

Evaluatie Experiment Prohef

eindrapport

In opdracht van de Stichting Prohef

juli 2001 CONCEPT

drs. Hans Weggemans (*projectleider*)
drs. Annet Hunderman (*onderzoeker*)
dr. Arie Glebbeek (*wetenschappelijk adviseur*)

Centrum voor Arbeid en Beleid
Rijksuniversiteit Groningen
Martinikerhof 30
9712 JH Groningen
050 – 3115113
cab@cabrug.nl

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	Inleiding	2
1.1.	Plaatsbepaling	2
1.2.	Experimenten met de Nieuwe Sociale Markteconomie	2
1.3.	Experiment in Groningen	3
1.4.	Informatieverzameling	3
1.5.	Opbouw van dit rapport	4
Hoofdstuk 2	Prohef in context	5
Hoofdstuk 3	Experiment in Groningen	10
3.1.	Projectorganisatie	10
3.2.	Deelnemende bedrijven	10
	<ul style="list-style-type: none">• <i>Aantal en omvang</i>• <i>Werving en motieven voor deelname</i>	
3.3.	Experimentperiode	12
3.4.	Uitwerking naar doelgroep	13
	<ul style="list-style-type: none">• <i>Vacaturemelding en vrijstelling van voordracht</i>• <i>De procedure</i>• <i>De arbeidsmarkt</i>	
3.5.	Financiële afhandeling	15
	<ul style="list-style-type: none">• <i>Aanlevering van informatie door deelnemers</i>• <i>Verfijning prohef-percentages</i>	
3.6.	Controlegroep	16
Hoofdstuk 4	Proces en effect	17
4.1.	Ontwikkeling van de werkgelegenheid	17
	<ul style="list-style-type: none">• <i>Vergelijking van de werkgelegenheidsontwikkeling</i>	
4.2.	Bedrijfsstrategie en personeelsbeleid van ondernemers	20
	<ul style="list-style-type: none">• <i>Bedrijfsstrategie en aard van de werkgelegenheid</i>• <i>Afwegingen bij uitbreiding van het personeelsbestand</i>• <i>Werving en selectiegedrag: strategieën op een krappe arbeidsmarkt</i>• <i>Wat zoeken werkgevers in een nieuwe medewerker</i>• <i>Ondernemer over de gedachten achter de Prohef-systematiek</i>	
4.3.	Baanopeningen en doelgroep	32
	<ul style="list-style-type: none">• <i>Nieuwe medewerkers</i>• <i>Mogelijkheden voor het voordragen van kandidaten uit de doelgroep</i>• <i>Beoordeling voordrachten door ondernemer</i>• <i>Ervaringen van ondernemers</i>	
Hoofdstuk 5	Conclusies en leerervaringen	38
Bijlagen		
1.	Saldi productieheffing en werkgelegenheidsbonus	
2.	Vacaturevervulling	

Hoofdstuk 1

Inleiding

1.1. Plaatsbepaling

In de jaren '80 ontwikkelde ir. P. van Elswijk het concept '*Nieuwe Sociale Markteconomie*'. Dit concept betreft een andere financieringswijze van de sociale zekerheid en staat ook wel bekend als het '*Plan van Elswijk*' of als de '*Prohef-systematiek*'. Vergeleken met de huidige financieringswijze onderscheidt het concept zich op twee belangrijke punten:

1. Productieheffing: een verbreding van de heffingsgrondslag naar de netto toegevoegde waarde van het bedrijf.
2. Werkgelegenheidsbonus: een vast bedrag dat de werkgever van de productieheffing mag aftrekken voor iedere fulltime medewerker die hij in dienst heeft.

De marginale arbeidskosten zullen door de werkgelegenheidsbonus dalen en de werkgelegenheid zal naar verwachting stijgen. De grootste effecten worden verwacht voor de onderkant van de arbeidsmarkt aangezien het mogelijk wordt om personen met een productiviteit lager dan het minimumloon weer op een reguliere wijze in te zetten in het productieproces. Functies die bij de huidige loonhoogte niet rendabel zijn zullen naar verwachting weer terugkeren. Kortom: door de wijziging van de loonkostenstructuur zal de personeelsinzet veranderen.

Deze (theoretisch veronderstelde) effecten hebben de provincie Groningen en de gemeente Groningen doen besluiten een experiment volgens de systematiek van Van Elswijk te ontwikkelen. Daarvoor is samenwerking gezocht met de gemeenten Hoogezand-Sappemeer en Leek. De experimentontwikkeling vond plaats in het kader van het Europese actieprogramma *Pilot actions to assist long-term unemployed persons over 40 years of age*. Dit programma had ten doel nieuwe bronnen van werkgelegenheid aan te boren voor langdurig werkloze 40-plussers.

1.2. Experimenten met de Nieuwe Sociale Markteconomie

Tussen 1996 en 1999 is in Rotterdam ervaring opgedaan met de Prohef-systematiek in een *praktijkexperiment* waaraan een twaalftal ondernemers heeft meegedaan. De bedoeling was voornamelijk zicht te krijgen op de praktische uitvoerbaarheid van de systematiek. Over de ervaringen die in dit experiment zijn opgedaan, zijn diverse verslagen verschenen.¹

In 1998 zijn door het CREED- instituut van de Universiteit van Amsterdam modelmatige simulaties met de systematiek uitgevoerd. Doel van dit *laboratoriumexperiment* was zicht te krijgen op de vraag wat de economische prestaties van het Plan van Elswijk zijn ten opzichte

¹ Tussentijds verslag van een fiscaal economisch experiment te Rotterdam. Drs. P.W. Voogt en H.E. Stenfert Kroese, 1997.

Evaluatie experiment Prohef. NEI, 1998.

Profijt met Prohef. Voorlopig eindverslag van het praktijkexperiment te Rotterdam. Drs. P.W. Voogt en H.E. Stenfert Kroese, 2000

van de huidige financieringswijze van de sociale zekerheid.² De resultaten van beide experimenten zijn bemoedigend voor het Plan van Elswijk. Wij zullen in de loop van deze evaluatie nog nader aandacht besteden aan de ervaringen die in deze experimenten zijn opgedaan.

1.3. Experiment in Groningen

Het experiment in Groningen onderscheidt zich ten opzichte van de andere experimenten door een uitwerking naar de doelgroep langdurig werkloze 40-plussers en de nadruk op het zicht krijgen op de werkgelegenheidseffecten.

De doelstelling van het Groninger experiment luidt:

'Het doel van het Groningse experiment is zicht te krijgen op de werkgelegenheidseffecten van de nieuwe sociale markteconomie voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt'.³

Op de reden waarom deze invalshoek van belang is voor de discussie rond het Plan van Elswijk wordt in het volgende hoofdstuk nader ingegaan.

Om in de doelstelling te voorzien zijn gedurende de experimentperiode continu gegevens verzameld over proces en effecten. Daarover is reeds een tweetal tussentijdse evaluatierapporten verschenen.⁴ Hierin is meer een meer gedetailleerde beschrijving van diverse onderdelen te vinden. Dit laatste evaluatierapport bestrijkt de gehele experimentperiode en richt zich op de effecten voor de werkgelegenheid, de mate waarin personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt daarvan profiteren en de meer procesmatige leerervaringen die met het experiment zijn opgedaan.

De experimentperiode is gestart in januari 1999 en liep tot en met 2000. Het huidige jaar 2001 is een uitloopjaar voor deelnemende bedrijven die dat nog wensen.

1.4. Informatieverzameling

Gedurende het experiment is doorlopend informatie verzameld bij deelnemers en andere betrokkenen bij het experiment. Ondernemers, projectleiding en -ondersteuning en kandidaten voordragende instellingen zijn meermaals geïnterviewd en daarnaast zijn verslagen en andere relevante documenten bestudeerd.

Om zicht te krijgen op de vraag in hoeverre deelnemende bedrijven zich anders gedragen dan niet-deelnemende bedrijven, is een controlegroep van 110 ondernemingen in de provincie Groningen telefonisch geïnterviewd over personele ontwikkelingen in hun onderneming.

² Eindrapport experimenteel economisch onderzoek naar het Plan van Elswijk. Creed: prof. dr. F.A.A.M. van Winden, dr. A. Riedl, dr. J. Wit, dr. F. van Dijk.

³ *Nieuwe sociale markteconomie in Groningen, experiment-opzet*. Provincie Groningen, Gemeente Groningen, Gemeente Hoogezand-Sappemeer, Gemeente Leek, 1997

⁴ *Evaluatie Experiment Prohef, eerste tussenevaluatie*. Centrum voor Arbeid en Beleid, januari 2000
Evaluatie Experiment Prohef, stand van zaken september 2000. Centrum voor Arbeid en Beleid, oktober 2000.

1.5. Opbouw van dit rapport

In *hoofdstuk 2* schetsen wij nog eens de context waarin het Groninger experiment met het plan van Elswijk plaatsvond en waarin de resultaten van het experiment een rol spelen.

De vast te stellen effecten van het werken volgens een nieuwe systematiek zijn voor een belangrijk deel afhankelijk van de wijze waarop het experiment is opgezet en uitgevoerd.

Daarom zullen wij daar in het *hoofdstuk 3* vervolgens bij stilstaan. Onderwerpen die hier aan

de orde komen zijn van belang bij de interpretatie van de uiteindelijke resultaten. Deze

resultaten ten aanzien van werkgelegenheid en de doelgroep komen in *hoofdstuk 4* aan de

orde, alsmede de wijze waarop ondernemers hebben gewerkt met de systematiek. In *hoofdstuk*

5 worden conclusies getrokken en komen de voornaamste leerervaringen aan de orde.

Hoofdstuk 2

Prohef in de context van de lopende discussie

Het plan Van Elswijk, de oorspronkelijke benaming van de in het Groningse experiment beproefde methodiek van de productieheffing, vormt al jaren het middelpunt van een levendige discussie. Deze discussie verloopt volgens een ongebruikelijk en feitelijk nogal curieus patroon. Aanvankelijk werd het plan, afkomstig van een relatieve buitenstaander in de academische en beleids wereld, genegeerd in het wetenschappelijke circuit. Het moest vrijwel letterlijk zijn weg vinden via rokerige achterzaaltjes, waar het gaandeweg de aandacht trok van vertegenwoordigers van het bedrijfsleven en politici van diverse pluimage. Verzoeken om het plan aan een serieuze modelmatige test te onderwerpen vonden aanvankelijk geen gehoor. Pas na politieke druk betoonden ministers zich bereid om het Centraal Planbureau opdracht te geven het plan door te rekenen en enkele experimenten, in het bijzonder de laboratoriumsimulatie van CREED, te laten plaatsvinden. De uitkomsten van de modelberekeningen en de experimenten waren tot dusver in grote lijnen positief.⁵ Het standaardvervolg op deze uitkomsten is steeds dat onderzoekers, begeleidingscommissies en ambtenaren zich uitputten in argumenten om uit te leggen dat de resultaten met veel argwaan moeten worden bekeken. Modellen kunnen de werkelijkheid slechts gebrekkig weergeven en experimenten zijn nietszeggend vanwege een te kleine schaal en een selectieve deelname. De brief van de minister van Sociale Zaken van januari 2000, waarin invoering van het plan-Van Elswijk krachtig wordt ontraden, vormt daarvan het meest recente en meest welsprekende voorbeeld.⁶

Dat lokale experimenten geen beslissende betekenis kunnen hebben voor een de gehele economie omvattend systeem, zullen ook de ontwerpers van het Groningse experiment niet betwisten. Toch willen wij, door het experiment in de context te plaatsen van de lopende discussie, aannemelijk trachten te maken dat de uitkomsten wel degelijk *informatief* kunnen zijn voor een aantal betwiste elementen in het plan. Daarvoor is het eerst nodig deze betwiste elementen nader te identificeren.

Van Elswijk heeft met het door hem voorgestelde systeem in feite *drie claims* op tafel gelegd:⁷

1. Een duurzame vermindering van de arbeidskosten over de gehele linie.
2. Een betere (= anticyclische) reactie op conjunctuurschommelingen.
3. Het inschakelen van mensen met een lage productiviteit in de reguliere economie.

De eerste claim

Wij hebben in een eerdere beschouwing over het plan betoogd dat de eerste claim op theoretische gronden onaannemelijk en mogelijk zelfs onhoudbaar moet worden geacht.⁸ Dit is

⁵ CPB, *Alternatieve financiering van de sociale zekerheid: plan Van Elswijk*. Werkdocument 79. Den Haag: Centraal Planbureau, 1995.

NEI: *Evaluatie experiment Prohef*. Rotterdam: Nederlands Economisch Instituut, 1998.

F. van Winden et al., *Experimenteel economisch onderzoek naar het plan Van Elswijk*. Universiteit van Amsterdam: CREED, 1999.

⁶ *Brief en notitie Ministerie van Sociale Zaken over het plan Van Elswijk*, Den Haag, 26 januari 2000.

⁷ Deze zijn onder meer te reconstrueren uit P. van Elswijk: *De markteconomie sociaal ingevuld*. Assen: Van Gorcum, 1996.

belangrijk, omdat een aanzienlijk deel van de op het plan geleverde kritiek kan worden getraceerd als een kritiek op deze claim. In het bijzonder de aanname van Van Elswijk dat de sociale lasten eenzijdig door de werkgever worden gedragen en dat de loonvorming binnen zijn systeem buiten beschouwing kan worden gelaten, staat haaks op de arbeidseconomische inzichten op dit terrein. Het arbeidsaanbod is op macroniveau inelastisch, waardoor de sociale lasten op langere termijn eerder de loonruimte beperken dan de arbeidskosten verhogen. Omgekeerd zal de bonus in het systeem-Van Elswijk net zo goed de loonruimte kunnen vergroten als de arbeidskosten verlagen. Een doorgeven van de bonus in de lonen kan zelfs worden voorspeld voor alle deelmarkten die in krapte of evenwicht verkeren. Immers: wanneer arbeidskosten de uitdrukking zijn van schaarsteverhoudingen, kan het systeem Van Elswijk de arbeidskosten niet veranderen omdat het de schaarsteverhoudingen niet verandert. Indien dus via de bonus een grotere vraag ontstaat naar arbeidskrachten die niet beschikbaar zijn, zal de bonus zich vertalen in hogere lonen en dus hogere arbeidskosten en is het systeem na enige tijd 'terug bij af'. Dit in de modellen en experimenten niet geëxpliciteerde effect op de loonvorming behoort tot de meest substantiële kritiek in het commentaar van het Centraal Planbureau en de notitie van de Minister van Sociale Zaken. Hoewel wij deze kritiek dus onderschrijven, maakt deze kritiek geen deel uit van de evaluatie van het experiment en is het ons inziens voorbarig hiermee het plan Van Elswijk geheel terzijde te schuiven. De beide andere claims zijn namelijk een nadere beschouwing meer dan waard.

