkgevers hebben behoefte aan WSP's waar ze in één keer hun verhaal kunnen doen**

Werkgevers willen in één keer hun verhaal doen en niet aan beide LWSP's apart hetzelfde verhaal moeten vertellen. Hiervoor is een goede samenwerking tussen de LWSP's nodig volgens werkgevers. Het maakt de meeste geïnterviewde werkgevers niet uit hoe deze samenwerking er precies eruitziet, of zij bijvoorbeeld één contactpersoon hebben van één van de organisaties die de andere organisatie meeneemt, één contactpersoon hebben die werkt vanuit beide LWSP's, of twee contactpersonen die elkaar goed op de hoogte houden, zolang werkgevers maar in één keer hun verhaal kunnen doen. Ze willen dus niet met twee verschillende personen op verschillende momenten praten voor de landelijke dienstverlening. Geïnterviewde werkgevers vinden dus niet de manier waarop belangrijk, maar wel de uitkomst dat een LWSP op de hoogte is van de ontwikkelingen met een werkgever bij het andere LWSP. Het gaat werkgevers niet om hoe het systeem is ingericht, zo lang het systeem hen maar goed kan helpen. Werkgevers hebben dan ook in de interviews geen duidelijk voorkeur uitgesproken over hoe ze de inrichting van het systeem het liefst zouden zien.

Daarnaast zouden werkgevers graag een goede samenwerking zien tussen de LWSP's en regionale WSP's/Werkcentra. In gesprek met de regionale Werkcentra willen werkgevers liever niet herhalen wat ze met de LWSP's al besproken hebben. Dit relateert aan de behoefte aan ontzorging voor regionale verschillen, maar hangt ook samen met het belang dat werkgevers hechten aan een goede matching. De LWSP's zouden idealiter – wat werkgevers betreft – functioneren als tussenpunt tussen werkgevers en de regio. Zo zou de werkgever zo min mogelijk regionaal contact nodig hebben en wel de juiste kandidaten uit de regio krijgen.<sup>46</sup>

In de gesprekken met een aantal werkgevers kwam naar voren dat de samenwerking tussen het LWSPU en het LWSPG niet altijd soepel loopt. Sommige werkgevers vertelden dat ze het vervelend vonden dat ze twee contactpersonen apart op de hoogte moesten houden van ontwikkelingen in het bedrijf. Ook adviseurs van de organisaties zelf zagen dat de samenwerking soms tot meer werk leidt voor de werkgever, doordat ze bijvoorbeeld niet hetzelfde format voor arrangementen hanteren. Ook de samenwerking tussen de LWSP's en de regionale WSP's verloopt wisselend. Werkgevers merken dit doordat ze uit regio's waar de samenwerking niet goed loopt weinig kandidaten aangeboden krijgen.

---

<sup>46</sup> Aangezien de matching met kandidaten juist in de regio plaatsvindt is het waarschijnlijk niet realistisch om helemaal geen regionale contact te hebben voor een werkgever.

### 3.4 Samenvatting behoeften werkgevers

De meeste werkgevers – zo blijkt uit de literatuur en ook uit de gesprekken die we voor dit onderzoek voerden – gebruiken voornamelijk hun eigen wervingskanalen, en maken dus weinig gebruik van de publieke dienstverlening.

Wanneer werkgevers de werkgeversservicepunten wel gebruiken, zeggen ze dit voornamelijk te doen voor werving van kandidaten, zo blijkt uit de literatuur. De werkgevers die wij spraken zeggen dat ze het werkgeversservicepunt ook zien als strategisch partner. Deze landelijk opererende werkgevers gebruiken de landelijke werkgeversservicepunten regelmatig voor informatie over de arbeidsmarkt.

Werkgevers zijn – zo blijkt uit de literatuur – over het algemeen positief over de werkgeversservicepunten. Als knelpunten noemen werkgevers dat het soms lang duurt voordat ze antwoord krijgen en dat er weinig (geschikte) kandidaten beschikbaar zijn. Ook in de interviews kwam een positief beeld naar voren over de LWSP's. Landelijke werkgevers vertelden dat ze het prettig vonden dat ze één contactpersoon hadden, en dat ze goed met deze persoon konden sparren.

Als werkgevers dromen over het ideaalbeeld qua dienstverlening hebben ze een aantal behoeften:

- **Een WSP dat hen zoveel mogelijk ontzorgt en een overzicht biedt.** Werkgevers vinden nu vaak dat er door de regionale beleidsverschillen te veel verschillende mogelijkheden zijn, ze willen graag een WSP dat of deze verschillen wegneemt, of hen zoveel mogelijk ontzorgt in deze complexiteit. Idealiter willen ze in het hele land uniform beleid met in het hele land dezelfde regelingen en werkprocessen zodat het beleid minder complex wordt. Ook willen ze een WSP dat financial engineering bij hen uit handen neemt en hen goed overzicht en advies biedt over de financiële mogelijkheden.
- **Een proactieve aanpak van de LWSP's.** Werkgevers zouden graag willen dat een LWSP op hen afstapt in plaats van andersom en dat het LWSP hen actief benadert met relevante informatie. Daarbij hebben ze behoefte aan toekomstgerichte dienstverlening. Werkgevers hebben behoefte aan een LWSP dat kan denken als ondernemer zodat het LWSP goed met hen mee kan denken. Daarbij is het belangrijk dat het WSP snel reageert op vragen van werkgevers.
- **Goed passende kandidaten.** De werkgevers willen een (L)WSP dat hen goed kent, begrijpt en goed weet waar een kandidaat aan moet voldoen om een match te zijn. Hierbij moeten we opmerken dat dit eigenlijk geen taak is van de LWSP's.
- **In één keer hun verhaal kunnen doen.** Werkgevers hebben het liefst één contactmoment met de landelijke werkgeversdienstverleners. Hiervoor is het nodig dat zowel de landelijke werkgeversservicepunten onderling als de landelijke en regionale werkgeversservicepunten goed met elkaar samenwerken. Het maakt werkgevers niet veel uit hoe de inrichting van de LWSP's eruitziet, als ze maar in één keer hun verhaal kunnen doen.

De meeste geïnterviewde werkgevers hebben voor de toekomst niet een specifieke voorkeur voor een bepaalde inrichting van de landelijke werkgeversdienstverlening. Ze willen goed geholpen worden, de precieze wijze waarop maakt weinig uit.



# Dienstverlening aan werkgevers: visie stakeholders

*In dit hoofdstuk omschrijven we de visies van verschillende partijen op de landelijke werkgeversdienstverlening. We beginnen met de ideeën van de landelijke dienstverleners zelf (het LWSPG, het LWSPU en de SBB). Daarna bespreken we de ideeën van de andere stakeholders die een rol hebben in de arbeidsmarktinfrastructuur. Dit hoofdstuk is vooral gebaseerd op de gesprekken met de betreffende partijen, aangevuld met informatie uit de literatuur.*

## **4.1 Landelijke werkgeversservicepunten**

### **4.1.1 Landelijk werkgeversservicepunt gemeenten**

Tijdens interviews met het LWSPG komt naar voren dat ze zichzelf zien als organisatie die snel kan inspelen op behoeftes van werkgevers, arbeidsmarktregio's en kansen op de arbeidsmarkt. Door het kleine team zien ze zichzelf als meer wendbaar en flexibel dan het LWSPU.

Daarnaast heeft het LWSPG de visie van zichzelf als de brug tussen de werkgever en de arbeidsmarktregio. Het LWSPG spant zich in om de arrangementen die zij afsluiten met landelijke werkgevers zo goed mogelijk te laten landen in de arbeidsmarktregio's die meedoen. Daarbij zetten ze zich in om zoveel mogelijk arbeidsmarktregio's te vinden om mee te doen met arrangementen. Door de beleidsvrijheid zijn er grote verschillen zijn tussen arbeidsmarktregio's in de uitvoering van de Participatiewet en het toepassen en inzetten van re-integratie instrumenten. Dit maakt het voor het LWSPG een uitdaging een arrangement te formuleren waar

zoveel mogelijk arbeidsmarktregio's aan mee willen doen. Hiervoor is het hebben van een netwerk in de arbeidsmarktregio erg belangrijk volgens het LWSPG. Het LWSPG zet dan ook veel in op samenwerking en investeert veel in relaties. Ze omschrijven hun eigen expertise als: "het hebben van kennis en kennissen". Naast lobbyen in de arbeidsmarktregio's lobbyen ze ook bij werkgevers om te komen tot arrangementen die gedragen worden door zoveel mogelijk arbeidsmarktregio's.<sup>47</sup> Aan werkgevers geven ze mee wat er van hun kant nodig is voor een breed gedragen arrangement, bijvoorbeeld soepelere eisen voor kandidaten of een meer toegankelijke sollicitatieprocedure.

Het LWSPG zegt zowel vraag- als aanbodgericht te werken. Aan de ene kant houdt het LWSPG rekening met de werkgever, waar die behoefte aan heeft en wat die kan bieden. Aan de andere kant houdt het LWSPG rekening met de arbeidsmarktregio's en de kandidaten die zij beschikbaar hebben, waar zij behoefte aan hebben en wat zij kunnen bieden.<sup>48</sup> Voor het maken van een arrangement is zowel de werkgever als de arbeidsmarktregio noodzakelijk, er is immers een handtekening nodig van de werkgever en van zoveel mogelijk arbeidsmarktregio's. Het LWSPG vertegenwoordigt richting de werkgever de belangen van de arbeidsmarktregio, en in het bijzonder het gemeentelijk perspectief, en richting de arbeidsmarktregio vertegenwoordigt het de belangen van de werkgever.