De tweede claim

Een centraal argument in de notitie van de Minister van Sociale Zaken is dat invoering van het systeem Van Elswijk onder de huidige omstandigheden van een lage werkloosheid en krapte op verschillende deelmarkten geen enkele zin heeft. Daarmee laat de notitie de kwestie wat te doen onder te zijner tijd weer verslechterende omstandigheden evenwel onbesproken. Tenzij we moeten aannemen dat het departement in de ban is geraakt van de eeuwigdurende voorspoed van de 'nieuwe economie', wekt dit bevreemding. De recente geschiedenis ligt daarvoor nog te vers in het geheugen. De Nederlandse arbeidsmarkt heeft bij de laatste grote negatieve schok – de oliecrisis en daarop volgende recessie van begin jaren tachtig – dramatisch slecht gepresteerd. Hetzelfde kan worden gezegd van de meeste andere Westerse landen die een vergelijkbaar systeem van loonvorming en sociale zekerheidsheffing kennen. Dat de zaak ruim tien à vijftien jaar later weer redelijk op orde is, vormt geen enkele garantie dat bij een volgende negatieve economische schok de arbeidsmarkt niet wederom ernstig uit het lood zal raken. De Amerikaanse econoom Martin Weitzman heeft hiervan in de heetst van de vorige crisis zelfs een veelbesproken these gemaakt: het loonsysteem zoals dat functioneert in de Westerse landen reageert zeer onbeholpen op conjuncturele teruggang en leidt daarmee tot onevenredig zware economische verliezen en sociale schade. Hij beval een systeem van opbrengstdeling ('share economy') aan om een betere aanpassing aan zich wijzigende economische omstandigheden te bewerkstelligen.⁹

Het is in de lopende discussie vrijwel onopgemerkt gebleven dat het plan-Van Elswijk feitelijk beschouwd kan worden als een variant van de 'share economy'. In een eerdere bijdrage hebben wij de overeenkomsten uiteengezet en daaraan toegevoegd dat Van Elswijks systeem mogelijk een aantal bezwaren die tegen de 'share economy' zijn ingebracht kan ondervangen.¹⁰

⁸ Zie A.C. Glebbeek, 'Werkloosheid en sociaal beleid: op zoek naar nieuwe instituties', *Sociaal Maandblad Arbeid*, 51 (5), 1996, blz. 355-356.

⁹ M.L. Weitzman, *The share economy*. Cambridge: Harvard University Press, 1984.

¹⁰ Glebbeek, op. cit., blz. 356.

Een deel van de kritiek op het plan Van Elswijk kan nu bij nader inzien worden beschouwd als een kritiek die alle systemen van opbrengstdeling ten deel valt: de efficiënte (winstgevende) bedrijven moeten meer afstaan dan de niet-efficiënte. Deze 'straf voor efficiëntie' geldt echter ook voor de sterk in opkomst zijnde normale systemen van winstdeling ('werknemersparticipatie') en tevens voor alle vormen van gedifferentieerde loonpolitiek – door de Zweedse econoom Gösta Rehn ooit getypeerd als 'taxing the good and subsidizing the bad'.¹¹ Het systeem van Prohef impliceert een heffing op output in plaats van input en Van Elswijk lijkt te betogen dat dit op zichzelf een verdienste is. De economische theorie is echter duidelijk in de opvatting dat heffingen op de productiefactoren in het algemeen de voorkeur verdienen boven heffingen op het resultaat: dit schept de maximale prikkel voor de ondernemer om op zo efficiënt mogelijke wijze met de productiefactoren om te springen. Het efficiëntienadeel van een share-systeem dient echter te worden afgewogen tegen de economische verliezen die optreden als gevolg van de inadequate reacties van het huidige systeem op een teruglopende conjunctuur. Het plan Van Elswijk dient in dit licht eerst en vooral te worden afgewogen tegen de voor- en nadelen van alternatieve conjunctuur-schokdempers.¹²

Het is jammer dat het Groningse experiment geen licht kan werpen op deze discussie rond de tweede claim. Daarvoor is de looptijd te kort en de conjunctuur te gunstig. Het ware wenselijk bij wijze van experiment een aantal bedrijven langduriger onder het regime van Prohef te houden, teneinde te kunnen bestuderen hoe het systeem zich gedraagt bij neergaande conjunctuur.

De derde claim – en het Groningse experiment

Er kan geen twijfel aan bestaan dat in de hele westerse wereld de arbeidsmarktproblemen zich concentreren aan de onderkant: bij personen die door gebrek aan intellectuele, fysieke of sociale vaardigheden kampen met een geringe individuele productiviteit. In landen met een minimumloonsysteem kan deze productiviteit te gering zijn om hen over de drempel van dit minimumloon heen te helpen, waardoor zij werkloos (of arbeidsongeschikt) blijven en hun arbeidskracht onbenut. In landen zonder een substantieel minimumloon zijn zij aangewezen op werkzaamheden met zeer lage verdiensten, hetgeen leidt tot armoede ('working poor') en een weer toenemende inkomensongelijkheid.

In de literatuur over dit onderwerp is een levendige discussie gaande over de oorzaken van deze in vele landen waargenomen trend.¹³ De meningsverschillen spitsen zich vooral toe op de vraag of dit het resultaat is van een voortschrijdende 'globalisering' dan wel van voor laag-productieve werknemers ongunstig uitpakkende veranderingen in de technologie. Van belang is echter dat, bij uiteenlopende opvattingen over de oorzaken, diverse deelnemers aan de discussie met eensluidende aanbevelingen komen over wat aan het probleem te doen. Een citaat van de befaamde Amerikaanse econoom Paul Krugman kan dienen om de gedachten te bepalen:

"In the United States, which has managed to maintain relatively full employment but has experienced rising inequality, the incomes of low-wage workers need support; but that must be done, so far as possible, without raising the cost to employers of hiring those

¹¹ G. Rehn, 'Swedish active labour market policy: retrospect and prospect', *Industrial Relations*, 24 (1), 1985, blz. 66.

¹² Dit is temeer van belang nu met de komst van de euro het instrument van aanpassing van de wisselkoers niet meer aan nationale regeringen ter beschikking staat.

¹³ Zie voor ons land: P. de Beer, *Het onderste kwart*. Rijswijk: Sociaal en Cultureel Planbureau, 1995.

workers. The obvious answer is something like a much bigger version of the earned income tax credit – an income supplement for workers with low earnings that falls off as a worker's earnings rise, but not so rapidly as to negate pay increases and discourage work. (...) Europe has nearly the opposite problem. The poor receive relatively generous support, but not enough people are employed. What Europe needs to do is reduce the cost of employing the less skilled, so that the private sector will offer them more jobs. But it must do so without, so far as possible, reducing their incomes. In this case reducing or removing the tax burden associated with hiring low-wage labor, and possibly providing some employment subsidies, are the obvious answers.”¹⁴

En zijn vakgenoot Robert Lawrence voegt daar in dezelfde discussie aan toe:

“The ideal system would combine American efficiency with European compassion. A deregulated labor market and a generous earned income tax credit would do exactly that. Let wages be freely determined in the market, but let the government safeguard the workers through the tax system.”¹⁵

In Nederland is de vraag naar laaggeschoolde arbeid relatief stabiel, maar mogelijk wel van karakter veranderd door de overgang naar een diensteneconomie.¹⁶ Onderzoek wijst uit dat ook in laaggekwalificeerde functies het beschikken over sociaal-communicatieve vaardigheden een basisvereiste is, die voor veel werknemers een grote barrière vormt.¹⁷ Langdurige werkloosheid en arbeidsongeschiktheid zijn onmiskenbaar het hoogst bij de laagst opgeleiden en bij leden van etnische minderheidsgroepen. De netto participatiegraad is bij deze groepen het geringst.¹⁸

Het is dan ook niet verwonderlijk dat ook in ons land de beleidsdiscussie zich in de door de Amerikanen gewezen richting begint te bewegen en dat poldervarianten van de EITC zich hebben aangediend (heffingskorting, SPAK).¹⁹ Specifieke subsidies voor doelgroepen kennen in het algemeen het probleem van hoge uitvoeringskosten en verhogen de collectieve lastendruk. De EITC loopt het gevaar de situatie van lage inkomens te bestendigen, omdat werkgever en werknemer een (te) laag loon kunnen overeenkomen om zo gezamenlijk de belastingkorting te delen.²⁰ Het plan Van Elswijk werkt als de EITC, maar dan gericht op werkgevers en met behoud van de veiligheid van het minimumloon. Het systeem dient dan ook eerst en vooral met dit type alternatieven te worden vergeleken.

Experimenten kunnen daarbij van belang zijn, omdat – niettegenstaande het voorgaande – de relevantie van het plan Van Elswijk (en ook van de EITC) voor de onderhavige problematiek niet

¹⁴ P. Krugman, 'Workers and economists', *Foreign Affairs*, 75 (4), 1996, blz. 166.

¹⁵ *Foreign Affairs*, ibid., blz. 172.

¹⁶ De Beer, op. cit.

¹⁷ P. den Boer, J. Frietman en B. Hövels, *Vaardigheden met perspectief? Een onderzoek naar vaardigheden die van belang zijn voor de arbeidsmarktpositie van laagopgeleiden*. OSA-Werkdocument W158. Den Haag: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek, 1998.

¹⁸ *Sociaal en Cultureel Rapport 2000*, Den Haag: SCP.

¹⁹ E.B.K. van Koesveld, 'Lastenverlichting met de earned income tax credit', *Economisch Statistische Berichten*, 3 april 1998. Er zijn overigens ook belangrijke verschillen tussen de systemen. Zie voor een helder overzicht van de verschillende mogelijkheden: J. Hartog en J. Theeuwes, 'Zorgen voor de onderkant van de arbeidsmarkt: een verkenning van beleidsalternatieven'. In: F. Bergman et al., *Creëren van werk aan de onderkant*. Den Haag: Welboom, 1997.

²⁰ W. Roorda en E. Vogels, 'Werknemerstoelagen versus loonkostensubsidies', *Economisch Statistische Berichten*, 13 februari 1998.

bij voorbaat vaststaat. Er zijn namelijk twee – overigens sterk uiteenlopende – tegenwerpingen tegen de hierboven uiteengezette logica te maken.

1. De notie van een lage individuele productiviteit, opgevat als een persoonlijke eigenschap, is in zekere zin misleidend. Productiviteit is op de arbeidsmarkt altijd de resultante van arbeid en kapitaal, dat wil zeggen: van een werknemer in combinatie met een bepaalde baan. In een volop draaiende economie komen laag-productieve werknemers misschien toch in aanmerking voor een baan waarin ze op eigen kracht de minimumloondrempel kunnen overschrijden. Dit is de portée van het bekende gezegde dat 'als het vloed wordt alle boten mee omhoog gaan'. Een experiment – mét een controlegroep – in een toestand van hoogconjunctuur kan ons leren of ook zonder een financiële stimulans à la Prohef leden van zwakke groepen op reguliere banen worden aangenomen.
2. De situatie aan de onderkant van de arbeidsmarkt is waarschijnlijk niet alleen te duiden als een vraagproblematiek (tekort aan banen) maar ook als een aanbodprobleem (persoonlijke moeilijkheden en gebrek aan motivatie). In de visie van Van Elswijk is het echter louter een vraagprobleem: als er maar voldoende geschikte banen worden geschapen, zal de werkloosheid ook van de zwakste groepen worden opgelost. Daar kan tegen worden ingebracht dat vele langdurig werklozen tevens te kampen hebben met sociale problemen, psychische stoornissen, verslavingsgedrag en tal van andere, vaak meervoudige problemen die hun inschakeling in het arbeidsproces in de weg staan.²¹ Langdurige werkloosheid is met andere woorden mede een probleem van de motivaties en gedragingen van de werklozen en van de instanties die met hen omgaan. Dit opent de mogelijkheid dat het scheppen van laag-productieve banen niet leidt tot een vervulling van deze banen, maar tot een probleem van krapte, die de werkgever liever te lijf gaat door de bonus om te zetten in meer concurrerende arbeidsvoorwaarden dan te blijven wachten op iemand die niet komt opdagen of met wie hij niets meent te kunnen aanvangen. Ook op dit aspect is al jarenlang in de discussie rond Van Elswijk geweest.²² Maar zonder het eens op een gerichte wijze uit te proberen, blijft het allemaal borrelpraat en speculatie.

Het is dan ook met name op dit laatste betwiste element in het plan-Van Elswijk dat het Groningse experiment is toegesneden. Hoe groot is de bres die met de systematiek van Prohef in de werkloosheid van de zwakke groepen kan worden geslagen? Waar stuit ook dit systeem op de grenzen van de natuurlijke werkloosheid? In het volgende hoofdstuk wordt uiteengezet hoe de beantwoording van deze vraag in het Groningse experiment is aangevat. Daarbij moet men zich realiseren dat het experiment is opgezet in tijden van werkloosheid. Dat is van invloed geweest op de keuze voor dit accent op kansen op werk voor zwakke groepen.

²¹ Bijvoorbeeld: R. van Berkel, A. Brand, J. Maaskant, *Uitgeschreven of afgeschreven? Werklozen door de tijd gevolgd*. Utrecht: Van Arkel, 1996. En meer specifiek voor Noord-Nederland: A. Edzes en A.C. van Bruggen, *Fase 4 gefaseerd*. Groningen: Centrum voor Arbeid en Beleid, 1998.

²² Zie voor een overzicht van de vele opvattingen over het plan: M.K. Dawson, *Statiegeld op arbeid? Een analyse van de effecten van het plan-Van Elswijk*. Bewerking van de gelijknamige doctoraalscriptie, Rijksuniversiteit Groningen: Centrum voor Arbeid en Beleid, april 1998.

Hoofdstuk 3

Experiment in Groningen

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de opzet en uitvoering van het praktijkexperiment. Deze zijn van beslissend belang voor de conclusies die aan het experiment kunnen worden verbonden.

3.1. Projectorganisatie

De participanten in het experiment waren de provincie Groningen en de gemeenten Groningen, Hoogezand-Sappemeer en Leek. De uitvoering van het experiment lag bij een speciaal opgerichte stichting, welke de productieheffing en werkgelegenheidsbonus met de deelnemende bedrijven verrekent. Het bestuur van de stichting kwam met regelmaat bij elkaar en heeft uitvoerende werkzaamheden uitbesteed. Het gaat daarbij om het projectmanagement en de coördinatie van de voordracht van kandidaten voor vacatures bij deelnemende bedrijven. De kandidaten werden voorgedragen door sociale diensten en WIW-instellingen in de deelnemende gemeenten. Daarnaast is ook de berekening van productieheffingen en werkgelegenheidsbonussen uitbesteedt aan een accountantskantoor.

3.2. Deelnemende bedrijven

Aantal en omvang

In de experimentopzet werd rekening gehouden met 10 tot 20 bedrijven met in totaal niet meer dan 200 medewerkers. Daarbij werd gestreefd naar variatie van bedrijven qua omvang en bedrijfstak. Daarmee kunnen bedrijfstakeigen factoren die van invloed zijn op de werkgelegenheid zoveel mogelijk onder controle worden gehouden. Daarnaast was het voor de evaluatie van belang te streven naar variatie in de arbeidsintensiteit van de bedrijven en daarmee verschillende heffingspercentages.

In eerste instantie hebben 18 ondernemers medewerking aan het experiment toegezegd. Eén van deze ondernemers viel reeds vroegtijdig af, aangezien het definitieve besluit om mee te doen als gevolg van fusieperikelen dermate laat viel, dat het bestuur van de stichting gezien de resterende experimentperiode uiteindelijk besloot hier niet mee akkoord te gaan. De evaluatie heeft dan ook geen betrekking op deze ondernemer, maar op de 17 andere deelnemers. Voorts is er een onderneming die weliswaar mee heeft gedraaid in het experiment, maar als gevolg van andere bezigheden de cijfers over 1999 laat in 2000 heeft aangeleverd, waardoor de uiteindelijke verrekeningen niet hebben plaatsgevonden. We zullen meer kwalitatieve informatie, de wervings- en selectie onderdelen en de werkgelegenheidsontwikkeling van deze ondernemer wel meenemen in de evaluatie. Immers, deze ondernemer heeft wel de intentie gehad om mee te werken en het zou jammer zijn de leerervaringen die hier zijn opgedaan buiten beschouwing te laten.

In onderstaande tabel staan de deelnemende bedrijven weergegeven. Hieruit blijkt dat de gewenste spreiding over bedrijfstak en arbeidsintensiteit is gerealiseerd en dat er ten tijde van

de ingang van het contract 175 personen werkzaam waren. Daarnaast zijn de bedrijven verspreid over de deelnemende gemeenten. In Hoogezand-Sappemeer doen 4 ondernemers mee, in Leek drie en in Groningen 10 ondernemers.

Tabel 1. Prohef-ondernemers

Bedrijf	heffings- percentage ²³	aantal personeel bij start
Apotheek	21,93	9
Drukkerij	23,00	6
Autoschadeherstelbedrijf	29,21	11
Electrotechnisch installatiebedrijf	33,11	11
Kinderdagverblijf	42,21	15
Sauna	26,63	31
Installatiebedrijf	24,70	3
Elektrotechnisch productiebedrijf	21,83	3
Technische groothandel, kunststof	31,39	4
Tuincentrum/hoveniersbedrijf	36,98	13
Textieldrukkerij, groothandel merchandise	27,09	7
Machinefabriek	40,64	8
Verhuur, verkoop presentatiemiddelen	12,89	10
Technische groothandel, lastechniek	13,76	10
Automatiseringsbedrijf	32,64	10
Groothandel bouw	27,38	4
Fabricage metaalproducten	15,98	20
TOTAAL	.	175
GEMIDDELD	27,14	10
RANGE	12,89 - 42,21	3 – 31

Werving en motieven voor deelname

Deelname aan het experiment is vrijwillig. Daarmee wordt een zekere zelfselectie ingebouwd. Ondernemers die verwachten voordeel te hebben van deelname aan het experiment, zullen eerder meedoen dan degenen die dat niet verwachten. Deze zelfselectie is ook al in het Rotterdamse experiment geconstateerd. Het nadeel daarvan is dat de resultaten mogelijk een overschatting van de effecten geven. Anderzijds is het moeilijk dit te vermijden, aangezien bedrijven niet verplicht kunnen worden deel te nemen aan het experiment.

Het is daarin dit verband van belang om wat meer zicht te hebben op motieven van ondernemers om deel te nemen aan het experiment.

Bij de werving is met ondernemers gesproken over de kansen die deelname biedt voor extra werkgelegenheid, het verlagen van werkdruk en mogelijkheden van functiesplitsing. Afhankelijk van de situatie van de ondernemer werden ook de werving van personeel en de mogelijkheden van uitbreiding toegelicht. De accountant heeft een rol gespeeld als het gaat om het wegnemen van eventuele twijfels.

²³ Het definitieve Prohefpercentage

Voor een groot deel van de ondernemers (elf) waren de mogelijkheden die Prohef biedt bij personele uitbreiding of het in dienst nemen van flexibel personeel een belangrijk argument om mee te doen. Meestal verwachtte men van de deelname dat een uitbreiding eerder te realiseren zou zijn. Overigens waren er ook drie ondernemers die Prohef als een aangename subsidie zagen en gaven drie andere ondernemers aan dat de lagere personeelskosten concurrentievoordeel op zouden kunnen leveren. Daarnaast gaf een deel ook aan mee te doen vanwege de (kostenloze) ondersteuning bij het vinden van nieuw personeel (vijf ondernemers).

Daarnaast is net als bij het Rotterdamse experiment de 'no-pay clause' een belangrijk argument bij de werving van bedrijven geweest. Dit houdt in dat een ondernemer nooit meer aan productieveffing hoeft te betalen dan aan werkgelegenheidsbonussen wordt ontvangen. De minst voordelige situatie zou daarbij inhouden dat men quitte speelt. Dit is uiteraard in afwijking van de situatie waarin het systeem Van Elswijk daadwerkelijk in de economie zou worden ingevoerd.

Het bieden van kansen aan werklozen, het leereffect, de bijdrage aan een beter ondernemersklimaat en de aandacht voor bedrijfsstrategie waren andere motieven die door ondernemers werden genoemd.

Achteraf geeft een aantal ondernemers overigens aan, dat bij de werving meer aandacht had moeten zijn voor de mogelijkheid dat er geen positief saldo van bonus en heffingen wordt opgebouwd. Overigens had men uit de no pay clause uit het contract op kunnen maken dat het saldo ook negatief zou kunnen uitvallen.

3.3. Experimentperiode

De experimentopzet kende een experimentperiode van twee jaar, gevolgd door een uitlooperperiode van een jaar. Deze uitlooperperiode was bedoeld om te voorkomen dat ondernemers tijdens de eigenlijke experimentperiode vooruit zouden lopen op de afloop van het experiment en daardoor bijvoorbeeld minder personeel aan zouden nemen. Bovendien zouden bedrijven door de uitlooperperiode de gelegenheid krijgen het personeelsbestand weer aan te passen aan de 'oude' systematiek.

In 1998 is gestart met het werven van ondernemers die mee willen doen aan het experiment. Als gevolg van het uitblijven van de definitieve toezegging voor de financiering, is deze werving tijdelijk vond de start van het experiment met vertraging plaats. De eerste zes ondernemers tekenden per 1/1/'99, tien per 1/7/'99 en één ondernemer per 1/1/'00. Zo bezien heeft een zestal ondernemers de eigenlijke experimentperiode van twee jaar doorgemaakt. Van deze ondernemers heeft echter een drietal pas in de loop van het begin van deze twee jaar serieuze contacten met Prohef. Van de tien ondernemers die een (formele) experimentperiode van 1 ½ jaar kennen geldt voor een tweetal van hen dat zij ook pas gedurende deze 1 ½ jaar de eerste contacten met Prohef hadden. De ondernemer die het contract per 1/1/'00 ondertekende heeft wel gedurende ca. 1 ½ jaar, zij het niet formeel, in het experiment meegedraaid. Dit alles betekent dat slechts drie deelnemers de voorgenomen experimentperiode van twee jaar hebben kunnen deelnemen. Voor de overige deelnemers geldt dat zij minder dan twee jaar en in de meeste gevallen 1 ½ jaar hebben deelgenomen.

Het gaan werken volgens een geheel nieuwe systematiek en bijbehorend referentiekader vergt tijd. Niet alleen in het denken van de ondernemer, maar ook als het gaat om het (her-) inrichten van de bedrijfsvoering. Tijdens de eerste tussenevaluatie van het experiment eind 1999 bleek dat de meeste ondernemers nog volgens bestaande criteria en referentiekaders hun bedrijf leidden. Het moeilijk kunnen krijgen van nieuw personeel en besloemeringen van alledag namen de tijd en energie van de ondernemers in beslag en in de bedrijfsvoering veranderde weinig tot niets. Om de essentie van het experiment bij de ondernemers nog eens scherp te krijgen is eind 1999 een bijeenkomst georganiseerd. De lage opkomst duidde mogelijk op een geringe betrokkenheid bij het experiment. Dit alles overziend is besloten tot regelmatigere bedrijfsbezoeken door de projectleider en een herhaald bezoek door dhr. P. van Elswijk. De contacten met de projectleider werden in het algemeen als plezierig ervaren en hebben geleid tot meer inzicht in de systematiek, mogelijkheden voor de ondernemer en vervulling van vacatures. Wel is gebleken dat na een bezoek de praktijk van alledag weer de overhand neemt.

Daarnaast was er een onderneming waar gedurende het tweede experimentjaar helder was dat een overname zou plaatsvinden. Met deze wetenschap heeft de desbetreffende ondernemer in 2000 weinig meer geïnvesteerd in de verdere ontwikkeling van het bedrijf. Van een andere ondernemer is ons gebleken dat deze pas in 2001 (dus na de experimentperiode) serieus aan de gang is gegaan met de Prohef-systematiek. Deze onderneming was ingestapt vanwege de ondersteuning bij de werving van nieuw personeel. Een nieuwe financiële medewerker heeft de mogelijkheden (bonus en inzicht in eigen bedrijfsvoering) van Prohef ontdekt en het management is zich momenteel aan het beraden over concrete vormgeving van deze mogelijkheden binnen dit bedrijf.

3.4. Uitwerking naar doelgroep

Belangrijk onderdeel van het experiment was de uitwerking van de systematiek naar de doelgroep langdurig werkloze 40-plussers. In het experiment is hier invulling aan gegeven door ondernemers te verplichten de vacatures die tijdens de experimentperiode ontstaan, te melden bij de projectleider van Prohef. In samenwerking met de projectleider werd vervolgens een profiel opgesteld en deze werd verspreid onder organisaties die kandidaten kunnen voordragen. Met de deelnemende gemeenten is afgesproken dat zij verantwoordelijk zijn voor de verdere inrichting van de bemiddeling.

In Groningen ontving de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid de vacature en sluisde deze door naar ITB en de WIW organisatie. In Hoogezand-Sappemeer ontvingen de WIW organisatie en het arbeidsbureau de vacature en in Leek ontving Sociale Zaken en Werkgelegenheid de vacature.

Deze organisaties konden binnen tien dagen kandidaten aanleveren bij de projectleider van Prohef, welke de kandidaten vervolgens voordroeg bij de ondernemer. Het stond de voordragers overigens vrij om zelf contact op te nemen met de ondernemer voor aanvullende informatie. De ondernemers bleef vervolgens geheel vrij in het aannemen of afwijzen van de kandidaten.

Een aantal zaken hebben de uitwerking van het experiment naar de doelgroep bemoeilijkt.

Vacaturemelding en vrijstelling van voordracht

Om te beginnen hebben ondernemers niet alle vacatures gemeld bij Prohef, maar pas achteraf (of aan de evaluator) gemeld dat ze een nieuwe medewerker in dienst hebben aangenomen. In totaal zijn er 22 vacatures niet bij Prohef gemeld, terwijl daar wel mensen voor zijn aangenomen. Dit had te maken met teleurstellende ervaringen met eerdere vacaturemeldingen ('ze kunnen toch niets leveren') en de vereiste snelheid. Daarnaast is voor 24 vacatures een vrijstelling verleend²⁴. Dit betekent dat er voor 46 baanopeningen bij voorbaat al geen kans was voor eventueel voorgedragen werkzoekenden uit de doelgroep.

De procedure

De informatie-uitwisseling over vacatures met de voordragers was veelal schriftelijk en werd als klinisch gekenmerkt. Doordat er geen rechtstreeks overleg was met ondernemers, was het lastig de bedrijfscultuur in te schatten, een reëel beeld van de wensen van de ondernemer te krijgen en een relatie met de ondernemer op te bouwen. Dit had voor de voordragende organisaties als nadeel dat met de desbetreffende ondernemer geen onderhandeling ontstaat over eventuele aanpassing van de wensen. Ook werden hierdoor volgens voordragers kandidaten soms geconfronteerd met verwachtingen waar zij niet aan kunnen voldoen, wat niet bevorderlijk is voor het zelfvertrouwen van de kandidaat. Ook ondernemers gaven aan dat door het gebrek aan rechtstreeks contact de voordragers geen goed beeld hadden van het bedrijf en wat zij zochten.