#### 4.1.2 Landelijk werkgeversservicepunt UWV

Het LWSPU is partner en gids voor landelijke en bovenregionale werkgevers en voor sectoren/branches. Ze zijn gids op de complexe arbeidsmarkt, zij wijzen werkgevers de weg, zowel binnen als buiten UWV. Hiervoor is het belangrijk dat ze de arbeidsmarkt en mogelijkheden daarin goed kennen. Daarnaast zijn ze partner van werkgevers en werkgeversorganisaties, ze denken mee en bieden dienstverlening aan die breder is dan werving en selectie. Het LWSP van UWV is een strategisch partner voor arbeidsmarktvragestukken. Voor dit partnerschap is het volgens LWSPU belangrijk de taal van de werkgever te spreken, de sector en de werkgever heel goed te kennen en oog te hebben voor diens bedrijfsbelang.<sup>49</sup>

Het LWSPU biedt brede dienstverlening op basis van een dienstverleningsconcept en een dienstverleningsmodel met 34 oplossingen verdeeld in 3 pijlers: breder werven, werk anders organiseren en personeel behouden met oplossingen als laagdrempelig kennismaken, inzet van leermeesters en goede onboarding<sup>50</sup>.

Het LWSPU is onderdeel van UWV en het doel is dat UWV voor werkgevers voelt als één geheel.<sup>51</sup> Werkgevers komen met allerlei vragen aan UWV binnen bij het LWSPU, niet alleen wanneer het gaat om een inclusief personeelsbeleid, maar ook bijvoorbeeld met arbeidsjuridische en verzekeringsvragen of vragen over subsidies en regelingen. Ook kunnen werkgevers via een faillissement in contact komen met het LWSPU.

<sup>47</sup> Landelijk Werkgeversservicepunt Gemeenten (2025) Jaarplan 2025

<sup>48</sup> Landelijk Werkgeversservicepunt Gemeenten (2025) Jaarrapportage 2024

<sup>49</sup> Aukes, H. & Molenaar, B. (2024) Dienstverleningsconcept werkgeversdienstverlening. UWV

<sup>50</sup> Molleman, S. & Kalkhoven, F. (2025). 34 oplossingen voor personeelstekorten: inspiratie voor werkgevers. UWV. Amsterdam.

<sup>51</sup> Aukes, H. & Molenaar, B. (2024) Dienstverleningsconcept werkgeversdienstverlening. UWV

Het LWSPU omschrijft haar eigen werkwijze als vraaggericht en aanbodgedreven.<sup>52</sup> Ze vertrekken vanuit de vraag van de werkgever. Daarnaast houden ze rekening met de doelgroep, ze zetten vooral in op relaties met werkgevers die goed bij de doelgroep passen en de meeste baankansen creëren. De focus ligt op het werven van personeel op basis van vaardigheden, competenties en motivatie.

#### **Reflectie onderzoekers op de rol van het LWSPG en het LWSPU**

Samengevat valt ons als onderzoekers op dat het LWSPU en het LWSPG beide hun eigen rol en identiteit hebben in de huidige arbeidsmarktinfrastructuur. Ze opereerden de afgelopen jaren vanuit een andere taak en opdracht. Het relatief kleine LWSPG besteedt veel tijd en energie aan het overtuigen en meenemen van gemeenten. Het LWSPG heeft geduld voor de beleidsverschillen tussen gemeenten en investeert veel in hun relatie met de arbeidsmarktregio's. Het LWSPU heeft dit geduld voor beleidsverschillen niet nodig, UWV-beleid is immers in het hele land uniform. Het LWSPU is groter waardoor ze meer tijd kunnen besteden aan bredere dienstverlening aan werkgevers en het ophalen en verspreiden van sectorspecifieke informatie. Deze verschillen maken dat de organisaties in de praktijk een andere relatie hebben met werkgevers en stakeholders en een andere rol vervullen in de arbeidsmarktinfrastructuur.

#### **4.1.3 Visie op de toekomst**

Voor de toekomst zien beide LWSP's voordelen van het creëren van één aanspreekpunt voor bovenregionale of landelijke werkgeversdienstverlening. Uitgangspunt van de dienstverlening aan landelijk en bovenregionale werkgevers is dat deze zo optimaal mogelijk wordt ingericht voor werkgevers. Het doel van beide organisaties is om werkgevers zo goed mogelijk te ondersteunen. Ze denken dat het voor werkgevers makkelijker zou zijn om één vast aanspreekpunt te hebben met een integrale dienstverlening.

Tegelijkertijd vertellen ze dat dit in de huidige situatie eigenlijk niet goed mogelijk is, omdat beide LWSP's een andere opdracht, visie en werkwijze hebben. De twee LWSP's hebben een andere uitgangssituatie, en daarmee andere doelen en zolang die doelen anders blijven, zien ze weinig mogelijkheden om samen te gaan tot één organisatie. Vanuit de huidige structuur is het volgens de LWSP's dus niet goed mogelijk om een integrale dienstverlening aan te bieden. Het LWSPU ziet wel mogelijkheden om een meer integrale samenwerking te creëren met een gezamenlijke front-office. Hiermee zouden er wel meerdere organisaties zijn, maar met één gezicht naar buiten. Een nadeel dat het LWSPG noemt van het samengaan tot één organisatie is dat ze dan hun naam verliezen. Het LWSPG communiceert nu beter met gemeenten deels omdat ze de naam "gemeenten" dragen. Daarnaast zijn ze bang om hun flexibiliteit te verliezen als de landelijke dienstverleners samen zouden gaan tot één organisatie. Het LWSPG kan door het kleine team flexibel handelen, terwijl het LWSPU, volgens het LWSPG, door de grotere organisatie en connectie met het grote UWV meer gebonden is aan een standaard werkwijze. Als de twee organisaties samen zouden gaan dan zou het LWSPG het kleine team en daarmee de flexibiliteit verliezen.

<sup>52</sup> Aukes, H. & Molenaar, B. (2024) Dienstverleningsconcept werkgeversdienstverlening. UWV

## 4.2 SBB

### 4.2.1 Visie op de huidige inrichting

De Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) ziet zichzelf als een partner met toegevoegde waarde in de arbeidsmarktinfrastructuur met een eigen, directe relatie met werkgevers en scholen. SBB staat in direct contact met 250.000 erkende leerbedrijven. Deze erkende leerbedrijven hebben een directe relatie met SBB waarin de bedrijfsgegevens actueel worden gehouden, erkenningen worden aangevraagd en beheerd voor het mogen opleiden van mbo-studenten, en informatie wordt uitgewisseld over de ontwikkelingen in de sector en stage- en leerwerkplekken inzichtelijk gemaakt worden. Deze relatie is dus anders dan de relatie die UWV en gemeenten met werkgevers onderhouden.

SBB benadrukt dat hun invalshoek vanuit de opdracht om vakmensen voor de toekomst op te leiden fundamenteel verschilt van die van de LWSP's. Waar de regionale en landelijke werkgeversservicepunten zich richten op het plaatsen van mensen uit de uitkeringsbestanden met waar nodig inzet van scholing, richt SBB zich op het ondersteunen van bedrijven als mede-opleider die hun eigen (toekomstig) personeel willen scholen en dit doen door opleiden van jonge mbo-studenten en zij-instromers via stages en leerbanen. In het mbo staat juist de opleiding voorop en volgt vaak de duurzame inzetbaarheid en dus de baan. Deze verschillende benaderingen en de verschillen in taalgebruik leiden vaak tot een andere volgorde bij de matching en inzet van dienstverlening, wat kan zorgen voor spanning of juist niet benutten van kansrijke dienstverlening. SBB signaleert dat de methodiek van met name het LWSPU bij jobcarving en functiecreatie - waarbij taken worden uitgesneden uit bestaande functies of nieuwe functies worden gecreëerd - niet goed aansluit bij de werkwijze van SBB. SBB werkt vanuit complete opleidingsstructuren en praktijkverklaringen met mbo-certificaten. Deze zijn opgebouwd via werkprocessen waarlangs maatwerkopleidingen in de praktijk, met een praktijkverklaring, gemaakt kunnen worden. Bij de aanpak van functiecreatie van UWV gaan de gecreëerde functies soms dwars door deze werkprocessen heen waardoor er moeilijk scholing aan te koppelen is. Dit maakt het voor SBB lastig om dit type functies te verbinden aan erkende leerbedrijven en de daar beschikbare leerbanen en beschikbare opleidingen.

De samenwerking tussen SBB en de LWSP's is volgens SBB nog in ontwikkeling. Ze zien wel dat de dienstverlening elkaar goed kan aanvullen. Vaak hebben de verschillende organisaties volgens SBB met andere niveaus en afdelingen contact, waardoor de relaties elkaar kunnen versterken. Er wordt gewerkt aan betere afstemming, maar SBB ervaart dat de dienstverlening op dit moment (zomer 2025) nog vaak langs elkaar heen loopt. De samenwerking tussen SBB en de LWSP's is tot nu verkennend, later wil SBB de samenwerking ook meer concreet uitwerken bijvoorbeeld in het samen bouwen aan relaties met werkgevers door SBB en de LWSP's. Daarbij geldt dat de samenwerking met LWSPG pas recent tot stand is gekomen.

### 4.2.2 Visie op de toekomst

SBB pleit voor een meer integrale benadering waarbij de dienstverleners niet concurreren, maar de partijen elkaar aanvullen vanuit hun eigen expertise. Volgens SBB is er behoefte aan een gezamenlijke visie op landelijke en regionale werkgeversbenadering. Voor de toekomst ziet SBB het liefst vanuit de vraag van de werkgever inzet van dienstverlening in samenwerking. De werkgever zou geen last moeten hebben van de verschillende samenwerkende organisaties en één virtuele samenwerkingsorganisatie moeten ervaren. Deze organisatie zou naar buiten toe als



één punt moeten opereren, maar de verschillende expertises en verantwoordelijkheden zouden behouden moeten blijven. Een onafhankelijke triagefunctie of caseoverleg zoals regionaal vaak wordt ingericht zou volgens SBB kunnen helpen om werkgevers naar de juiste integrale dienstverlening te leiden.

## 4.3 UWV<sup>53</sup>

### 4.3.1 Visie op de huidige inrichting

UWV ziet de landelijke werkgeversdienstverlening als een belangrijk onderdeel van hun bredere dienstverlening aan werkgevers. Vanuit de beleidsmatige betrokkenheid bij de arbeidsmarktinfrastructuur, onderhoudt UWV periodieke afstemming met het LWSPU en andere stakeholders. UWV benadrukt dat zij al langer bezig is met goede en uniforme dienstverlening voor landelijke werkgevers, waarbij het niet alleen gaat om bemiddeling maar om een compleet dienstverleningspakket om de werkgever zo goed en compleet mogelijk te kunnen ondersteunen bij een inclusief personeelsbeleid en zoveel mogelijk plaatsingen te kunnen realiseren om werkzoekenden duurzaam aan het werk te krijgen en houden. Naast de arbeidsmarktgerichte werkgeversdienstverlening voert UWV ook andere wettelijke taken uit voor werkgevers, zoals beoordelen van ontslagaanvragen/tewerkstellingsvergunningen en beoordelen van verzuimbegeleiding.

UWV ziet verschillen tussen het LWSPU en het LWSPG in hun werkwijze en mogelijkheden. Het LWSPU stelt landelijke en bovenregionale arrangementen met werkgevers op in afstemming met de regionale contactpersonen van UWV in de WSP's. Het LWSPU kent een brede aanpak gericht op het adviseren van werkgevers en sectoren over breder werven, het anders organiseren van werk en het focussen op het behoud van personeel (met de 34 oplossingen). UWV beschikt over landelijke instrumenten/regelingen en kan als landelijke organisatie makkelijker overkoepelende afspraken maken met werkgevers dan het LWSPG, dat moet werken binnen de beleidsvrijheid van gemeenten. Het LWSPG speelt volgens UWV een belangrijke rol in het komen tot landelijke en bovenregionale afspraken met werkgevers en gemeenten over arbeidsplaatsen voor de gemeentelijke doelgroepen en inzet van instrumenten/regelingen. Het LWSPG heeft daarbij alleen geen mandaat om gemeenten tot uniforme inzet van instrumenten/regelingen te dwingen.

UWV constateert dat de bekendheid van de werkgeversservicepunten laag ligt, niet alleen regionaal maar ook landelijk. Eén van de oplossingen die UWV ziet is het creëren van een eenduidig loket via de Werkcentra, waarbij ook aandacht moet zijn voor een landelijke ingang voor landelijk en bovenregionale werkgevers en sectoren/branches. UWV pleit voor een betere verankering van de landelijke werkgeversdienstverlening in het besluit SUWI.

### 4.3.2 Visie op de toekomst

Voor de toekomst ziet UWV het liefst één eenduidig, herkenbaar punt voor werkgevers, waarbij de klantvraag centraal staat. Ook uit gesprekken met werkgevers en onderzoek blijkt - volgens UWV - dat werkgevers behoefte hebben aan een meer eenduidig loket. Dit betekent niet per se

<sup>53</sup> We hebben ook een gesprek gevoerd met UWV, directie Strategie Beleid en Kenniscentrum voor de visie van UWV, los van het LWSPU.

dat het LWSPU en LWSPG moeten fuseren, maar wel dat er meer als één geheel naar buiten getreden moet worden. De uitdaging ligt volgens UWV in het integreren van de unieke expertise van beide LWSP's, waarbij de beleidsvrijheid op het gebied van de Participatiewet van gemeenten blijft bestaan en het komen tot meer uniforme inzet van instrumenten/regelingen vanuit gemeenten ten behoeve van landelijke/bovenregionale werkgevers een aandachtspunt blijft.

## 4.4 VNG<sup>54</sup>

### 4.4.1 Visie op de huidige inrichting

De VNG vervult als opdrachtgever en vertegenwoordiger van gemeenten een dubbele rol in de landelijke werkgeversdienstverlening. De VNG is nauw betrokken bij de hervorming van de arbeidsmarktinfrastructuur en de wijze waarop landelijke werkgeversdienstverlening daarin vorm krijgt. De VNG werkt als opdrachtgever intensief samen met het LWSPG, waarbij de lijnen kort zijn en er sprake is van nauwe afstemming vanuit de praktijk.

Volgens de VNG ligt de complexiteit van de landelijke werkgeversdienstverlening in het stelsel zelf. Gemeenten hebben een andere wettelijke taak, andere financieringssystemen en verantwoorden zich aan de eigen gemeenteraad. Dat is fundamenteel anders dan UWV. Zowel LWSPG en LWSPU worden afgerekend op het aantal plaatsingen, en zo zijn de organisaties concurrent van elkaar. De VNG benadrukt dat het niet voldoende is om twee organisaties samen te voegen zonder het fundament aan te passen. Het stelsel, de structuur én het gedrag moeten volgens de VNG alle drie worden aangepast om tot effectieve samenwerking te komen.

De VNG erkent dat werkgevers het liefst één contactpersoon hebben, maar wijst op de praktische uitdagingen. Medewerkers van UWV zijn voornamelijk bekend met de eigen dienstverlening, niet die van gemeenten, en andersom - volgens de VNG. Bovendien hebben contactpersonen van SBB en LWSP vaak andere contacten met werkgeversorganisaties zonder onderlinge verbinding. De VNG ziet dit als een structureel probleem waarbij de huidige wetgeving en inrichting van de arbeidsmarktinfrastructuur zorgt voor schotten die de integrale dienstverlening belemmeren.

### 4.4.2 Visie op de toekomst

Voor de toekomst pleit de VNG voor een duurzame, toekomstbestendige oplossing die mogelijk uit substappen bestaat. Belangrijke uitgangspunten zijn volgens de VNG: vertrekken vanuit de klantvraag, respecteren van de verschillende doelgroepen, en versimpeling van de dienstverlening. De VNG waarschuwt dat vaak nieuwe structuren worden toegevoegd zonder afscheid te nemen van bestaande, wat de complexiteit alleen maar vergroot. Bij het doordenken van oplossingen moet volgens de VNG rekening gehouden worden met alle aspecten van implementatie, van organisatie en personeel tot juridische en technologische vraagstukken. De centrale vraag moet zijn: welk probleem los je op voor wie met de oplossing die je bedenkt?

---

<sup>54</sup> We hebben ook een gesprek gevoerd met de VNG over de visie van de VNG (gemeenten) los van het LWSPG.

## 4.5 Werkgeversorganisaties

### 4.5.1 Visie op de huidige inrichting

De werkgeversorganisaties hebben een kritische kijk op de huidige landelijke werkgeversdienstverlening. AWWN spreekt in dit onderzoek mede namens VNO-NCW en MKB-Nederland, waarbij AWWN als brede werkgeversvereniging zowel publieke als private werkgevers vertegenwoordigt. Volgens de werkgeversorganisaties voldoet de huidige situatie niet aan de basisbehoefte van werkgevers: één aanspreekpunt en contactpersoon en bescherming tegen uitvoeringsverschillen tussen UWV, regio's en gemeenten. De werkgeversorganisaties zien het bestaan van twee afzonderlijke LWSP's als een belangrijk aandachtspunt in de huidige situatie.

De werkgeversorganisaties zien fundamentele verschillen tussen beide organisaties. Het LWSPG is een kleine organisatie die functioneert als interface tussen werkgevers en gemeenten, zonder mandaat om harmonisering af te dwingen. De organisatiestructuur van het LWSPU wordt door de werkgeversorganisaties als complexer ervaren, met verschillende functionele disciplines en uitvoerders, maar heeft wel meer slagkracht doordat het onderdeel is van UWV met dezelfde governance en doelstellingen. Dit verschil in positie leidt tot verschillende mogelijkheden: waar het LWSPU direct kan schakelen met collega's om verbeteringen door te voeren, moet het LWSPG hierover per gemeente in gesprek.

De werkgeversorganisaties signaleren dat de huidige situatie leidt tot praktische problemen. De twee LWSP's weten deze problemen op dit moment niet volledig op te lossen. Als voorbeeld noemen werkgeversorganisaties dat grotere werkgevers soms meerdere medewerkers in dienst hebben om de verschillende administratie te kunnen doorgronden en verwerken. Als antwoord hierop stelt AWWN nu zelf een arrangement op voor instrumenten rond de banenafpraak, met dit voorstel trekken werkgevers die samen 40.000 banen vertegenwoordigen gezamenlijk op richting gemeenten.

### 4.5.2 Visie op de toekomst

Voor de toekomst pleiten de werkgeversorganisaties voor één loket waar werkgevers met één partij zaken kunnen doen, met mandaat om werkwijzen te harmoniseren. Idealiter vormt de landelijke dienstverlening een 'one stop shop' voor werkgevers, zodat ze op één plek toegang hebben tot alle landelijke werkgeversdienstverlening met een integrale dienstverlening. Dit zou volgens hen enorme impact hebben op banengroei voor de doelgroep. De kern van de dienstverlening zou moeten zijn: de juiste kandidaten bij de juiste banen brengen en zorgen dat instrumenten en regelingen goed werken. De werkgeversorganisaties waarschuwen wel dat het belangrijk is de goede contacten en expertise van beide huidige organisaties niet te verliezen in een eventuele hervorming.

## 4.6 De visie van arbeidsmarktregio's op landelijke werkgeversdienstverlening

De drie geïnterviewde arbeidsmarktregio's - een grote, een middelgrote en een kleinere regio - laten opvallende verschillen zien in hun ervaringen met en perspectief op de landelijke werkgeversdienstverlening.

#### 4.6.1 De middelgrote arbeidsmarktregio

De **middelgrote regio** kenmerkt zich door een sterke samenwerkingscultuur tussen UWV en gemeenten. De arbeidsmarkt in deze regio wordt gekenmerkt door een grote transport- en logistieksector met relatief veel arbeidsplaatsen voor mensen in de doelgroep van UWV en gemeenten. Verder is deze arbeidsmarktregio te kenmerken door een substantiële technieksector. Het verschil tussen deze sectoren is opvallend: waar transport een lage organisatiegraad kent<sup>55</sup> en beperkt investeert in scholing, kent de technieksector een hogere organisatiegraad en is deze meer bereid te investeren in personeel. De samenwerking met de LWSP's wordt als goed ervaren, waarbij vooral de korte lijnen met het LWSPU worden gewaardeerd. Respondenten geven aan dat ze per branche sectortafels hebben waar UWV en gemeenten elkaar regelmatig treffen, wat de samenwerking versterkt. De regio ziet de landelijke punten als waardevolle terugvaloptie en kennisbron. Opvallend is dat deze regio een coördinator heeft voor LWSPG-convenanten, wat volgens hen essentieel is voor het laten landen van landelijke afspraken. Deze coördinator fungeert als spil tussen het LWSPG en de individuele gemeenten en houdt voor alle gemeenten in de arbeidsmarktregio bij welke landelijke afspraken er liggen. De regio pleit tegen het samenvoegen van de LWSP's omdat dit juist tot onduidelijkheid zou leiden over verantwoordelijkheden. Volgens hen is het in de huidige gescheiden structuur juist duidelijker wie waarvoor verantwoordelijk is.