In de kleine gemeenten is in de loop van het experiment meer rechtstreeks contact ontstaan tussen ondernemer en uitvoeringsorganisatie. De desbetreffende ondernemers gaven aan dit zeer te waarderen en één en ander heeft ook geleid tot het vervullen van vacatures.

Naar aanleiding van de tussentijdse evaluatie is in de loop van het experiment externe ondersteuning ingeschakeld om de bedrijven beter in beeld te krijgen. Wegens slechte communicatie en afstemming door het bedrijf dat dit voor Prohef verzorgde, is dit echter stopgezet.

Daarnaast verliepen contacten, vanaf het ontstaan tot het vervullen van een vacature, over meerdere schijven en gingen ondernemers en uitvoeringsorganisaties soms 'slordig' om met de afgesproken procedures. Anderzijds was de procedure ook niet altijd even goed bekend bij de uitvoeringsorganisaties. Dit maakt het voor zowel projectleiding en -assistent, ondernemer en voordragende organisaties (met ook intern weer diverse schijven) lastig een actueel beeld te hebben van de stand van zaken rondom een vacature en was het soms niet helder waar men voor welke vraag moest aankloppen.

De arbeidsmarkt

Zoals reeds eerder opgemerkt hebben een aantal ondernemers bij de start van het experiment aangegeven dat één van de redenen om mee te doen de ondersteuning bij het werven van personeel was. Daarnaast hebben zij ook allemaal (met uitzondering van één ondernemer) te maken met knelpunten in de personeelsvoorziening. Deze meer algemene situatie van een krappe aanbodskant op de arbeidsmarkt, heeft ook invloed op de samenstelling van de cliëntenbestanden van de uitvoeringsorganisaties. Vakmensen zijn inmiddels aan het werk en het niveau van werkzoekenden waarop men nog een beroep kan doen is steeds lager

²⁴ zie volgend hoofdstuk.

geworden. Het bestand van werkzoekenden waaruit voordragers kunnen putten wordt daardoor beperkt.

3.5. Financiële afhandeling

Kern van de systematiek ligt in het op een andere wijze belasten van bedrijven. Het verstrekken van een werkgelegenheidsbonus per fte en het belasten van de toegevoegde waarde met een percentage productieheffing (prohef-percentage) vormt de primaire prikkel. Het heffingspercentage wordt vastgesteld op basis van de drie jaren voorafgaand aan het experiment. De bedoeling daarvan was fluctuaties in de bedrijfsvoering te zuiveren. In de eerste opzet was het de bedoeling elk kwartaal een voorlopige afrekening van bonus en productieheffing plaats te laten vinden, op basis van kwartaalrekeningen van de bedrijven. De definitieve afrekening zou na afloop van het experiment plaatsvinden.

Aanlevering van informatie door ondernemers

Tijdens de experimentperiode is het lastig gebleken om cijfers van ondernemers op tijd te ontvangen. Meermaals herhaalde oproepen waren vaak nodig om kwartaalcijfers te kunnen ontvangen. Een aantal ondernemers geeft ook aan dat zij wat slordig zijn geweest met het aanleveren van gegevens.

Vier ondernemers hebben per kwartaal een voorlopige afrekening gehad. Bij de overige ondernemers heeft in meer of mindere mate uitstel naar een volgend kwartaal of naar het einde van het jaar plaatsgevonden. Als gevolg hiervan hebben de meeste ondernemers pas laat of niet in de voorgenomen frequentie een financiële prikkel gehad.

Ondernemers geven anderzijds aan dat de administratieve afwikkeling hen (te-)veel tijd en geld kost. Zij huren vaak ondersteuning van buiten in bij de financiële bedrijfsvoering. Er is een ondernemer die heeft uitgerekend dat met de bonus die zij ontvingen de gemaakte kosten net gedekt konden worden. Voor anderen geldt dat de investeringen in tijd en geld tot dusver niet uit kunnen.

Voorts vinden zij de berekening vaak ondoorzichtig. Deze is niet alleen voor een aantal ondernemers onhelder, ook wordt opgemerkt dat financieel specialisten er moeite mee hebben. Als suggesties werd nog meegegeven dat bijvoorbeeld een overzichtelijke spreadsheet, een handzaam overzicht met grote lijnen of een duidelijke informatiemap kunnen bijdragen aan meer inzicht in de wijze dan wel gevolgen van berekeningen. Een klein deel van de ondernemers merkt overigens op dat de administratieve afhandeling goed te doen is doordat zij beschikken over een afdoende geautomatiseerd systeem.

Eén en ander heeft tot gevolg dat wij voor deze evaluatie nog niet over de definitieve afrekeningen met de ondernemers kunnen beschikken. Wel kunnen we vaststellen dat in 1999 negen ondernemers hebben geprofiteerd van Prohef. Van één ondernemer zijn de jaarcijfers over 1999 nog niet bekend. De overige ondernemers hadden zonder de no-pay clause per saldo een heffing moeten betalen. In 2000 hebben naar verwachting vijf ondernemers geprofiteerd. In de bijlagen is een overzicht opgenomen van de kwartaal- en jaarafrekeningen.

In Rotterdam heeft men de administratieve belasting van de ondernemers zo gering mogelijk proberen te houden door te werken met voorlopige kwartaalafrekeningen, gekoppeld aan de

BTW-aangifte. Nadeel daarvan was dat hierdoor een aantal onzuiverheden ontstonden in de bepaling van de toegevoegde waarde, welke vervolgens in de jaarafrekening werden verrekend. Bovendien had men behoefte aan een nauwkeuriger beeld van de ontwikkeling van de toegevoegde waarde. Later is men met een 'BTW-aangifte-plus' (met aanvullende informatie) gaan werken. Dit heeft er ook toe geleid dat de kwartaalafrekeningen en de jaarafrekening minder afweken. In Groningen heeft 1 ondernemer volgens deze systematiek gewerkt.

Verfijning prohef-percentage en berekening fte's

Bij het beschikbaar komen van de eerste kwartaalafrekeningen bleek, als gevolg van economische groei en bedrijfsgebonden ontwikkelingen, het prohef-percentage niet in alle situaties de nulsituatie te benaderden. Het prohef-percentage is daarom in de loop van 2000 verfijnd. Ook in het Rotterdamse praktijkexperiment is tot een dergelijke verfijning besloten om tot een kostenneutrale startpositie te komen. De verfijning heeft plaatsgevonden door het oorspronkelijke prohef-percentage dat is berekend over het gemiddelde van de drie voorgaande jaren te vergelijken met een alternatief percentage berekend over één voorafgaand jaar (1998). Uitgangspunten bij de herberekening waren:

- Wanneer het percentage over 1998 lager was dan het gemiddelde van 1996 – 1998 als gevolg van een dalend percentage door de jaren heen, is het nieuwe percentage vastgesteld op basis van 1998.
- Wanneer het percentage over 1998 hoger was dan het gemiddelde van 1996 – 1998 kon dat het gevolg zijn van een incidenteel tegenvallend jaar. Het prohefpercentage is in deze gevallen vastgesteld op basis van het gemiddelde van 1996 – 1998. Werd dit verschil echter veroorzaakt door een stijgende lijn in het percentage zou in principe het percentage vastgesteld moeten worden op basis van 1998. Aangezien de contracten echter al getekend waren, is hiertoe niet overgegaan.
- Wanneer het verschil tussen de percentages op basis van 1998 en op basis van het gemiddelde van 1996-1998 groter was dan 5% is maatwerk geleverd.

Voor 11 van de ondernemers heeft dit geleid tot een neerwaartse bijstelling van het Prohef-percentage.

Voorts is binnen de stichting gesproken over de mogelijkheid om ook uitzendkrachten mee te nemen in de berekening van de bonussen. Aangezien daarmee geen extra werkgelegenheid werd gecreëerd is hiertoe niet overgegaan.

3.6. Controlegroep

Bij wijze van controlegroep zijn 110 ondernemers in de provincie Groningen telefonisch geïnterviewd. Per Prohef-ondernemer zijn bedrijven in de provincie Groningen geselecteerd met een vergelijkbaar product en een vergelijkbare omvang. Daarvoor is in eerste instantie bij Prohef-ondernemers geïnformeerd welke ondernemingen vergelijkbaar zijn met de eigen onderneming. Deze groep is, op basis van gegevens uit het Provinciaal Werkgelegenheidsregister (PWR) van de provincie Groningen en gegevens uit de gouden gids, verder aangevuld met ondernemingen die vergelijkbare bedrijfsactiviteiten en een vergelijkbare omvang. Daarnaast is gebruik gemaakt van gegevens over de werkgelegenheidsontwikkeling uit het PWR in deelnemende gemeenten, provincie en bedrijfssectoren (zelfde SBI-code) in de provincie.

Hoofdstuk 4

Proces en effect

In dit hoofdstuk wordt verslag gedaan van de ontwikkelingen bij de ondernemers gedurende de experimentperiode en de mogelijkheden die deze geboden hebben voor de doelgroep.

4.1. Ontwikkeling van de werkgelegenheid

Op 1 juli 1999 werkten er bij de deelnemende bedrijven 175 personen²⁵. Een jaar later waren dat er 193, een groei van 10%. In december van 2000 werken er 197 personen bij de deelnemende bedrijven, wat een totale toename van het aantal werkzame personen betekent van 13%.

Tabel 2. Ontwikkeling personeelsbestand Prohef-ondernemers (excl. directie)

	stand 1/7/99	stand 31/12/00	verandering 1/7/99 - 1/7/00	verandering 1/7/99 - 31/12/00	verandering 1/7/99 - 31/12/00 (in personen)
totaal aantal medewerkers	100% N = 175	100% N = 197	+ 10%	+ 13%	+ 22
vaste medewerkers	87%	90%	+ 15%	+ 16%	+ 25
tijdelijke medewerkers	13%	10%	-22%	-13%	-3
fulltime	61%	61%	+ 13%	+ 13%	+ 14
parttimers	39%	39%	+ 6%	+ 12%	+ 8
w.v. parttime < 15 upw	11%	6%	-55%	-40%	-8
aantal uren parttimers			+ 10%	+ 12%	
< 25 jaar	23%	19%	+ 5%	-10%	-4
25-34 jaar	40%	42%	+ 13%	+ 17%	+ 12
35-44 jaar	18%	21%	+ 13%	+ 28%	+ 9
45-54 jaar	14%	15%	+ 12%	+ 16%	+ 4
55-64 jaar	4%	4%	+ 14%	+ 14%	+ 1
man	62%	61%	+ 13%	+ 10%	+ 11
vrouw	38%	39%	+ 6%	+ 17%	+ 11
minderheden	3%	4%	0%	+ 17%	+ 1
gehandicapten	2%	1%	-25%	- 50%	-1

Vergelijking van de werkgelegenheidsontwikkeling

Hieronder zullen we de werkgelegenheidsontwikkeling van de Prohef-ondernemers vergelijken met de ontwikkeling in de desbetreffende gemeente en in de eigen bedrijfstak in de provincie.

²⁵ excl. directie

Terwille van de vergelijkbaarheid met de gegevens uit het Provinciaal Werkgelegenheidsregister, is nu de directie in de werkgelegenheid van de Prohef-ondernemers en van de controlegroep meegeteld. Tevens is voor Prohef-ondernemers uitgegaan van de periode tussen 1 juli 1999 en 1 juli 2000, zodat de ontwikkelingen over een jaar worden vergeleken.

De percentages van de deelnemende bedrijven zijn soms erg hoog. Dit komt doordat op een personeelsbestand van 4 werkzame personen het in dienst nemen van 1 extra persoon al een uitbreiding van 25% betekent.

Tabel 3. Werkgelegenheidsontwikkeling gemeenten (1/4/99 – 1/4/00) ten opzichte van Prohef-ondernemers in de desbetreffende gemeente (1/7/99 – 1/7/00) (incl. directie).

	totaal aantal werkzame personen	werkzame personen < 15 uur per week	werkzame personen ≥ 15 uur per week
Hoogezand-Sappemeer 4 Prohef-ondernemers	0,3% 10%	-2% 50%	0,1% 8%
Leek 3 Prohef-ondernemers	4% 9%	3% -65%	4% 44%
Groningen 10 Prohef-ondernemers	4% 9%	4% -100%	4% 9%
Provincie Groningen 17 Prohef-ondernemers	2% 9%	3% -55%	2% 16%

Bron werkgelegenheid gemeenten: PWR 2000

Uit bovenstaande tabel blijkt dat:

- de werkgelegenheid bij de Prohef-ondernemers zich gunstiger heeft ontwikkeld dan gemiddeld in de eigen gemeente of provincie;
- wanneer de werkgelegenheid in de kleine banen zich negatief ontwikkelde ten opzichte van de algemene ontwikkeling, werd dit meestal veroorzaakt door een uitbreiding van het aantal banen van 15 uur of meer.

In tabel 4 is de vergelijking weergegeven met de algemene ontwikkelingen in de eigen bedrijfstak.

In het algemeen valt uit deze tabel op dat:

- de werkgelegenheidsontwikkeling van de Prohef-ondernemers in de industrie en onderdelen daarvan positiever is dan de algemene ontwikkeling. Dit komt doordat soms de werkgelegenheid bij Prohef-ondernemers stijgt, terwijl deze in het algemeen daalt, of doordat de stijging bij Prohef-ondernemers sterker is. De werkgelegenheid van één Prohef-ondernemer daalt in plaats van dat deze stijgt;
- ook in de nutsbedrijven / bouwnijverheid is de werkgelegenheidsontwikkeling bij de Prohef-ondernemers iets positiever;
- de werkgelegenheid in de handel en reparatie stijgt bij Prohef-ondernemers wat sneller, vooral in de groothandel;
- in de zakelijke dienstverlening blijft de werkgelegenheidsontwikkeling van de Prohef-ondernemers iets achter als gevolg van het achterblijven van de groei in de software en automatisering;
- de werkgelegenheidsontwikkeling in de gezondheids- en welzijnszorg en in de landbouw is vergelijkbaar met die van Prohef-ondernemingen;
- de werkgelegenheid in de overige dienstverlening is in het algemeen gedaald, terwijl deze bij de Prohef-ondernemer is gestegen.

Tabel 4. Werkgelegenheidsontwikkeling bedrijfstakken (1/4/99 – 1/4/00) in de provincie Groningen ten opzichte van Prohef-ondernemers in de desbetreffende bedrijfstak (1/7/99 – 1/7/00) (incl. directie)

	totaal aantal werkzame personen	werkzame personen < 15 uur per week	werkzame personen ≥ 15 uur per week
A. landbouw jacht en bosbouw	0%	0%	0%
01 landbouw jacht	0%	0%	0%
1 Prohef-ondernemer	0%	0%	0%
D. Industrie	-1%	-11%	0%
6 Prohef-ondernemers	0%	0%	0%
22 Uitgeverijen en drukkerijen	-7%	-27%	-7%
2 Prohef-ondernemers	13%	0%	13%
28 Metaalprodukten	2%	16%	1%
1 Prohef-ondernemer	-5%	0%	-10%
29 Machines en apparaten	2%	0%	2%
1 Prohef-ondernemer	30%	0%	30%
31 Overige elektrische machines	-2%	17%	-2%
1 Prohef-ondernemer	25%	0%	25%
E. Nutsbedrijven	-7%	-33%	-7%
45 bouwnijverheid	6%	4%	5%
2 Prohef-ondernemers	14%	100%	8%
G. Handel en reparatie	2%	4%	2%
6 Prohef-ondernemers	13%	0%	14%
50 autoreparatie en -handel	3%	23%	10%
1 Prohef-ondernemer	8%	0%	8%
51 groothandel	0%	7%	-1%
4 Prohef-ondernemers	30%	-100%	34%
52 Detailhandel en reparatie	3%	3%	3%
2 Prohef-ondernemers	8%	50%	5%
K. Zakelijke dienstverlening	8%	11%	7%
2 Prohef-ondernemers	4%	0%	4%
71 verhuurbedrijven excl. O.G.	5%	15%	3%
1 Prohef-ondernemer	8%	0%	8%
72 Software en automatisering	14%	25%	14%
1 Prohef-ondernemer	0%	0%	0%
N. Gezondheids- en welzijnszorg	2%	5%	2%
85 gezondheids- en welzijnszorg	2%	5%	2%
1 Prohef-ondernemer	6%	0%	6%
O. Overige diensten	-1%	-2%	-1%
93 Overige dienstverlening	-3%	-5%	-2%
1 Prohef-ondernemer	9%	-75%	94%

Bron werkgelegenheid provincie: PWR 2000

In de controlegroep die is geïnterviewd, is het aantal werkzame personen in 2000 gestegen met 5%. In zijn algemeenheid groeien de Prohef-ondernemers dus meer dan in de controlegroep. Uitzondering daarop zijn het kinderdagverblijf, de drukkerij, verhuurder van presentatiemiddelen, het automatiseringsbedrijf en de fabrikant metaalproducten.

Tabel 5. Werkgelegenheidsontwikkeling controlegroep (1/1/00 – 31/12/00) ten opzichte van Prohef-ondernemers (1/7/99 – 1/7/00) (incl. directie)

bedrijf	prohef ondernemer	controlegroep 2000	aantal ondernemers in controlegroep
apotheek	20%	4%	10
drukkerij	0%	3%	9
autoschadeherstelbedrijf	8%	-2%	7
elektrotechnisch installatiebedrijf	8%	7%	10
kinderdagverblijf	6%	12%	7
sauna	9%	8%	2
installatiebedrijf	20%	5%	9
elektrotechnisch productiebedrijf	25%	7%	4
technische groothandel, kunststofbewerker	20%	16%	6
tuincentrum, hoveniersbedrijf	0%	-1%	8
textieldrukkerij, groothandel merchandise	22%	0%	6
machinefabriek	30%	1%	7
verhuur, verkoop presentatiemiddelen	8%	21%	4
technische groothandel, lasapparatuur	27%	0%	3
automatiseringsbedrijf	0%	6%	7
groothandel bouw	0%	7%	5
fabricage metaalproducten	-5%	3%	6
totaal	9%	5%	110

4.2. Bedrijfsstrategie en personeelsbeleid van ondernemers

In deze paragraaf zullen we meer kwalitatief beschrijven in hoeverre bedrijfsstrategieën van ondernemers onder Prohef zijn veranderd. Ook het personeelsbeleid en wervings- en selectie strategieën komen daarbij aan de orde.

Bedrijfsstrategie en aard van de werkgelegenheid

Apotheek: deelname vanaf 1 juli 1999

Doordat patiënten eerder naar huis gaan uit het ziekenhuis neemt het belang van zorg ten opzichte van medicijnbereiding toe. Door gediplomeerde apothekersassistenten minder in te zetten voor werk waar dit diploma niet voor nodig is, is er meer tijd voor het leveren van de gewenste kwaliteit. Daarnaast zijn apothekersassistenten schaars op de arbeidsmarkt. Ook in de controlegroep wordt dit regelmatig opgemerkt. Degenen die wel aan het werk zijn binnen de apotheek kunnen daarom het best worden ingezet voor het gediplomeerde werk. Deze combinatie van factoren maakt dat het interessant is om eenvoudig werk van het gediplomeerde werk af te splitsen naar een nieuwe functie. Voordat deze ondernemer in het experiment stapte

was inmiddels een 'medewerker algemene dienst' aangenomen. Onder Prohef zou het mogelijk zijn om zonder financiële risico's nog een medewerker in deze functie aan te stellen. Gedurende de experimentperiode is de zaak uitgebreid met een extra apothekersassistent. Zonder Prohef was deze nieuwe medewerker niet aangenomen, aldus de ondernemer. Voorts is er, ook dank zij Prohef, een boekhoudkundig medewerker/medewerker algemene dienst aangenomen. Door de boekhoudkundige werkzaamheden op zich te nemen wordt de directie ontlast (werkdrukverlaging), de medewerker neemt een aantal eenvoudige taken van de apothekersassistenten over en draagt bij aan de bezorging. Daarnaast is er gedurende een periode van 4 maanden een stagiaire kwaliteitszorg bij deze onderneming geweest. De bonussen die de apotheek heeft ontvangen zullen in 2001 worden ingezet ten behoeve van verdere kwaliteitsverbetering, bijvoorbeeld het opstellen van een protocol voor voorlichting bij nieuwe medicijnen.

Elektrotechnisch productiebedrijf: deelname vanaf 1 januari 1999

Dit bedrijf heeft voor aanvang van het experiment een nieuwe machine aangeschaft, die echter nagenoeg werkloos in de werkplaats staat. Als gevolg van een tekort aan personeel, is er namelijk te weinig tijd om nieuwe klanten te werven voor deze machine. Ondanks het feit dat deze ondernemer geen opleidingseisen stelt aan nieuw personeel, kan hij nieuwe mensen moeilijk vinden. Belangrijkste motief om mee te doen aan het experiment was dan ook ondersteuning bij het werven van het benodigde nieuwe personeel. Gedurende het eerste half jaar van de experimentperiode viel de administratieve kracht ook nog weg. Dit werd opgevangen door één van de directieleden. Als gevolg van een op handen zijnde verkoop van het bedrijf heeft men hiervoor geen vacature opengesteld. De voorgenomen en per 1/1/01 doorgezette verkoop heeft als gevolg gehad dat de ondernemer niet meer heeft geïnvesteerd in de verdere ontwikkeling van de onderneming.

Kinderdagverblijf: deelname vanaf 1 juli 1999

Kinderopvang is een arbeidsintensief proces. Met het Prohef-systeem zou het financieel aantrekkelijk zijn om extra mensen in dienst te nemen in plaats van steeds een beroep te moeten doen op een pool van oproepkrachten, die bovendien vaak leeg is. Ook zit men als gevolg van de Flexwet snel vast aan een vast dienstverband. Gedurende de experimentperiode zijn in deze onderneming diverse mogelijkheden van Prohef de revue gepasseerd. Er is uiteindelijk uitgebreid met een viertal groepsleidsters, waarvan één zonder Prohef minder uren had gekregen en één anders een invalkracht was geworden en één zonder Prohef niet was aangenomen. Voorts is uitgebreid met een nieuwe combinatiefunctie van assistent groepsleidster/huishoudelijke hulp. Deze medewerker werkte voorheen als WIW'er in de huishouding en is in deze functie in dienst genomen. Er is nog sprake van geweest om, vooruitlopend op een mogelijke uitbreiding van het dienstenpakket, alvast twee nieuwe medewerkers in dienst te nemen. Doordat dit project pas later van start ging is dat niet gebeurd. Ook is de mogelijkheid onderzocht om één van de andere WIW'ers voor 20 uur een dienstverband aan te bieden en voor de overige 16 uur via de WIW te laten werken. Van de bonus die hiermee wordt verdiend zou een SPW opleiding betaald kunnen worden. De desbetreffende WIW'er heeft uiteindelijk een 16-urig dienstverband gekregen en volgt inmiddels de bedoelde opleiding. Overigens geeft de ondernemer aan dit zonder deelname aan het experiment ook te hebben gedaan. Achteraf geeft de ondernemer aan, dat bij aanvang van het experiment onvoldoende helder is gemaakt dat door het aannemen van extra personeel de toegevoegde waarde ook toeneemt en dat als gevolg daarvan het saldo van bonus en heffing negatief uit kan vallen. Oftewel: als het bedrijf beter draait, valt het saldo lager of negatief uit.

Technische groothandel, kunststofbewerker, deelname vanaf januari 1999

Dit bedrijf kende de afgelopen jaren een grote groei en wil graag verder uitbreiden, maar vanwege personeelstekorten lukt dat slecht. De werkdruk is hoog en uitbreiding al enige tijd gewenst. De ondernemer verwacht van Prohef vooral ondersteuning bij de werving en voorselectie van nieuw personeel. Daarnaast zou het financieel beter uitkunnen om mensen aan te nemen, iemand hoeft zich niet al van tevoren hebben terugverdiend. Er is een nieuwe (arbeidsbesparende) machine aangeschaft, waarmee hogere kwaliteit geleverd kan worden. Er is echter geen tijd om mensen in te werken op deze machine en alleen de directeur zelf heeft dit onder de knie. De directeur mist echter ook ondersteuning bij de commerciële kant van het bedrijf, waardoor hij zelf ook niet de machine kan bedienen. Tijdens de experimentperiode is wel gezocht naar een commercieel medewerker, maar deze bleek vooralsnog niet te vinden te zijn. Intussen werd één en ander door zittend personeel opgevangen waarna het zoeken naar een commercieel medewerker werd gestaakt. Inmiddels is de ondernemer wel weer op zoek naar een commerciële kracht. Meestal was de ondernemer op zoek naar medewerkers voor een combinatiefunctie van uitvoering en magazijn of commercieel. Gedurende de experimentperiode zijn diverse nieuwe medewerkers in dienst genomen, in de meeste gevallen ter vervanging van vertrokken medewerkers. Nieuwe medewerkers worden extern opgeleid, aangezien intern opleiden een te grote belasting op de organisatie legt. Er is uiteindelijk uitgebreid met 1 medewerker op de werkplaats. Daarnaast heeft de ondernemer meermaals een nieuwe administratief medewerker gezocht ter vervanging van voorgangsters. Gevolg van het personeelstekort is daarnaast dat werk wordt uitbesteed, omdat het bedrijf het er zelf niet bij kan hebben.

Drukkerij, deelname vanaf 1 juli 1999

Deze drukkerij is al enige tijd bezig een nieuwe klant binnen te halen. In de verwachting dat dit gaat lukken en dat daardoor een extra medewerker nodig is, doet de ondernemer graag mee aan Prohef. Zonder er direct aan vast te zitten en financieel risico zou de medewerker kunnen worden aangesteld, zodat in de praktijk bezien kan worden of het uit kan. De klant is echter vooralsnog niet gebonden aan het bedrijf en de extra medewerker niet aangesteld. De ondernemer stelt dat het geen zin heeft iemand aan te nemen terwijl men het werk goed afkan met de huidige bezetting. Wel heeft men via een informeel kanaal iemand met een WAO-uitkering kennis laten maken met het bedrijf, met de bedoeling dat deze persoon later (tot op heden nog niet) in dienst komt met de bijbehorende subsidies. De werkzaamheden zullen dan vooral de directie moeten ontlasten.

Voorts heeft de ondernemer geïnvesteerd in machines met een hoger rendement, waardoor de toegevoegde waarde van zijn bedrijf toeneemt. De bonus blijft hetzelfde en per saldo levert Prohef financieel niets op voor deze ondernemer. De ondernemer geeft aan dat dit een rem is geweest op het aannemen van nieuw personeel in het kader van Prohef; een nieuw personeelslid met bijbehorende werkgelegenheidsbonus zou de omzetstijging aan het begin van het experiment als gevolg van de nieuwe machine niet tot een positief saldo hebben kunnen brengen.

Sauna, deelname vanaf 1 januari 2000

Hoewel deze onderneming formeel vanaf 2000 in het experiment participeert, heeft hij wel 1 ½ jaar meegedraaid. Prohef zou een bijdrage kunnen leveren aan de voorgenomen uitbreiding van bedrijfsactiviteiten en de verruiming van de openingstijden. Het financieel risico van het aannemen van extra personeel wordt met Prohef afgedekt.