#### 4.6.2 De kleinere arbeidsmarktregio

De **kleinere regio** ervaart dat arbeidsmarkttekorten zich in hun regio later ontwikkelen dan in andere delen van het land - zij voelen de krapte wel, maar minder urgent dan bijvoorbeeld in meer verstedelijkte gebieden. Als regio met veel MKB zonder grote HR-capaciteit heeft deze regio specifieke behoeften. De belangrijkste sectoren zijn zorg en welzijn, seizoensgebonden horeca en de bouw. De regio waardeert de landelijke convenanten als basis maar benadrukt dat niet alle landelijke werkgevers in hun regio vertegenwoordigd zijn. Veel landelijke retailers hebben bijvoorbeeld geen vestigingen in deze regio, waardoor die convenanten minder relevant zijn. Men ervaart het als lastig wanneer landelijke afspraken uitgaan van UWV-financiering terwijl de regio de hele arbeidsmarkt wil bedienen, niet alleen mensen met een UWV-uitkering. Dit zorgt voor een puzzel waarbij voor elke kandidaat uit de gemeentelijke doelgroep apart moet worden gekeken welke financiering beschikbaar is. Deze regio ziet graag één landelijk punt dat beter aansluit bij de kraptesectoren en waarbij breder wordt gekeken naar financieringsmogelijkheden. De regio pleit ook voor meer focus op werkgeversorganisaties in sectoren zoals de zorg, waar veel vraag is maar weinig landelijke afspraken.

#### 4.6.3 De grote arbeidsmarktregio

De **grote regio** onderscheidt zich door directe toegang tot werkgevers. De regio is ver in de integratie van gemeente- en UWV-dienstverlening, met een omvangrijk eigen regionaal werkgeversservicepunt en goede onderlinge samenwerking. Respondenten geven aan dat ze vaak zelf al projecten hadden lopen die later landelijk werden overgenomen, waarbij de landelijke punten weinig toegevoegde waarde boden. Een groot knelpunt is het gebrek aan managementinformatie over de resultaten van landelijke convenanten. De regio weet niet hoeveel plaatsingen er via landelijke afspraken worden gerealiseerd, wat het sturen op effectiviteit bemoeilijkt. Uit eigen onderzoek bleek dat het vaak om zeer beperkte aantallen

<sup>55</sup> Met de organisatiegraad bedoelen we in hoeverre werkgevers en werknemers lid zijn van de werkgevers- en werknemersorganisaties.

plaatsingen ging, terwijl ze met eigen regionale afspraken meer werkgevers bereikten. Deze regio ervaart ook grote verschillen tussen de LWSP's: waar het LWSPU proactief contact opneemt, regelmatig langskomt en landelijke dagen organiseert, is het bij het LWSPG veel meer zoeken wie de adviseurs zijn en wat ze precies doen. De regio ziet vooral behoefte aan een coördinerende en informerende rol van LWSP's, met focus op het delen van best practices en het signaleren van ontwikkelingen bij landelijke werkgevers, zoals wanneer een grote keten een nieuwe vestiging in de regio opent.

Opvallend is dat de grote regio zich afvraagt of landelijke werkgeversdienstverlening wel nodig is gezien hun sterke regionale positie. Uit het interview blijkt dat deze regio als grootste arbeidsmarktregio nooit uitdagingen ervaart met toegang tot werkgevers, omdat werkgevers altijd bereid zijn het gesprek aan te gaan met hen. De regio heeft al uitgebreide eigen netwerken via sectortafels met brancheorganisaties en directe lijnen met werkgevers. Meerdere respondenten geven aan dat zij regionaal al veel aan maatwerk doen en vragen zich af of een landelijke laag wel noodzakelijk is voor de uitvoering. Zij zien meer waarde in een landelijke regiefunctie en signalerende functie dan in landelijke uitvoering, vooral voor het delen van best practices tussen regio's. Deze visie wordt genuanceerd met de opmerking dat dit mogelijk specifiek is voor hun regio vanwege hun unieke positie als grote arbeidsmarktregio.

#### 4.6.4 Overkoepelende bevindingen arbeidsmarktregio's

De drie regio's delen enkele belangrijke zorgen. Alle drie ervaren zij de administratieve complexiteit door gemeentelijke verschillen als knelpunt. Werkgevers moeten in elke gemeente andere formulieren invullen, andere procedures volgen en met andere voorzieningen werken. Ook het gebrek aan managementinformatie over de resultaten van landelijke arrangementen komt in alle regio's terug - geen van hen heeft goed zicht op hoeveel plaatsingen er daadwerkelijk via landelijke afspraken worden gerealiseerd. Daarnaast worstelen alle regio's met de uitdaging om landelijke afspraken te laten aansluiten op regionale behoeften, vooral wanneer landelijke werkgevers in hun regio niet of beperkt aanwezig zijn.

Naast deze gedeelde zorgen zijn er substantiële verschillen tussen de regio's. Waar de middelgrote regio de samenwerking tussen UWV en gemeenten als zeer goed ervaart met korte lijnen en regelmatig overleg, heeft de grote regio deze integratie al zo ver doorgevoerd dat zij zich afvragen of landelijke punten nog wel nodig zijn. De kleinere regio zit daar tussenin - zij waarderen de landelijke convenanten maar ervaren vooral problemen met de financieringsstructuur. De mate waarin regio's afhankelijk zijn van de LWSP's verschilt sterk: de middelgrote regio ziet ze als waardevolle kennisbron en terugvaloptie, de kleinere regio heeft ze nodig voor verbinding met de rest van Nederland, terwijl de grote regio aangeeft vaak zelf al verder te zijn dan wat landelijk wordt aangeboden. Het valt dus op dat de regio's allemaal sterk verschillen in hun samenwerking met de LWSP's.

Deze verschillen leiden tot uiteenlopende visies op de toekomst van de LWSP's. De middelgrote regio pleit expliciet tegen samenvoeging omdat de huidige gescheiden structuur duidelijkheid biedt over verantwoordelijkheden. De kleinere regio ziet juist graag één landelijk punt ontstaan dat beter kan inspelen op hun specifieke behoeften rond financiering en kraptesectoren. De grote regio stelt de meest fundamentele vraag: is landelijke werkgeversdienstverlening überhaupt nodig voor een regio die zelf al sterke relaties met werkgevers onderhoudt? Zij zien vooral meerwaarde in een beperkte rol gericht op coördinatie, informatiedeling en het verspreiden van best practices tussen regio's.

## 4.7 Samenvatting van de visie van de stakeholders

Stakeholders hebben allemaal verschillende overwegingen voor het nadenken over de toekomst. De belangrijkste overwegingen die stakeholders noemen staan hieronder kort samengevat.

Stakeholders benadrukken dat het belangrijk is **de positieve punten van de werkgeversdienstverleners te behouden**. De werkgeversdienstverleners hebben nu ieder hun eigen expertise. Deze verschillende expertises zijn in de huidige arbeidsmarktinfrastructuur nodig. Werkgevers waarderen de verschillende organisaties ook om hun eigen expertise. Daarbij zijn werkgevers tevreden over de relatie die ze met werkgeversdienstverleners hebben. Het is van belang bij het nadenken over de toekomst altijd de huidige positieve punten mee te nemen volgens stakeholders.

Eén van die goede punten is volgens stakeholders een **goede relatie** van een LWSP met de werkgever. Een LWSP moet de werkgever goed kennen om te weten waar een werkgever het best mee geholpen is. Hiervoor is een goede relatie met de werkgever nodig. Het is belangrijk dat een LWSP veel investeert in de relatie met werkgevers. Ook denken stakeholders dat het met een goede relatie makkelijker is voor een LWSP om een **strategisch partner** te vormen voor de werkgever. Om een strategisch partner te kunnen zijn moet het LWSP de werkgever goed kennen en ook het vertrouwen van een werkgever hebben.

Meerdere stakeholders benoemen de **toegevoegde waarde van het hebben van twee punten**. De twee punten hebben beide hun eigen meerwaarde en vervullen beide een eigen rol. Het LWSPU ziet zichzelf als gids op de complexe arbeidsmarkt en het LWSPG als brug tussen de werkgever en de arbeidsmarktregio. Dit zijn wezenlijk andere rollen die beide een toegevoegde waarde hebben voor werkgevers. Daarbij helpt het in de dienstverlening dat het LWSPU **de naam** draagt van UWV en het LWSPG de naam draagt van gemeenten.

Echter, sommige stakeholders denken ook dat het goed zou zijn als er '**no wrong door**' is voor een werkgever. Door de twee punten gebeurt het in de praktijk dat een werkgever wel in contact staat met de ene organisatie, maar niet met de andere terwijl de werkgever hier wel mee geholpen zou kunnen zijn. Stakeholders denken dat werkgevers beter geholpen zouden kunnen worden als er 'no wrong door' voor hen zou zijn. Het zou niet uit moeten maken met wie een werkgever het eerste contact heeft, ze zouden altijd op de juiste plek, die ze het best kan helpen, terecht moeten komen. Stakeholders denken daarbij dat het zou helpen in het verlagen van de complexiteit voor werkgevers dat ze weten altijd de beste dienstverlening te krijgen, onafhankelijk van waar ze aankloppen.

Daarbij benadrukken meerdere stakeholders het belang van het hebben van **één contactpersoon** voor een werkgever. Door de huidige inrichting heeft een werkgever vaak een contactpersoon van het LWSPU en het LWSPG en eventuele andere dienstverleners. Volgens stakeholders zouden werkgevers beter geholpen kunnen zijn als ze één contactpersoon hebben, die achter de schermen communiceert met andere organisaties. Zo zouden werkgevers niet meerdere keren hetzelfde verhaal hoeven te doen. Ook dit zou volgens stakeholders bijdragen aan het verlagen voor de complexiteit voor werkgevers. Met één contactpersoon is de landelijke arbeidsmarktinfrastructuur overzichtelijker.