Gedurende de experimentperiode heeft deze ondernemer een aantal functies gecombineerd, ingegeven door het feit dat geschikte saunamedewerkers moeilijk te vinden zijn. Voor de

functie van schoonheidsspecialist ontvangt men daarentegen regelmatig open sollicitaties. Door beide functies te combineren kan makkelijker worden voorzien in saunamedewerkers. Voorts zijn in een aantal functies in de uitvoering extra mensen aangenomen, per saldo is uitgebreid met 5 personen. Van alle deelnemende ondernemingen heeft deze ondernemer de meeste nieuwe personeelsleden in dienst genomen. Helaas zijn de meeste daarvan pas achteraf aan Prohef gemeld, waardoor voor kansarme werkzoekenden weinig mogelijkheden ontstonden. Het positieve saldo van bonus en productieheffing is gebruikt om bedrijfsonderdelen die (nog) niet kostendekkend zijn nog een kans te geven en heeft dus bijgedragen aan enige continuïteit van werkgelegenheid.

Tuincentrum-hoveniersbedrijf, deelname vanaf 1 juli 1999

Op het moment dat deze ondernemer instapt in het experiment, is hij juist bezig met personele uitbreiding en verbouwing. Een deel van het bedrijf heeft te maken met seizoenswerk. Personeel dat als gevolg van de Flexwet in vaste dienst moet worden genomen, heeft een stijging in de loonkosten veroorzaakt. De ondernemer lost dit voornamelijk op door een nieuw product aan te bieden voor in het laagseizoen en overuren te laten draaien in het hoogseizoen. Prohef wordt als een aanvullende oplossing gezien. Daarnaast is de ondernemer erover gaan denken werk van de directie af te splitsen naar een nieuwe leidinggevende functie. Deelname aan het experiment vergemakkelijkt de afweging iets, doordat het risico met Prohef iets minder is wanneer dit niet goed zou werken. Er is vooralsnog echter niemand aangesteld in deze functie. Het positieve Prohef-saldo is voornamelijk gebruikt om een tegenvallend jaar op te vangen. Zonder het positieve saldo had de ondernemer naar alle waarschijnlijkheid het personeelsbestand moeten inkrimpen.

Autoschadeherstelbedrijf, deelname vanaf 1 januari 1999

De gemiddelde leeftijd in het bedrijf is relatief hoog, dat maakt enerzijds dat de loonkosten relatief hoog zijn en anderzijds dat teveel werkdruk niet mogelijk is. Gezien de hoeveelheid werk is uitbreiding van het personeelsbestand gewenst.

Gedurende de experimentperiode is de noodzaak werk uit te besteden groter geworden, daarvoor werkt de ondernemer samen met een aantal collega herstelbedrijven. De ondernemer had hiervoor wel graag oplossingen in de personele sfeer gezien, maar heeft deze niet kunnen vinden en had hierbij ook meer handreikingen en ideeën van Prohef verwacht. Wel is in het begin van de experimentperiode een medewerker aangenomen die de directie en bedrijfsleiding voor een deel zou ontlasten. Gezien het feit dat de chauffeur van het bedrijf ziek was, heeft deze nieuwe medewerker het eerste jaar als chauffeur gewerkt. Op het moment dat er een nieuwe chauffeur is gevonden, kon hij zijn eigenlijke functie gaan uitoefenen. De werkdruk in de onderneming is daardoor wat afgenomen. Wel is gebleken dat de functie een 'waterhoofd' is in het bedrijf, aldus de ondernemer. Het takenpakket is te klein gebleken voor één complete functie en de ondernemer geeft aan dat het bedrijf te klein is om met dergelijke nieuwe functies te werken. Momenteel wordt gezocht naar mogelijkheden van deze functie een combifunctie te maken.

Voorts zijn gedurende de experimentperiode de mogelijkheden besproken om een tijdelijke medewerker een economische verkenning van uitbreiding van het werkgebied te laten verrichten. Vooraf concludeerde de ondernemer echter al dat afstand in deze branche een probleem zal vormen, en er is niemand aangetrokken voor deze verkenning. Ook zou de aandacht voor de automatisering van de administratieve organisatie mogelijk vergroot worden door daarvoor iemand tijdelijk aan te trekken. Nadat hierover contact is geweest met een HBO-instelling die op dat moment hiervoor geen mensen beschikbaar had, is de zoektocht voorlopig gestaakt. Mogelijk dat hiervoor in de toekomst wel weer meer aandacht is.

Installatiebedrijf, deelname vanaf 1 juli 1999

In de afgelopen jaren is dit bedrijf uitgegroeid van een éénmanszaak naar een klein bedrijf waar zes mensen werken en ZZP'ers worden ingehuurd. Om zich van kleine éénmanszaken te onderscheiden richt dit bedrijf zich op het leveren van service en kwaliteit en uitbreiding richting meer specialistisch werk. Vooral de accountant vond deelname aan het experiment interessant.

De ondernemer ziet wel dat het zelf in dienst nemen van de ZZP'ers²⁶ in het kader van Prohef interessant zou zijn, maar stelde in het najaar van 2000 nog dat het bedrijf na afloop van het experiment dan met te hoge kosten zit. Tegen het eind van de experimentperiode in 2000 bleek dat de ondernemer over 1999 een positief Prohef-saldo had. De ondernemer ziet nu mogelijkheden voor uitbreiding. Het creëren van een nieuwe arbeidsplaats gaat gepaard met investeringen in vervoer en gereedschap. De drempel om dit te doen wordt onder Prohef minder hoog. Bovendien heeft de ondernemer door de specialisatie en serviceverlening meer mensen nodig. Om nieuwe opdrachten te verwerven is het nodig om daar van tevoren al mensen voor in dienst te hebben die dit waar kunnen maken. De beslissing om deze voorinvestering te realiseren is met Prohef wat gemakkelijker te maken, aldus de ondernemer.

Textieldrukkerij, groothandel merchandise, deelname vanaf 1 juli 1999

Deze onderneming kent een internationale markt en is continu bezig om nieuwe bedrijfsactiviteiten te ontwikkelen. Ook voor deze ondernemer is het vinden van nieuw personeel niet eenvoudig en wordt deelname aan het experiment vooral daardoor ingegeven. Tijdens de experimentperiode is de directie vrijgemaakt van een aantal administratieve en uitvoerende werkzaamheden, door een tweetal nieuwe functies te creëren waarvoor ook mensen zijn aangesteld. De ondernemer ziet dat het interessanter wordt om extra mensen in dienst te nemen die in het begin niet volledig productief zijn. Dit is echter niet leidend geweest in het denken over uitbreiding. Gebleken is dat met de komst van een nieuwe financiële medewerker de mogelijkheden (bonus en inzicht in eigen bedrijfsvoering) van Prohef zijn ontdekt en dat het management zich momenteel beraadt over concrete vormgeving van deze mogelijkheden binnen dit bedrijf in de uitlooperperiode.

Machinefabriek, deelname vanaf 1 januari 1999

Naast machinebouw en groot onderhoud aan machines, is een deel van de omzet afkomstig uit handelsactiviteiten waar weinig arbeid tegenover staat. Dat deel is gedurende het experiment toegenomen, waardoor het saldo uiteindelijk niet positief is geworden.

De ondernemer heeft moeite geschikt personeel te vinden en maakt daarom in piekperiodes gebruik van uitzendkrachten. In het experiment zijn twee extra tijdelijke krachten aangenomen in de productie, waarvan één zonder Prohef een uitzendkracht zou zijn gebleven. Ook is er een administratieve kracht bij gekomen. Daarnaast heeft men aan het eind van het experiment de vacature voor de nieuwe functie van assistent-bedrijfsleider vervuld, ingegeven door verschuivingen in de bedrijfsleiding. In de onderneming was iemand met een WSW-detachering werkzaam. Er is over gesproken om deze medewerker een aanstelling te geven, omdat de ondernemer liever mensen zelf in dienst heeft. Doordat deze medewerker er zelf nog wat huiverig tegenover stond is dit vooralsnog niet gebeurd. De toename van de handelsactiviteiten en het overdragen van de onderneming aan de zoon hebben veel aandacht van de ondernemer geëist, waardoor voor verdere bedrijfsontwikkeling weinig tijd was.

²⁶ Zelfstandige Zonder Personeel.

Verhuur, verkoop presentatiemiddelen, deelname vanaf 1 januari 1999

De ondernemer geeft aan bij de start van het experiment voor de vraag te staan of het uitkan om meer personeel aan te nemen. Er is werk genoeg waardoor de werkdruk hoog is.

Door deel te nemen aan Prohef is de beslissing tot verdere uitbreiding wat gemakkelijker genomen, doordat geen voorinvestering nodig is. Gedurende het experiment zijn volgens plan extra medewerkers in de uitvoering aangenomen. Deze mensen dragen nog niet direct bij aan een hogere omzet, maar dragen wel bij aan werkdrukverlaging. Het is de bedoeling verder uit te breiden. Daarnaast zijn een aantal nieuwe functies in de ondersteuning en verkoop ontstaan, doordat als gevolg van de groei bestaande functies 'te vol' werden, vooral bij de directie. De verwachting is dat bij verdere groei ruimte zal ontstaan om eenvoudiger werk af te splitsen en lagere functies in de ondersteunende sfeer te creëren. De onderneming is daar nu echter nog te klein voor en kan het zich nog niet permitteren. Wanneer er ruimte voor is zal het met Prohef makkelijker zijn om mensen voor deze functies aan te stellen. Dit is tijdens de experimentperiode niet het geval geweest, mogelijk dat dit in de uitlooperperiode alsnog gebeurt. Positieve Prohef-saldi worden aangewend om verder personeel aan te nemen en voor opleiding van medewerkers. Daarnaast is het voor de ondernemer van belang zittende medewerkers te behouden; Prohefgeld wordt ingezet om in de arbeidsvoorwaardelijke sfeer iets voor hen te doen.

Technische groothandel, lasapparatuur, deelname vanaf 1 juli 1999

De ondernemer van deze groothandel ziet mogelijkheden voor uitbreiding van de markt, mede als gevolg van het serviceniveau dat hij levert. Deelname aan het experiment zou bij kunnen dragen aan de verbetering van de concurrentiepositie en de voorgenomen activiteiten om de marktvergroting te realiseren in een versnelling kunnen brengen.

Gedurende de experimentperiode is de onderneming gestart met het werken aan ISO-certificering. Om de marktvergroting te realiseren is een extra verkoper in dienst genomen. Ook bij de technische dienst en op de administratie is uitbreiding met één medewerker gerealiseerd. Pieken in het werk van de technische dienst worden opgevangen door werk uit te besteden. Een positief Prohef-saldo heeft de ondernemer liever niet, omdat dat voor hem een indicatie is dat de marge en concurrentiepositie onder druk staan.

Automatiseringsbedrijf

Bij aanvang van het experiment wilde dit bedrijf graag uitbreiden met een nieuw product. Daarvoor zijn mensen nodig en door deelname aan Prohef is het risico minder groot. Voor deelname aan het experiment heeft men al werk van de commerciële functies afgesplitst naar een ondersteunende medewerker.

Gedurende de experimentperiode heeft men vier mensen tijdelijk aangenomen in de uitvoering, bedoeld als uitbreiding. Als gevolg van verloop is aan het einde van het experiment per saldo een uitbreiding van één persoon in de ondersteuning gerealiseerd. Er is veel aandacht voor het bijscholen van nieuwe medewerkers, die met zekere lacunes in kennis en vaardigheden worden aangenomen. Deze ondernemer heeft geen positief Prohef-saldo gerealiseerd als gevolg van de moeite die men heeft geschikt personeel te vinden.

Groothandel bouw, achteraf geen deelname

Deze kleine onderneming verwachtte in het experiment een reductie op personeelskosten te realiseren. Als gevolg van andere onderwerpen die de aandacht van de ondernemer vereisten, zijn kwartaal- en jaarcijfers pas erg laat aangeleverd en is de formele overeenkomst met terugwerkende kracht opgezegd.

Wel heeft men getracht uit te breiden met een extra verkoper, maar de daarvoor aangestelde medewerker is in de praktijk een vervanger gebleken voor een vertrekkende verkoper. Daarnaast is een magazijnmedewerker die vertrok vervangen. In een onderneming waar 4 mensen werkzaam zijn hadden deze personeelwisselingen zo'n grote impact, dat men aan verdere ontwikkeling van de onderneming niet is toegekomen.

Fabricage metaalproducten, deelname vanaf 1 juli 1999

Het product van deze toeleverende ondernemer is vrij arbeidsintensief en men heeft te maken met veel concurrentie. Door deelname aan het experiment zijn de personeelskosten wellicht lager, wat een voorsprong in de concurrentie kan opleveren. De ondernemer had gedurende de experimentperiode graag willen uitbreiden, maar het blijkt lastig te zijn om geschikt personeel te vinden. Hoewel men een vijftal uitzendkrachten een dienstverband heeft gegeven, is men per saldo zelfs gekrompen, waardoor ook geen positief Prohef-saldo werd gerealiseerd. Wanneer men niet in het experiment had meegedaan, had men twee van deze uitzendkrachten overigens minder snel aangenomen. Op dit moment wordt het tekort opgelost door uitzendkrachten, maar daar zitten volgens de ondernemer geen mensen bij die hij vast in dienst zou willen hebben. Wel is men tijdens het experiment van start gegaan met ISO-certificering. Door verschuiving van werkzaamheden naar andere medewerkers, waarvan het bedrijf er op dat moment wat meer had, werd hier tijd voor gecreëerd bij een zittende medewerker.

Elektrotechnisch installatiebedrijf, deelname vanaf 1 januari 1999

Dit bedrijf zag bij aanvang van het experiment kansen om op nieuwe markten te opereren en is langzaam aan het groeien. De ondernemer wil zich als een kennisonderneming positioneren, en het daarvoor benodigde personeel is duur. Uitbreiding zou daarom onder Prohef beter te realiseren zijn.