Verder denkt een aantal stakeholders dat werkgevers beter geholpen zouden kunnen zijn als een LWSP **integrale dienstverlening** ontsluit, waarbij het LWSPU en het LWSPG, SBB en wellicht ook werkgeversorganisaties betrokken zijn. Zo zouden werkgevers een 'one stop shop' hebben, ze kunnen naar één organisatie waarvanuit ze alle landelijke dienstverlening aangeboden krijgen. Dat betekent dat in deze 'one stop shop' veel kennis over de hele arbeidsmarkt vertegenwoordigd moet zijn, eventueel ook over bijvoorbeeld de Kamer van Koophandel en het ministerie van Economische Zaken.



# Denkrichtingen voor de toekomst

*In dit hoofdstuk komen de verschillende denkrichtingen voor de toekomst aan bod. We beginnen met het vaststellen van de uitgangspunten die we in de co-creatiesessie en interviews hebben opgehaald. Daarna stellen we op basis van de uitgevoerde interviews, de co-creatiesessie en deskresearch drie denkrichtingen voor: stoppen met landelijke werkgeversdienstverlening, samenwerking tussen meerdere organisaties en één punt. Deze denkrichtingen vallen uiteen in verschillende beleidsopties die we in dit hoofdstuk bespreken.*

## **5.1 De toekomst van de inrichting van de landelijke werkgeversdienstverlening**

Eén van de onderwerpen van de gesprekken met de werkgevers en de stakeholders was hun toekomstvisie op de landelijke werkgeversdienstverlening. Tijdens de gesprekken zijn we ingegaan op hun beeld van de ideale inrichting van de toekomstige landelijke werkgeversdienstverlening. In de co-creatiesessie is dit beeld verder verdiept. In deze paragraaf reflecteren op de uitgangspunten voor de toekomstige inrichting van landelijke werkgeversdienstverlening. We beginnen met uitgangspunten voor de **kortere** termijn en gaan daarna in op de uitgangspunten voor de **lange** termijn.



### 5.1.1 Uitgangspunten voor de korte termijn

#### Werkgevers zoeken geen WSP, maar een antwoord

Zoals in de vorige hoofdstukken is beschreven, hebben werkgevers geen eenduidige voorkeur voor de inrichting van de landelijke werkgeversdienstverlening. Wel bestaat er consensus over **de inhoud van de dienstverlening**. Werkgevers willen namelijk goed worden geholpen en zijn op zoek naar een antwoord op hun vragen. De manier waarop dit antwoord tot stand komt, of door welke organisatie, is voor de geïnterviewde werkgevers niet relevant. Werkgevers hebben, kortom, niet zo'n boodschap aan wat er op de achtergrond moet gebeuren om hen van een antwoord of advies te voorzien. Wel willen zij kunnen vertrouwen op hun samenwerkingspartner en het gevoel krijgen ontzorgd te worden door iemand die hun bedrijf en/of hun sector kent en begrijpt. Daarbij hebben ze het liefst **één contactmoment** met hun contactpersonen voor de landelijke werkgeversdienstverlening. Ze willen graag één keer hun verhaal doen, het maakt hen dan niet uit of dat bijvoorbeeld één keer met meerdere contactpersonen is of één keer met één contactpersoon die achter de schermen anderen op de hoogte houdt, zolang ze maar in één keer hun verhaal kunnen doen.

Dat de inhoud van de dienstverlening voorop staat werd tijdens de co-creatiesessie met stakeholders breed gedragen. Zij zijn het erover eens dat de structuur van de landelijke werkgeversdienstverlening niet leidend moet zijn, maar dienend aan de behoeften van de werkgevers. Stakeholders onderstrepen hierbij dat van belang is dat er een publieke partij is die op een landelijke schaal met werkgevers kan sparren over arbeidsmarkttraagstukken. De dienstverlening moet dus aansluiten op de behoeften van de werkgever.

#### Werkgevers hebben behoefte aan een LWSP dat hen ontzorgt in een complexe arbeidsmarktinfrastructuur

Werkgevers willen ontzorgd worden en lijken behoefte te hebben aan een publieke ingang voor werkgeversdienstverlening waarbij er altijd een juist antwoord wordt gegeven. Dit noemt het ministerie het **'no wrong door' principe** bij werkgeversdienstverlening. Werkgevers ervaren het arbeidsmarktinstrumentarium op dit moment als complex en onoverzichtelijk. Een voorbeeld van de complexiteit is de beleidsvrijheid van gemeenten, met veel verschillende regelingen en procedures als gevolg. Dit zorgt ervoor dat het voor werkgevers moeilijk is te overzien welke regels er in een specifieke situatie gelden en welke (begeleidings- en subsidie-) mogelijkheden er beschikbaar zijn voor huidige en toekomstige werknemers. Vanuit werkgevers is er behoefte aan dienstverlening die hen op dit vlak ontzorgt, of op zijn minst de ervaren complexiteit vermindert. Deze behoefte voor ontzorging geldt ook op het gebied van financial engineering. Door de verschillende financiële mogelijkheden die gemeenten bieden kunnen werkgevers de opties niet meer goed overzien. Ze hebben behoefte aan een LWSP dat de financial engineering uit handen neemt en hen ook op dit gebied ontzorgt.

#### De waardering van de dienstverlening valt en staat met de kwaliteit van de relatie

Opvallend is dat de werkgevers niet altijd bekend zijn met de verschillende rollen van beide punten. Zo zien zij beide LWSP's als een plek om kandidaten aangeleverd te krijgen, terwijl dit juist in de regio plaatsvindt. Daarnaast hebben werkgevers bij het LWSPU een associatie met UWV als geheel, terwijl ze het LWSPG eerder als losse organisatie zien. Ook zijn werkgevers zich er niet altijd van bewust dat ze samenwerken met een LWSP. De relatie met hun contactpersoon lijkt cruciaal te zijn voor de mate waarin zij de dienstverlening van een LWSP waarderen. Bij het

nemen van een beslissing over de toekomstige infrastructuur moet het behouden en versterken van deze relatie dan ook een belangrijk uitgangspunt zijn.

### **De positieve punten van de huidige structuur moeten worden behouden**

In de gesprekken die we voor dit onderzoek uitvoerden werd duidelijk dat het van belang is de **positieve punten te behouden**. Werkgevers zijn immers redelijk positief over de LWSP's. Positieve punten zijn bijvoorbeeld de relatie met hun contactpersoon, de verbinding van het LWSPU met UWV en de verbinding van het LWSPG met gemeenten en arbeidsmarktregio's. De huidige landelijke werkgeversservicepunten zijn geworteld in ofwel UWV, ofwel de gemeenten. Dit maakt het voor hen mogelijk om het knelpunt van de verschillen tussen arbeidsmarktregio's te adresseren, dan wel te verkleinen. Het behouden van de verbinding met UWV en gemeenten is dus een uitgangspunt voor de toekomst.

### **Het veranderen van de structuur kent risico's**

De stakeholders gaven daarnaast aan dat verandering onrust en transitiekosten met zich mee kan brengen. Dit is een risico. Door samenvoeging verliezen de organisaties hun identiteit, terwijl deze door werkgevers (of stakeholders) wel wordt gewaardeerd. Hierdoor kunnen relaties verstoord raken en het kost tijd om deze opnieuw op te bouwen. Daarbij is de kans groot dat de organisaties met een verandering hun verbinding met UWV en/of gemeenten verliezen, waardoor ze ook hun worteling in het huidige systeem kwijtraken. Verder kan de verandering leiden tot een tijdelijke interne gerichtheid en personeelsverloop. Dat is een risico, omdat de organisaties zich juist op de buitenwereld moeten richten en de kwaliteit van de relaties vaak samenhangt met de specifieke contactpersoon vanuit het LWSP.

## **5.1.2 Uitgangspunten voor de lange termijn**

Het veranderen van de structuur op de korte termijn kent risico's. Het is belangrijk om voor een grote verandering de organisaties tijd te geven om in de verandering te groeien. Met een langzame opbouw is de verandering zo min mogelijk ontwrichtend, denk aan bijvoorbeeld eerst de samenwerking versterken voordat de organisaties samen zouden moeten gaan. Door de verandering op te bouwen kunnen de risico's zoveel mogelijk gemitigeerd worden. Daarnaast moeten de organisaties zelf achter de verandering staan. Als de organisaties de verandering niet volledig ondersteunen zijn de risico's van verandering (te) hoog.

We kunnen ons als onderzoekers wel voorstellen dat op de langere termijn een verandering van de structuur een goed idee is. Op de langere termijn kunnen namelijk meer vergaande uitgangspunten meegenomen worden. De uitgangspunten die op de lange termijn van belang zijn bespreken we in de onderstaande alinea's.

### **Werkgevers hebben behoefte aan minder complex beleid**

Vrijwel alle werkgevers zeggen in de gesprekken behoefte te hebben aan harmonisering van gemeentelijk beleid bij de toeleiding naar de arbeidsmarkt. Werkgevers hebben in de huidige situatie last van verschillen tussen gemeenten en kunnen door de bomen het bos niet meer zien. Ze vinden dat er te veel verschillende regelingen zijn, waar gemeenten vervolgens ook nog op verschillende manieren invulling aan geven. Dit zorgt voor te veel verschillende mogelijkheden met daaraan gekoppeld ook te veel verschillende administratieve procedures. Dit ervaren werkgevers als belemmering bij het aannemen van mensen uit de doelgroep. Ze vinden dat de investering in het begrijpen van de regelingen en het uitvoeren van de administratie te groot is.

De gewenste harmonisering vraagt om een brede herziening van het stelsel en dit is niet op korte termijn te realiseren en is ook afhankelijk van politieke wensen.

### Landelijke werkgeversdienstverlening kan aansluiten bij regionale ontwikkelingen

In de regio verandert de arbeidsmarktinfrastructuur met de ontwikkeling van de regionale Werkcentra. Het zou volgens stakeholders voor de consistentie van de werkgeversdienstverlening goed zijn als de landelijke werkgeversdienstverlening (op termijn) aansluit bij deze ontwikkeling. Stakeholders denken dat de naam Werkcentrum, gegeven de ontwikkeling van regionale Werkcentra, duidelijker herkenbaar zal worden dan WSP.

### Landelijke integrale werkgeversdienstverlening

Meerdere stakeholders geven aan dat ze uiteindelijk als stip op de horizon zien dat werkgevers op één plek terecht kunnen met **één contactpersoon** voor integrale publieke werkgeversdienstverlening. Dit vraagt veel kennis van de adviseurs, die moeten dan niet alleen kennis hebben over de beschikbare instrumenten en regelingen van UWV en gemeenten, maar misschien ook over de mogelijkheden en regelingen van de Kamer van Koophandel en het ministerie van Economische Zaken.

De LWSP's zelf zien ook de voordelen van een integrale dienstverlening vanaf één punt, maar gaven aan dat dit binnen het huidige stelsel niet mogelijk is vanwege de verschillende doelen en werkwijzen van beide werkgeversservicepunten en achterliggende organisaties. Het integraal werken vanuit één punt, vereist volgens de LWSP's een fundamentele herziening van de wet- en regelgeving.<sup>56</sup>

## 5.2 Conclusie: denkrichtingen voor de toekomst

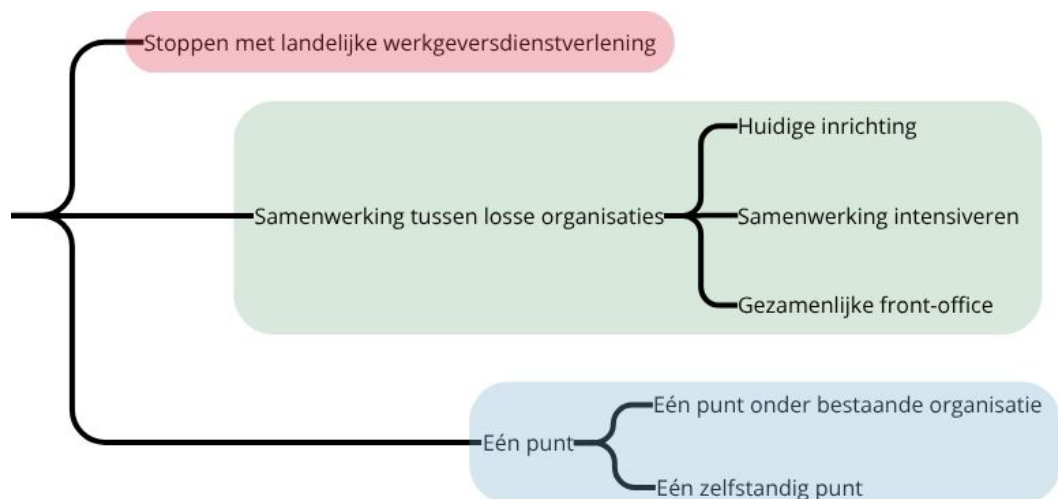
Zoals genoemd in de vorige paragraaf zijn er risico's aan het ingrijpend veranderen van de landelijke structuur voor werkgeversdienstverlening op de korte termijn. Op de korte termijn is het belangrijk de positieve punten van de huidige inrichting te behouden. Werkgevers zijn immers overwegend positief over de LWSP's. De verschillende werkwijzen van de LWSP's zijn in de huidige inrichting van de gehele arbeidsmarktinfrastructuur zeer belangrijk. Daarbij is de relatie tussen de contactpersonen van de landelijke werkgeversdienstverleners en de werkgevers cruciaal. Ook de binding met UWV en gemeenten zijn positief aan de huidige inrichting van de LWSP's. De positieve punten maken het doorvoeren van een ingrijpende verandering in de werkgeversdienstverlening risicovol. Op de langere termijn is het goed voorstelbaar te stoppen met twee landelijke werkgeversservicepunten. Het is belangrijk hier de tijd voor te nemen zodat de organisaties tijd hebben om in de optie te groeien en de optie volledig te ondersteunen. Daarbij zijn er een aantal randvoorwaarden in de context die belangrijk zijn voor deze optie. Een voorbeeld van zo'n randvoorwaarde is dat de verschillen tussen gemeenten (in de inzet van instrumenten en voorzieningen) kleiner zijn. Met kleinere verschillen tussen gemeenten zal de rol en taak van LWSPG meer lijken op LWSPU. Ze zullen in hun werkwijze minder aandacht nodig hebben voor flexibiliteit en geduld om gemeenten te verleiden mee te doen aan een landelijk instrument. Hierdoor zullen de organisaties een meer

<sup>56</sup> Wat deze fundamentele herziening precies behelst valt buiten de scope van dit onderzoek.

vergelijkbare invulling geven aan het werk, waardoor het beter mogelijk is landelijk één punt te creëren voor de werkgeversdienstverlening.

Op basis van bovenstaande uitgangspunten voor de kortere en langere termijn komen we tot verschillende denkrichtingen voor de toekomst. Ze zijn in figuur 5.1 weergegeven. Er zijn drie basis denkrichtingen: stoppen met landelijke werkgeversdienstverlening, samenwerking tussen losse organisaties en één punt. Deze denkrichtingen vallen uiteen in verschillende beleidsopties. In de paragrafen onder de figuur zijn de denkrichtingen en beleidsopties nader uitgewerkt.

*Figuur 5.1 Denkrichtingen voor de toekomst van de landelijke werkgeversdienstverlening*



Een deel van de bovengenoemde uitgangspunten gaan over de inhoud van de werkgeversdienstverlening, en niet de inrichting. Zeker werkgevers vinden met name de inhoud erg belangrijk. Er is ook een aantal uitgangspunten dat zich wel leent om per beleidsoptie te beoordelen. Dat zijn: het behouden van de positieve punten van de huidige indeling, het 'no wrong door' principe, één contactpersoon voor werkgevers, één contactmoment voor werkgevers, integrale dienstverlening en de kosten.

In de onderstaande alinea's staan de uitgangspunten en andere voor- en nadelen per optie beschreven. In de conclusie staan tabellen met de voor- en nadelen en de beoordeling per uitgangspunt.

### 5.3 Denkrichting 1: stoppen met landelijke werkgeversdienstverlening

Een eerste optie is volledig te stoppen met de landelijke werkgeversdienstverlening en alleen de regionale dienstverlening te behouden. Deze optie is te beredeneren vanuit de beperkte bekendheid van de landelijke werkgeversservicepunten bij werkgevers. Daarbij zou het kosten besparen voor het ministerie. Ook horen we dat niet alle landelijke - of bovenregionaal opererende - werkgevers gebruik maken van de dienstverlening van landelijke werkgeversservicepunten. Voor een deel van deze werkgevers volstaat het maken van afspraken met regionale dienstverleners. Een andere vraag die in het licht van deze denkrichting is te

stellen, is wat het nut en de noodzaak is voor landelijke werkgeversdienstverlening in het geval dat de regionale beleidsverschillen weggenomen zouden worden.

In de co-creatiesessie gaven stakeholders unaniem aan dat deze denkrichting op dit moment sowieso niet passend is. Alle stakeholders zijn het erover eens dat de landelijke werkgeversdienstverlening op dit moment meerwaarde heeft. Het belangrijkste argument hiervoor is dat de regionale beleidsverschillen er in de huidige situatie wel zijn. De landelijke werkgeversdienstverlening is volgens stakeholders van belang bij het organiseren van arrangementen die in meer regio's en voor een grote groep gemeenten passend zijn. Daarnaast is, ook voor de langere termijn, aangevoerd dat de landelijke werkgeversdienstverlening nog een aanvullende belangrijke functie heeft, namelijk het strategisch adviseren van bovenregionaal of landelijk opererende werkgevers. De noodzaak van strategisch advies van publieke partners zal, zo menen de stakeholders - ongeacht de inrichting van de arbeidsmarktinfrastructuur - niet verdwijnen. Werkgevers blijven behoefte hebben aan een partner waar ze mee kunnen sparren op het gebied van inclusief personeelsbeleid. Daarbij blijft de rol als aanjager bestaan voor de landelijke WSP's: het blijft zinnig om in te zetten op het enthousiasmeren van werkgevers voor de doelgroep werkzoekenden met een uitkering of arbeidsbeperking.

## 5.4 Denkrichting 2: samenwerking tussen losse organisaties

Een volgende denkrichting is om de landelijke werkgeversdienstverlening te laten bestaan uit losse organisaties die samenwerken. Deze denkrichting kent drie beleidsopties die een toenemende mate van intensiteit in de samenwerking kennen. De eerste beleidsoptie betekent in feite dat er wordt doorgegaan met de huidige inrichting. De tweede beleidsoptie betekent een intensivering van de samenwerking en de meest vergaande beleidsoptie onder deze denkrichting behelst het samenwerken vanuit een gezamenlijke front office, met daarachter los opererende organisaties. In de volgende paragrafen werken we de beleidsopties verder uit en benoemen we de voor- en nadelen van elke optie.

### 5.4.1 Optie: huidige inrichting

Het is een optie om de huidige inrichting van de landelijke werkgeversdienstverleners te behouden. Dan zouden er dus twee LWSP's blijven: één van UWV, één van gemeenten. Deze LWSP's behouden beide hun eigen visie en doelgroep. Ook de andere dienstverleners zoals SBB blijven apart opereren. De verschillende organisaties verwijzen af en toe naar elkaar door.

Het **voordeel** van deze optie is dat er geen organisatiewijziging nodig is en de voordelen van de huidige werkwijze behouden blijven. Hierbij gaat het om de persoonlijke relaties tussen werkgevers en hun contactpersonen bij de werkgeversservicepunten. Bovendien hoeven werkgevers, adviseurs en andere betrokkenen niet aan een nieuw systeem te wennen. Ook de bestaande relaties met de arbeidsmarktregio's blijven op deze manier in stand en de organisaties blijven voor de partners in de arbeidsmarktregio een herkenbaar aanspreekpunt dat aansluit bij de organisatie van waaruit de partners werkzaam zijn (UWV en gemeenten). Dit is een voordeel voor werkgevers, die dezelfde contactpersoon behouden en niet hoeven te wennen aan een nieuwe werkwijze.