Er zijn gedurende de experimentperiode drie nieuwe medewerkers in de uitvoering aangenomen, waarvan één zonder Prohef uitzendkracht was gebleven. Om de positie van administratief medewerker te bezetten, zijn verschillende mensen in dienst geweest, maar tot op heden wordt de functie nog niet naar tevredenheid vervuld. Het positieve Prohef-saldo is gebruikt om verliesgevende projecten te financieren. Zonder Prohef hadden deze tegenvallende projecten overigens niet geleid tot inkrimping van het personeelsbestand, immers, zo stelt de ondernemer, die heb je nodig om het werk te doen. Eerder zou het ten koste zijn gegaan van bijvoorbeeld de automatisering.

Algemeen

In het algemeen zien we dat ondernemers de Prohef-systematiek niet als leidend beschouwen bij de ontwikkeling van de bedrijfsstrategie. Personele uitbreidingen als gevolg van ontwikkelingen die men al van plan was in te zetten, worden daarentegen makkelijker doorgevoerd. Ten minste: als men het personeel kan vinden om de gemaakte plannen te realiseren.

In onderstaande overzichten is nog eens samengevat wat Prohef voor de ondernemers heeft betekend, volgens henzelf.

Tabel 6. Ondernemers die (waarschijnlijk) een positief Prohefsaldo hebben gerealiseerd(zullen realiseren) (10 ondernemers)

	Bestemming positief Prohefsaldo	Gerealiseerde Prohef-strategie	Bijdrage Prohef aan strategie
positief saldo in 1999 en 2000	Personele uitbreiding Kwaliteitszorg	Nieuwe ondersteunende functie, waardoor een lagere werkdruk en minder kernbezetting nodig die lastig te krijgen is op de arbeidsmarkt. Werken aan kwaliteit.	Minder financieel risico
	Personele uitbreiding	Nieuwe ondersteunende functie, waardoor directie vrijgemaakt en ruimte voor uitbreiding.	Nieuwe medewerkers hoeven niet direct productief te zijn
	Personele uitbreiding Scholing Verbeteren secundaire arbeidsvoorwaarden	Met de uitbreiding is de werkdruk verlaagd en wordt gewenste groei van de onderneming gerealiseerd.	Afweging wordt gemakkelijker
	Dekking verliesgevende projecten	Mensen in eigen dienst i.p.v. inhuren	Afweging wordt gemakkelijker
positief saldo in eerste jaar van deelname	Onbekend	Geen, a.g.v. gebrek aan geschikt personeel en verkoop van het bedrijf	-
	Begeleiding van stagiaires	Uitbreiding personeelsbestand, tot bleek dat daarmee de TW toenam en het saldo negatief werd.	Minder financieel risico
	Dekking tegenvallende resultaten nieuwe bedrijfsactiviteit	Uitbreiden personeelsbestand t.b.v. realisatie nieuwe bedrijfsactiviteit en uitbreiding openingstijden.	Geen
	Dekking tegenvallende bedrijfsresultaten.	Uitbreiding personeel voor één van de bedrijfsonderdelen.	Afweging wordt iets gemakkelijker
	Personele uitbreiding.	Wil geen uitbreiding realiseren die na experimentperiode niet te handhaven is.	Kostendekking voor investering in werkplek nieuwe medewerkers.
Geen bestemming.	Wil nieuwe markten bedienen met bestaand product en daardoor uitbreiden.	Afweging wordt iets gemakkelijker.	

Tabel 7. Ondernemers die (waarschijnlijk) geen positief Prohef-saldo hebben gerealiseerd (zullen realiseren) (6 ondernemers).

reden geen positief saldo	Prohef-strategie
3 Ondernemers: Moeite geschikt personeel te vinden.	3 Ondernemers: Geen, kon gewenste uitbreiding niet realiseren.
Moeite geschikt personeel te vinden.	Nieuwe functie gecreëerd, die later te 'groot' bleek voor kleine onderneming. Heeft wel iets werkdruk weggenomen.
Uitbreiding niet arbeidsintensieve bedrijfsactiviteiten. Moeite geschikt personeel te vinden.	Geen, kon gewenste uitbreiding niet realiseren.
Aanschaf arbeidsbesparende machine. Nog niet verwerven verwachtte nieuwe opdracht.	Geen, eventuele werkgelegenheidsbonus zou Prohef-saldo niet positief maken a.g.v. te grote stijging TW.

Afwegingen bij uitbreiding van het personeelsbestand

Het blijkt dat ondernemers in het algemeen niet lichtvaardig denken over uitbreiding van het personeelsbestand. In een kleine onderneming betekent dat namelijk nogal wat. Voor een deel zien we dat ondernemers liever geen personeel aan willen nemen waarvoor eigenlijk geen werk is. Ook geeft een aantal ondernemers aan dat zij het niet prettig vinden om personeelsuitbreiding te realiseren, waarvan van tevoren helder is dat deze na afloop van het experiment niet gehandhaafd kan worden. Eén van hen stelt dat dit anders zou liggen wanneer het experiment 5 of 10 jaar zou duren.

Ook wordt gesteld dat uitbreiding ook grenzen heeft: het mag eigenlijk niet teveel beslag leggen op zittend personeel wanneer nieuwe mensen moeten worden opgeleid; vanuit het oogpunt van coördinatie moet de uitbreiding te beheersen zijn; of de ondernemer geeft er de voorkeur aan een kleine onderneming te blijven.

Naast de wens als onderneming te groeien, is het zelf in dienst nemen van ingehuurd personeel een reden om uit te breiden. De verhouding met 'eigen mensen' is anders en je bent eerder geneigd erin te investeren.

Bottleneck bij uitbreiding blijft, zoals reeds eerder genoemd, het moeilijk kunnen vinden van geschikt personeel. In dit opzicht blijkt anno 2000 ook de Groningse arbeidsmarkt door personeelskrapte gekenmerkt.

Tabel 8. Invloed van deelname aan Prohef op het aanstellen van nieuwe medewerkers

	aantal	percentage
Totaal aantal in dienst genomen medewerkers waarvan volgens de ondernemer zonder Prohef:	81	100%
<i>niet in dienst genomen</i>	8	10%
<i>minder snel/makkelijk in dienst genomen</i>	7	9%
<i>minder uren in dienst genomen</i>	3	4%
<i>onder een ander contract in dienst genomen</i>	3	4%
<i>ook in dienst genomen</i>	60	74%
Totaal aantal nieuwe medewerkers in nieuwe functies	11	100%
<i>waarop volgens de ondernemer invloed van Prohef</i>	4	36%
Totaal aantal nieuwe medewerkers bij wijze van vervanging	25	
Totaal aantal nieuwe medewerkers bij wijze van uitbreiding	56	100%
<i>waarop volgens de ondernemer invloed van Prohef</i>	19	34%

Wanneer een ondernemer een nieuwe medewerker in dienst nam, is hen gevraagd in hoeverre deelname aan het experiment van invloed is geweest op de beslissing dit al dan niet te doen. Uit bovenstaande tabel blijkt dat deelname aan Prohef op 26% van aanstellingen van invloed is geweest.

We zien voorts dat er in de experimentperiode een elftal nieuwe medewerkers is aangenomen in een nieuwe functie. Ondernemers geven aan dat deelname aan het experiment op 4 van deze nieuwe medewerkers van invloed is geweest, de andere 7 nieuwe medewerkers in nieuwe functies had men zonder deelname aan Prohef ook aangesteld.

In 56 gevallen was sprake van uitbreiding. Volgens de ondernemers heeft deelname aan het experiment op 34% (19) van deze uitbreidingen invloed gehad.

Wervings- en selectiegedrag: strategieën in een krappe arbeidsmarkt

Gedurende de experimentperiode is gebleken dat ondernemers vaak moeite hebben nieuw personeel te vinden. Dit heeft voor een groot deel van hen tot gevolg dat zij iets gaan doen in de sfeer van secundaire arbeidsvoorwaarden of salaris (waarover hierna meer) of meer gaan werken met stagiaires of leerlingen of uitzendkrachten. Daarnaast is ook gebleken dat een elftal ondernemers steeds meer werk uitbesteedt. In de controlegroep blijkt dat een derde van de ondernemers het afgelopen jaar moeite heeft gehad om nieuwe mensen te vinden. Dit wordt voornamelijk opgelost met uitzendkrachten, het verlagen van functie-eisen (voornamelijk ten aanzien van opleidingsniveau en werkervaring) en harder werken c.q. overwerken.

Tabel 9. Strategieën op een krappe arbeidsmarkt

	Prohef-ondernemers n = 16		Controlegroep n = 38	
	%	rangorde	%	rangorde
verbeteren secundaire arbeidsvoorwaarden	50%	1	3%	5
stagiairs/leerlingen	44%	2	8%	4
verhogen salaris	38%	3	16%	3
uitzendkrachten	38%	3	39%	1
verlagen functie-eisen	31%	4	32%	2
functiesplitsing	19%	5	0%	.
minder werk aannemen	13%	6	16%	3
meer gesubsidieerde krachten	13%	6	0%	.
inzetten werving & selectiebureaus	13%	6	8%	4

Sommige verschillen tussen Prohef-ondernemers en controlegroep lijken op het eerste gezicht in het oog te springen. Wij moeten met nadruk stellen dat de onderzoeksmethodologie in beide groepen verschillend is geweest. Terwijl met de Prohef-ondernemers intensief contact is geweest en interviews zijn gehouden waarin diep is doorgevraagd en uitleg op onderwerpen heeft plaatsgevonden, hebben met de ondernemers in de controlegroep korte telefonische interviews plaatsgevonden. Bovenstaande tabel is dan ook niet meer dan indicatief, de conclusie dat de voorspelde verhoging van lonen plaatsvindt onder het Prohef regime kan op basis bovenstaande resultaten dan ook niet worden getrokken. Om dezelfde reden kunnen we evenmin vaststellen dat er in het geheel geen effect is op de arbeidsvoorwaarden.

Gezien de theoretische discussie die rondom dit onderwerp plaatsvindt, zullen wij hieronder de afwegingen van ondernemers ten aanzien van het verbeteren van het salaris nader omschrijven. Dit was echter geen punt van evaluatie.

Zes Prohef-ondernemers geven aan dat zij in het kader van de krappe arbeidsmarkt het salaris verhogen. Deze ondernemers werken, op twee na, niet met een CAO. In de controlegroep van één van de ondernemers die wel met een CAO werkt en aangeeft bereid te zijn iets met het salaris te doen, zien we dat alle ondernemers boven de CAO betalen.

De andere ondernemer die wel met een CAO werkt en daarboven betaalt, verhoogt alleen het salaris als het echt niet anders kan. In dit bedrijf heeft men altijd wat boven de CAO betaald en men geeft aan dat het positieve Prohef-saldo mogelijk te zullen gebruiken om het loongebouw in de onderneming te restaureren (meer salaris voor jongere medewerkers).

Een derde Prohef-ondernemer geeft aan dat zij weliswaar iets hebben gedaan met het salaris, maar dat dit niets oplevert, omdat alle bedrijven in de branche dat doen en andere aspecten (als

werksfeer en werktijden) een belangrijkere rol spelen. Opvallend is dat in de controlegroep geen enkele ondernemer met wervingsproblemen aangeeft iets met het salaris te doen. Wel geven zij aan dat de salarisontwikkeling varieert per medewerker.

Eén van de ondernemers die bij haar groei actief gebruik maakt van de Prohef-systematiek, geeft aan dat men in de krappere arbeidsmarkt te maken krijgt met hogere salariseisen van mensen die uit een andere baan komen. Daarnaast geeft men aan dat positieve Prohef-saldi mede worden ingezet om extra faciliteiten voor de medewerkers te realiseren in de sfeer van secundaire arbeidsvoorwaarden. In de controlegroep geeft geen van de ondernemers met wervingsproblemen aan om die reden salarissen te verhogen. Dit is ook bij een andere Prohef-ondernemer het geval: terwijl deze ondernemer aangeeft dat het salaris iets stijgt, gebeurt dat in de controlegroep niet. Aan de andere kant geeft deze ondernemer wel aan een CAO te volgen en daar niet boven te betalen.

Om schaars personeel te werven en om schaars zittend personeel te behouden, ziet een volgende Prohef-ondernemer zich genoodzaakt soms iets met het salaris te doen. Voor het overige personeel worden normale loonstijgingen gehanteerd. In de controlegroep wordt salaris niet genoemd als een aspect waarmee men concurreert op de arbeidsmarkt. Toch is het niet waarschijnlijk dat deelname aan het experiment van invloed is op het verhogen van salarissen door deze ondernemer, aangezien men zich er nauwelijks van bewust was mee te doen aan het experiment en de mogelijkheden daarvan.

Argument, zowel in de controlegroep als bij de Prohef-ondernemers, om salarissen niet te verhogen is vaak dat dit het loongebouw, de verhoudingen binnen het bedrijf geen goed zou doen.

Wat zoeken werkgevers in een nieuwe medewerker

De ondernemers in het experiment zijn relatief kleine bedrijven. Dit betekent voor alle ondernemers dat het van belang is dat een nieuwe medewerker past in het team en collegiaal is. Ook is het prettig, en soms noodzakelijk, dat men zelfstandig kan werken, omdat men zelfstandig bij een klant werkt, of omdat het niet zelfstandig kunnen werken een te groot beslag legt op de andere medewerkers. In de meeste bedrijven komen de medewerkers in contact met klanten en daarom wordt van hen verwacht dat ze klantvriendelijk, betrouwbaar en representatief zijn en over passende sociale vaardigheden beschikken. In de commerciële functies is daarnaast commerciële aanleg van belang. Voor technische functies wordt ten minste een gevoel voor techniek vereist.

Een aantal bedrijven kent een jong personeelsbestand of leidt mensen zelf op. Dat betekent dat zij daarnaast ook wensen ten aanzien van leeftijd hanteren. Verder is gebleken dat ook motivatie, het graag willen werken, van belang is.