Een **nadeel** is dat kansen worden gemist om de dienstverlening te verbeteren. Werkgevers blijven te maken hebben met meerdere contactpersonen en -momenten en verschillende werkwijzen van verschillende organisaties, dit wordt nu door werkgevers ervaren als knelpunt. Dit knelpunt voor werkgevers wordt met deze optie niet opgelost. Ook worden er in de huidige werkwijze soms kansen gemist omdat de werkgeversservicepunten vooral vanuit de eigen achterban opereren, het 'no wrong door' principe wordt nu niet voldoende toegepast. Het lukt niet altijd om dienstverlening van andere organisaties mee te nemen in het dienstverleningspakket. Dit betekent dat het kan dat werkgevers niet altijd bij de juiste organisatie terecht komen en toegang tot dienstverlening missen. Er is in deze optie ook geen integrale dienstverlening, er blijven aparte organisaties bestaan die hun eigen dienstverlening aanbieden.

#### 5.4.2 Optie: samenwerking intensiveren

Een tweede beleids optie is de huidige inrichting met twee LWSP's en aparte samenwerkingspartners te behouden, maar de onderlinge samenwerking te intensiveren. Dit kan bijvoorbeeld door vanuit één kantoorgebouw samen te werken, teamuitjes samen te doen, te werken met één werkgeversbestand of (vaker) samen gesprekken met werkgevers te voeren.

Een **voordeel** van deze optie is dat dat relatief veel van de huidige werkwijze in stand blijft, waardoor de goede zaken die er nu zijn behouden blijven. Werkgevers en arbeidsmarktregio's behouden hun huidige contactpersoon en hoeven niet te wennen aan een nieuwe inrichting. Ook leren de dienstverleners met een intensievere samenwerking elkaars dienstverlening beter kennen, waardoor ze beter naar elkaar kunnen doorverwijzen. Zo is er meer kans dat er voor een werkgever 'no wrong door' is. Hierdoor zal de beschikbare dienstverlening beter worden ingezet voor een werkgever en verbetert de toegang tot de dienstverlening voor een werkgever. Als de LWSP's beter communiceren zouden ze mogelijk efficiënter en wellicht effectiever kunnen opereren.

Een **nadeel** van deze optie is dat de werkgever waarschijnlijk met deze werkwijze toch meerdere contactpersonen en -momenten zal houden. Dat knelpunt zal met deze optie waarschijnlijk niet opgelost worden voor de werkgever. Ook zal deze optie geen integrale dienstverlening aanbieden, een werkgever blijft te maken houden met verschillende organisaties.

Een risico bij deze optie is dat de werkwijze in de praktijk weinig tot niet verandert. Daarbij is het mogelijk dat een intensievere samenwerking meer capaciteit vraagt van de organisaties. Het kost immers van beide organisaties tijd om samen te werken en samen op te trekken. Zeker voor het kleinere LWSPG kan dit een belangrijk knelpunt vormen.

#### 5.4.3 Optie: gezamenlijke frontoffice

Het is ook een optie om een gescheiden front- en backoffice te maken, zodat het WSP naar buiten toe één gezicht heeft, maar achterin blijft opereren als losse organisaties, zoals het Werkcentrum. De backoffice zou dan bestaan uit de twee LWSP's en samenwerkingspartners als de SBB en sociale partners. Er zou dan frontoffice zijn met wie een werkgever de eerste gesprekken heeft. Zodra de frontoffice een goed beeld heeft van de behoefte van een werkgever, verwijst deze de werkgever door naar de best passende organisatie(s). Deze optie is te zien als het creëren van een landelijk Werkcentrum, vergelijkbaar met de regionale Werkcentra.

Een **voordeel** van deze optie is dat de frontoffice ervoor zorgt dat de werkgever hoe dan ook bij de juiste organisatie terecht komt omdat er als het ware 'no wrong door' voor de werkgever is. De bestaande dienstverlening wordt dan optimaal ingezet voor werkgevers dus werkgevers hebben altijd toegang tot de meest passende dienstverlening. Daarbij blijven de organisaties uiteindelijk op een vergelijkbare manier werken waardoor de kans groot is dat veel van de huidige positieve punten behouden zullen worden. Werkgevers zullen aan relatief weinig verandering hoeven wennen en waarschijnlijk hun huidige contactpersonen behouden.

Een bijkomend voordeel is dat het goed aansluit bij de recente ontwikkelingen in de arbeidsmarktinfrastructuur. Immers, de werkwijze die deze optie voorstelt lijkt op de rol die het regionale Werkcentrum moet gaan spelen op het niveau van de arbeidsmarktregio's. Dit is ook een potentieel voordeel voor de herkenbaarheid van landelijke werkgeversdienstverlening. De grotere herkenbaarheid kan ervoor zorgen dat grote werkgevers gemakkelijker een ingang vinden, waardoor ook nieuwe werkgevers het LWSP vinden.

Een potentieel **nadeel** is dat de werkgevers met deze optie wel één eerste aanspreekpunt hebben, maar het zou kunnen dat ze voor de dienstverlening uiteindelijk toch meerdere contactpersonen en -momenten hebben. De kans bestaat dus dat dit knelpunt niet wordt opgelost voor werkgevers. Er zijn daarbij nog steeds losse organisaties die hun eigen dienstverlening aanbieden bij deze optie, de integrale dienstverlening vanaf één punt mist. Werkgevers blijven te maken hebben met meerdere organisaties en meerdere werkwijzen. Dit lost de complexiteit voor werkgevers niet volledig op. De kosten van een frontoffice kunnen hoog zijn, wanneer de rest van de werkwijze van de organisaties vergelijkbaar blijft.

Een bijkomend risico van deze optie is dat de aparte frontoffice voor werkgevers juist een extra laag vormt voordat ze bij de gewenste dienstverlening terecht komen. De frontoffice is als het ware een extra persoon die een barrière vormt voordat ze toegang hebben tot dienstverlening. Ze moeten hun vraag uitleggen aan de frontoffice, en vervolgens ook weer aan de daadwerkelijke dienstverlener, dit kan extra tijd kosten. Werkgevers zullen ook pas later in het proces een persoonlijke relatie op kunnen bouwen. Met de frontoffice zullen ze waarschijnlijk geen persoonlijke relatie opbouwen, aangezien ze deze maar een beperkt aantal keren zien. De persoonlijke relatie komt pas later in het proces, als de werkgever bij de uiteindelijke dienstverlener terecht is gekomen. Daarnaast wordt er veel gevraagd van de frontoffice. De frontoffice moet de organisaties in de backoffice goed kennen om een goed beeld te hebben van de mogelijke dienstverlening om de werkgever door te kunnen verwijzen naar de organisatie die de vraag het beste kan beantwoorden.

## 5.5 Denkrichting 3: één punt

De derde denkrichting is om van de verschillende organisaties in de landelijke werkgeversdienstverlening één punt te maken. Dit kan op twee manieren: onder een bestaande organisatie of als onafhankelijk punt. Bij deze denkrichting en de opties die we hieronder presenteren is het belangrijk in acht te nemen welke organisaties precies onderdeel gaan uitmaken van dit ene punt. Hoe meer organisaties in het punt opgaan, hoe moeilijker uitvoerbaar het zal zijn. De SBB bijvoorbeeld heeft een wezenlijk andere identiteit en doelstelling dan de twee LWSP's. Dit maakt het moeilijker om samen één punt te vormen. Aan de andere kant, hoe meer partijen zijn vertegenwoordigd in het ene punt, hoe meer het punt de werkgever kan bieden en hoe meer het een 'one stop shop' met integrale dienstverlening vormt

voor de werkgever. Er moet dus een afweging worden gemaakt tussen de uitvoerbaarheid en de volledigheid van de dienstverlening. Deze overweging geldt voor beide opties. De opties zijn hieronder uitgewerkt.

### 5.5.1 Optie: één punt onder een bestaande organisatie

De eerste optie in deze denkrichting is om de bestaande organisaties volledig samen te voegen naar één LWSP. Dit zou kunnen vallen onder een bestaande organisatie, bijvoorbeeld onder UWV of VNG. Zoals genoemd moet worden overwogen welke organisaties precies deel uitmaken van dit ene punt.

Het **voordeel** van deze optie is dat er voor werkgevers echt één punt komt voor de landelijke dienstverlening, een 'one stop shop' met integrale dienstverlening en 'no wrong door'. De dienstverlening wordt volledig geïntegreerd, er zullen geen tegenstrijdige belangen meer zijn en de werkwijze zal eenduidig zijn. Werkgevers krijgen één contactpersoon en -moment voor alle dienstverlening. Dit zorgt voor overzicht en versimpeling van de structuur. Werkgevers weten waar ze terecht kunnen en krijgen vanaf één plek alle dienstverlening aangeboden, hierdoor wordt een deel van de ervaren complexiteit van het arbeidsmarktinstrumentarium weggenomen.

Een ander voordeel is dat een nieuw punt kan profiteren van de bekendheid van de bestaande organisatie waar het punt onder valt. Als het punt bijvoorbeeld onder UWV valt, zullen werkgevers die gebruik willen maken van de dienstverlening van UWV waarschijnlijk eerder in contact komen met het punt. Al is het ook een feit dat veel werkgevers de huidige naam niet goed kennen en het dus voor hen niet veel uitmaakt hoe het nieuwe punt zal heten. Richting samenwerkingspartners, die de namen wel kennen, in bijvoorbeeld de arbeidsmarktregio's kan de naamsbekendheid van de bestaande organisatie het LWSP helpen.

Het grootste **nadeel** van deze optie is dat er door de grote verandering ook positieve punten die er nu zijn verloren kunnen gaan. Een voorbeeld hiervan is het dragen van de naam van een bestaande organisatie. Dit is aan de ene kant een voordeel, zoals benoemd, maar het kan ook een nadeel zijn. Het zal namelijk waarschijnlijk met de naam van één organisatie moeilijker zijn om dingen te bereiken bij een andere organisatie. Een LWSP onder bijvoorbeeld UWV zou meer moeite kunnen hebben om gemeenten achter zich te krijgen. UWV en gemeenten zijn de partijen die de instrumenten bekostigen. Het helpt waarschijnlijk om vanuit dezelfde naam te werken. Nu wordt ook gezien dat de contacten van het LWSP bij gemeenten beter zijn en die van LWSPU bij UWV. Het samenvoegen onder één bestaande organisatie zal voor de medewerkers en werkgevers mogelijk niet voelen als een onafhankelijk punt, het zal altijd de naam en daarmee het gevoel van de originele organisatie dragen. Daarbij is met deze grote verandering de kans groter dat werkgevers bijvoorbeeld hun huidige contactpersoon verliezen en ze zullen moeten wennen aan een andere werkwijze. Ook zal door een groot verloop veel kennis verloren gaan, waardoor de dienstverlening achteruit zou kunnen gaan.

Daarnaast zou het kunnen dat werkgevers een negatieve associatie hebben met de naam van de bestaande organisatie waar het punt onder valt. Hierdoor zouden ze zich minder geneigd kunnen voelen om op het punt af te stappen. Dan wordt de kans om deze werkgevers te bereiken dus gemist.



Tot slot is het lastig om de verschillende organisaties samen te voegen omdat ze wezenlijk andere visies op de dienstverlening hebben: welke visie volg je en wat verlies je daarmee? De keuze voor een bestaande organisatie om het punt bij onder te brengen voelt al snel als een keuze voor een bepaalde visie en werkwijze. Hiermee verlies je automatisch ook de visie en werkwijze van de organisatie waar het punt niet bij is ondergebracht. Hierdoor bestaat het risico dat bepaalde processen verloren kunnen gaan, of minder aandacht krijgen dan nu het geval is.

### 5.5.2 Optie: één zelfstandig punt

De laatste optie is om de organisaties samen te brengen in één onafhankelijk punt. Het LWSPG, het LWSPU en samenwerkingsorganisaties als de SBB en sociale partners zouden allemaal samen in één punt kunnen samenwerken. Net zoals bij één punt onder een andere organisatie moet ook bij deze optie een weloverwogen keuze worden gemaakt welke partners onderdeel zijn van dit punt.

**Voordeel** is dat ook dit punt een "one stop shop" met integrale dienstverlening voor werkgevers vormt, vergelijkbaar met de vorige optie. Werkgevers krijgen één contactpersoon en -moment en hebben 'no wrong door'. Zoals benoemd neemt dat een deel van de ervaren complexiteit voor werkgevers weg.

Een bijkomend voordeel is dat dit aparte punt, in tegenstelling tot de vorige optie, wel een naam en identiteit voor zichzelf kan opbouwen. Het zal onafhankelijk functioneren en iets nieuws kunnen opbouwen. Het is niet afhankelijk van de naam en identiteit van een andere organisatie. Hierdoor zou het wellicht ook mogelijk zijn werkgevers aan te trekken die met de bestaande organisaties negatieve connotaties hebben. Behalve de naam en identiteit kan ook de werkwijze nieuw ontwikkeld worden voor deze nieuwe organisatie. Dit biedt de mogelijkheid om samen met alle belangrijke partners een werkwijze te ontwikkelen die aansluit bij de dienstverlening van iedere partner. Naast bestaande dienstverlening biedt dit ook een mogelijkheid om innovatieve vormen van dienstverlening te ontwikkelen, omdat de organisatie onder haar eigen vlag opereert.

Een **nadeel**, vergelijkbaar met de vorige optie, is dat er met deze grote verandering ook veel positieve punten van de huidige werkgeversdienstverlening verloren kunnen gaan. Zo werkt de landelijke dienstverlening dan niet meer vanuit dezelfde naam als de partijen die de instrumenten bekostigen. Daarbij verlies je ook met het creëren van één zelfstandig punt de identiteit van huidige landelijke werkgeversdienstverleners. Bovendien is bij deze de optie, net als de vorige optie, een grote verandering nodig met het risico op verloop en onrust wat dat met zich meebrengt. Dat betekent dat werkgevers moeten wennen aan een nieuwe werkwijze en wellicht een ander contactpersoon krijgen. Daarbij zal zoals genoemd kennis verloren gaan wat ervoor kan zorgen dat de dienstverlening minder goed wordt.

Verder betekent het inrichten van een nieuw, zelfstandig punt dat opnieuw moet worden begonnen met het opbouwen van naamsbekendheid. Het is uiteraard in naam wel mogelijk aansluiting te maken met de regionale Werkcentra die momenteel landelijk worden opgezet.

Tot slot nog een laatste opmerking. Uit de interviews met werkgevers kwam naar voren dat respondenten vinden dat de regels in de arbeidsmarkt te vaak veranderen. Ze hebben het gevoel dat ze constant op de hoogte moeten blijven van de ontwikkelingen om niets te missen. Dit draagt bij aan het gevoel van complexiteit en onoverzichtelijkheid volgens respondenten.

Een nieuw, zelfstandig punt betekent ook een verandering in de arbeidsmarktinfrastructuur, en kan daarom het gevoel van complexiteit en onoverzichtelijkheid versterken.

## 5.6 Samenvatting denkrichtingen voor de toekomst

Uit de gesprekken met werkgevers komt nadrukkelijk naar voren dat het hen niet uitmaakt hoe de landelijke werkgeversdienstverlening is georganiseerd. Wel vinden zij het belangrijk dat zij goed worden geholpen door een adviseur die hun bedrijf en sector begrijpt. Ook willen zij ontzorgd worden, omdat ze de arbeidsmarktinfrastructuur als complex ervaren. In het bijzonder wordt hierbij door werkgevers gewezen op de verschillen tussen arbeidsmarktregio's en gemeenten.

De stakeholders sluiten zich hierbij aan: de structuur moet niet leidend zijn, maar het gaat om het verlenen van optimale dienstverlening. Eén van de belangrijkste aspecten van de dienstverlening in de ogen van werkgevers is de relatie van de werkgever met zijn of haar adviseur bij een LWSP. Het is belangrijk ook in de toekomst te zorgen dat het LWSP vanuit bestaande relaties verder kan bouwen.

Ondanks dat de inhoud van de werkgeversdienstverlening het belangrijkste is, komen uit de gesprekken met werkgevers en stakeholders ook een aantal uitgangspunten met betrekking tot de inrichting van de landelijke werkgeversservicepunten naar voren. Het eerste uitgangspunt is dat werkgevers één contactmoment hebben voor de landelijke werkgeversdienstverlening. In het verlengde hiervan ligt het uitgangspunt dat werkgevers ook één contactpersoon hebben voor de dienstverlening. Een punt dat meerdere stakeholders noemen is het 'no wrong door' principe, waarbij werkgevers altijd de juiste dienstverlening aangeboden krijgen, ongeacht met wie ze het eerst contact leggen. Een ander uitgangspunt dat meerdere stakeholders benoemen is het idee van een 'one stop shop', één plek voor alle landelijke werkgeversdienstverlening, met een integrale werkwijze.

Een belangrijk uitgangspunt dat voornamelijk voor de korte termijn geldt is dat de positieve punten van de huidige inrichting behouden moeten worden. Met een grote verandering is het risico groot dat relaties, met zowel werkgevers als UWV en gemeenten, verloren gaan. Daarom is het belangrijk op de korte termijn geen erg ingrijpende opties door te voeren, hier moet langzaam naartoe gewerkt worden, met instemming van de betrokken partijen.

Er zijn verschillende denkrichtingen voor de toekomst van de landelijke werkgeversdienstverlening: stoppen met de werkgeversdienstverlening, een samenwerking tussen verschillende organisaties en één punt. Deze denkrichtingen vallen uiteen in verschillende beleidsopties met een concrete uitwerking, deze opties hebben elk hun voor- en nadelen. In de tabel op de volgende pagina zijn de beleidsopties en de voor- en nadelen per optie overzichtelijk samengevat samen met een beoordeling per uitgangspunt.

Tabel 5.1. De beoordeling en voor- en nadelen van de beleidsopties

|   | Positieve punten behouden | No wrong door | Eén contact-moment | Eén contact-persoon | Integrale dienstverlening | Kosten | Andere voordelen  | Andere nadelen   |
|---|---------------------------|---------------|--------------------|---------------------|---------------------------|--------|---|--|
| <b>Denkrichting: stoppen met landelijke werkgeversdienstverlening</b> | -                         | -             | -                  | -                   | -                         | +      |   | Geen mogelijkheid voor strategisch advies.   |
| <b>Denkrichting: samenwerking tussen twee organisaties</b>            |                           |               |                    |                     |                           |        |   |  |
| <i>Optie: huidige situatie</i>  | +                         | -             | -                  | -                   | -                         | +/-    |   |  |
| <i>Optie: samenwerking intensiveren</i>                               | +                         | +/-           | +/-                | +/-                 | -                         | +/-    |   | Risico dat de werkwijze niet verandert.  |
| <i>Optie: gezamenlijke front-office</i>                               | +                         | +             | -                  | -                   | -                         | -      | Sluit goed aan bij regionale ontwikkeling (regionaal Werkcentrum).          | Mogelijke extra laag in toegang tot dienstverlening. Werkgever bouwt later in het proces een relatie op. Eerste contact is heel belangrijk, kan risico zijn. |
| <b>Denkrichting: één punt</b>   |                           |               |                    |                     |                           |        |   |  |
| <i>Optie: één punt onder bestaande organisatie</i>                    | -                         | +             | +                  | +                   | +                         | +/-    | Bekendheid van organisatie waar punt onder valt.                            | Zowel UWW als gemeente als locatie van het punt kunnen negatieve gevolgen hebben.  |
| <i>Optie: één onafhankelijk punt</i>                                  | -                         | +             | +                  | +                   | +                         | +/-    | Nieuwe naam: kans om meer werkgevers te bereiken als publieke organisaties. | Nieuwe naam: nieuwe werkwijze ontwikkelen, veel interne gerichtheid.   |

De Beleidsonderzoekers

Schipholweg 103  
2316 XC Leiden

[info@beleidsonderzoekers.nl](mailto:info@beleidsonderzoekers.nl)