Tabel 10. Functie-eisen bij opengestelde vacatures

	percentage N = 59 ²⁷
Opleiding	
geen / rijbewijs	7%
LBO, algemeen	10%
LTS	3%
MBO, algemeen	8%
MTS	24%
MBO, administratief	6%
MBO, andere wensen tav richting	10%
HBO/WO, algemeen	8%
HBO/WO, wensen tav richting	5%
Wensen t.a.v. werkervaring	51%
Wensen t.a.v. leeftijd	29%

Ondernemers over de gedachten achter de Prohef-systematiek

Aan ondernemers is ook de vraag voorgelegd of zij vinden dat het Plan van Elswijk voor het hele Nederlandse bedrijfsleven ingevoerd zou moeten worden.

Daar waren drie ondernemers niet voor. Als argumenten werden genoemd de administratieve belasting, het idee dat men gestraft wordt voor het feit dat er vacatures zijn en dat het systeem alleen in economisch minder goede tijden werkt.

Ook door andere ondernemers wordt erop gewezen dat het plan in de huidige goede economie en werkgelegenheid minder relevant is, maar dat hoeft niet te betekenen dat het plan niet ingevoerd hoeft te worden. Zo wordt erop gewezen dat het meer kansen biedt voor minder kansrijke werkzoekenden en dat het een sociale manier is om werkzoekenden het werkende leven binnen te sluiten. Maar ook in economisch minder goede tijden zijn er meer mogelijkheden om personeel in dienst te houden, waar ook de ondernemer belang bij heeft. Vanuit de werkgeverskant gezien zijn er volgens de Prohef-ondernemers nog andere belangen die met de systematiek worden gediend. Zo biedt de bonus meer continuïteit voor de werkgever dan een eenmalige subsidie. Ook wordt het als eerlijker gezien dat de vergoeding automatisch wordt afgebouwd naarmate de nieuwe medewerker een meer wezenlijke bijdrage levert.

Door het lagere risico zullen volgens sommigen startende ondernemers sneller mensen in dienst kunnen nemen, waardoor het systeem vooral voor hen interessant is.

Er zijn voorts ondernemers die opmerken dat de systematiek het niet noodzakelijk maakt dat functie-eisen worden aangepast om in aanmerking te komen voor een bonus, en dat maakt de systematiek interessanter dan huidige regelingen. Overigens is er ook een ondernemer die het met de Prohef-systematiek interessanter vindt om bijvoorbeeld arbeidsongeschikten aan te nemen en dat dit een potentieel is waar bij de huidige krappe arbeidsmarkt dan veel beter een beroep op gedaan zou kunnen worden. Tot slot is één van de ondernemers van mening dat de Prohef-systematiek eerlijker is, doordat kleine bedrijven niet meer hoeven op te draaien voor de werkloosheidspremies van grotere bedrijven; wanneer een bedrijf een arbeidsplaats schrappt wordt deze daarvoor in wezen gestraft door het niet meer ontvangen van een bonus.

²⁷ Het betreft hier vacatures waarvan vooraf functie-eisen bekend waren.

4.3. Baanopeningen en de doelgroep

Nieuwe medewerkers

Er zijn in totaal 81 nieuwe medewerkers in dienst genomen. In de bijlagen is een overzicht opgenomen van functies waarin zij zijn aangesteld.

Eerder hebben wij al aangegeven dat het in 14% van de gevallen gaat om een nieuwe functie en dat 69% van de medewerkers in eerste instantie bij wijze van uitbreiding is aangesteld en 31% een vertrekkende medewerker verving op het moment van aanstelling.

Tabel 11. Doelgroep en nieuwe medewerkers

	Prohef		Controlegroep
	aantal	%	%
aantal personen in dienst genomen	81	100%	n = 309
ouder dan 40 jaar	14	17%	7%
voorheen werkloos of WIW	26	32%	7%
waarvan: ouder dan 40 en voorheen werkloos/WIW	9	11%	

Uit bovenstaande tabel blijkt dat van de nieuw in dienst genomen medewerkers 17% ouder dan 40 was en 31% voorheen werkloos of WIW'er was. In totaal valt 11% van de in dienst genomen personen in de categorie van de doelgroep (werkzoekenden ouder dan 40).

Werkgevers in de controlegroep gaven aan dat van de nieuw in dienst genomen medewerkers 7% ouder dan 40 jaar was en dat ook 7% voorheen werkloos was.

In onderstaande tabel is weergegeven op welke wijze personen uit de doelgroep de baan bij de Prohef-ondernemer hebben gevonden.

Tabel 12. Wervingskanalen doelgroep

	werkloze 40+ ers		werklozen jonger dan 40		niet werkloze 40+ ers	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%
totaal	9	100%	17	100%	4	100%
open sollicitatie	2	22%	0	0	0	0
informeel/zakelijk netwerk	1	11%	3	18%	3	75%
adverteren	1	11%	1	6%	1	25%
kent nog van uitzend- of stageperiode	1	11%	3	18%	0	0
was als WIW'er in dienst	0	0	2	12%	0	0
arbeidsbureau	2	22%	3	18%	0	0
rechtstreeks contact met voordragers	1	11%	3	18%	0	0
via Prohef procedure	1	11%	2	12%	0	0

Werklozen van 40 jaar of ouder komen ongeveer even vaak via een reïntegratiekanaal binnen als via andere kanalen. Wanneer een werkloze jongere in dienst wordt genomen is dit meestal via een reïntegratiekanaal. Niet werklozen van 40 jaar of ouder komen meestal via netwerken bij de huidige werkgever terecht.

Tabel 13. wervingskanalen nieuwe personeelsleden

	aantal geworven medewerkers door Prohef- ondernemers	% van de nieuwe medewerkers in Prohef	% van de bedrijven in de controlegroep dat nieuw personeel heeft aangenomen n=71
via prohef	3	4%	.
rechtstreeks contact met voordrager	3	4%	.
arbeidsbureau	7	9%	15%
was voorheen WIW'er	2	2%	0%
Open sollicitatie	12	15%	20%
advertentie	10	12%	20%
zakelijk contact	15	19%	20%
informeel contact	6	7%	11%
via eigen medewerkers	3	4%	15%
kent nog van uitzendperiode/was uitzendkracht/via uitzendbureau	10	12%	20%
liep voorheen stage	5	6%	14%
anders	5	6%	18%
totaal	81	100%	

In het algemeen zijn de meeste medewerkers via zakelijke contacten, open sollicitaties, advertenties of uitzendbureaus aangetrokken. Dit zijn ook in de controlegroep de belangrijkste wervingskanalen. Uit onderstaand overzicht blijkt voorts dat in het algemeen de reïntegratiekanalen niet de belangrijkste bron van nieuwe medewerkers zijn geweest. Ook dit is in de controlegroep het geval.

Daarnaast blijkt uit deze gegevens dat, hoewel er slechts drie nieuwe medewerkers via Prohef zijn aangetrokken, daarnaast drie nieuwe medewerkers via rechtstreeks contact met de voordragers zijn aangetrokken. Hier is dus niet de vooraf afgesproken procedure van vacaturemelding en voordracht via de projectleider gevolgd, maar is wel sprake van bemiddeling door de deelnemende gemeente.

Tabel 14. Dienstverbanden nieuwe medewerkers

	aantal	%
Totaal aantal personen in dienst genomen	81	100%
<i>tijdelijk dienstverband</i>	65	80%
<i>vast dienstverband</i>	14	18%
<i>WIW aanstelling</i>	2	3%
<i>fulltime</i>	51	64%
<i>parttime < 15 uren per week</i>	2	2%
<i>parttime > 15 uren per week</i>	28	35%

Nieuwe medewerkers kregen voor het grootste deel eerst een tijdelijk dienstverband. In veel gevallen met de bedoeling dat dit op termijn wordt omgezet in een vast dienstverband. Voorts konden zij vaak fulltime aan het werk, of hadden zij een grote parttime baan.

Er zijn voornamelijk mannen tussen de 20 en 29 in dienst genomen met een lbo of mbo diploma.

Mogelijkheden voor het voordragen van kandidaten uit de doelgroep

Kern van het experiment is het zicht krijgen op de mogelijkheden die de Prohef-systematiek biedt voor personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Zoals we al eerder hebben opgemerkt, hebben uitvoeringsorganisaties niet voor alle vacatures kandidaten kunnen voordragen. Er zijn 22 nieuwe medewerkers aangesteld waarbij de vacature in eerste instantie niet is gemeld aan Prohef. Deze tellen verder niet mee in onderstaande overzichten.

Tabel 15. Mogelijkheden voor voordracht van kandidaten

	aantal	percentage
Totaal gemelde vacatures	69	
<i>waarvan ontheffing van voordracht</i>	24	
<i>waarvan uitgezet bij voordragers</i>	45	100%
<i>geen kandidaten voorgedragen</i>	28	62%
<i>wel kandidaten voorgedragen</i>	17	38%

Gedurende het experiment zijn er 69 vacatures bij Prohef gemeld. Voor een deel vond ontheffing van voordracht plaats. In de meeste gevallen (11) was dit omdat de vacature naar inschatting van de projectleider niet bij de doelgroep past. Daarnaast is ontheffing verleend omdat uitzendkrachten in dienst werden genomen (5), een WIW'er in dienst werd genomen (3), vanwege de regio(1), het reeds bekend zijn van kandidaten (2) of omdat vervulling van de vacature reeds voor ingang van het contract rond was (2).

Van de 45 vacatures waarvoor wel kandidaten konden worden aangeleverd, zijn er voor 17 daadwerkelijk kandidaten voorgedragen. In totaal gaat het om 41 kandidaten, gemiddeld 2,4 per vacature. Er zijn uiteindelijk 3 van de 45 vacatures met een Prohef-kandidaat vervuld (7%).

In de bijlage is een overzicht opgenomen van vacatures waarvoor wel en geen kandidaten geleverd konden worden. In de meeste gevallen konden voor beroepen van technische aard, en deels voor administratieve, IT of hbo functies, geen kandidaten worden voorgedragen.

Tabel 16. voordragers

	aantal	percentage
Totaal aantal voorgedragen kandidaten, waarvan door	41	100%
<i>Groningen</i>	31	76%
<i>Leek</i>	2	5%
<i>Hoogezand</i>	8	20%

Beoordeling voordrachten door de ondernemer

De voorgedragen kandidaten zijn niet altijd op gesprek geweest bij de ondernemer. Van de 41 kandidaten zijn er 28 op gesprek geweest (68%) en 13 niet (32%). Redenen om geen gesprek te hebben lagen soms bij de kandidaat zelf (afbellen, niet op komen dagen) en soms bij de ondernemer, wanneer deze besloot geen gesprek aan te gaan, omdat de kandidaat te oud of niet gemotiveerd was, een verkeerde opleiding had etc..

Tabel 17. beoordeling kandidaten door ondernemer

aandeel van de kandidaten (n = 41)	
opleiding past	
goed	46%
niet goed of slecht of niet van toepassing	11%
slecht	43%
relevante werkervaring	
voldoende	39%
onvoldoende	57%
niet van toepassing	4%
persoonskenmerken passen	
wel	35%
neutraal	21%
niet	43%
Werkloosheidsduur	
geen probleem	82%
wel een probleem	18%

We zien dat de opleidings- en/of werkervaringsachtergrond bij circa de helft van de kandidaten als onvoldoende werd beoordeeld. Ondernemers gaven vaak aan dat persoonskenmerken dan geen relevant criterium meer zijn en zijn daarover dan vaak neutraal. De werkloosheidsduur op zichzelf werd meestal niet als een probleem gezien.

De redenen die uiteindelijk doorslaggevend waren om een kandidaat wel of niet aan te stellen, staan hieronder weergegeven.

Tabel 18. motieven niet aanstellen kandidaat

	aantal keren genoemd
Persoonskenmerken: past niet in team/bedrijf	9
Verkeerde branche/opleiding/vaardigheden	7
Te oud	4
Onvoldoende ervaring	3
Een ander voldeed beter	3
Niet representatief	2
Onheldere problemen met vorige werkgever	2
Heeft al werk	2
Vacature verviel	1
Kandidaat weet niet wat hij of zij wil	1
Kandidaat vond dat hij of zij zelf verkeerd zat	1

Uit dit overzicht blijkt dat, al heeft de kandidaat wel de juiste achtergrond, persoonskenmerken toch doorslaggevend zijn bij de uiteindelijke beoordeling.

Tabel 19. Kenmerken in dienst genomen medewerkers en voorgedragen kandidaten

	In dienst genomen		Voorgedragen	
	N = 81	100%	N = 41 ¹	100%
Geslacht				
Man	51	63%	26	63%
Vrouw	30	37%	15	37%
Leeftijd				
< 20 jaar	9	11%	3	7%
20-29 jaar	37	46%	11	27%
30-39 jaar	21	26%	9	22%
40+	14	17%	15	37%
Onbekend	0	0%	3	7%
Opleiding				
Geen/BO	4	5%	4	10%
LBO	32	40%	9	22%
MBO	30	37%	19	46%
HBO/WO	11	14%	5	12%
Onbekend	4	5%	4	10%
Werkloosheid				
Geen	54	67%	2	5%
< 1 Jaar	9	11%	3	7%
1-2 jaar	6	7%	4	10%
> 2 jaar	5	6%	19	46%
duur onbekend	6	7%	11	27%
onbekend	1	1%		

¹ Dit aantal is exclusief twee personen die wel waren voorgedragen, maar niet op tijd volgens de procedure.

Wanneer we de kenmerken van de in dienst genomen medewerkers en de voorgedragen kandidaten vergelijken, blijkt dat de voorgedragen kandidaten over het algemeen ouder zijn. Ook zijn zij beduidend langer werkloos dan degenen die wel in dienst zijn genomen. Het aandeel LBO'ers onder de voorgedragen kandidaten is kleiner, daarentegen zijn meer mensen met een MBO achtergrond voorgedragen.

Tabel 20. Gevraagd en gekregen opleidingsniveau bij vacatures waarbij voordracht mogelijk was

	wel Prohef- kandidaten, een andere nieuwe medewerker	geen Prohef- kandidaten, wel een andere nieuwe medewerker	totaal
Het opleidingsniveau van de nieuwe medewerker is t.o.v. het minimaal gevraagde niveau			
hoger	5	7	12
hetzelfde	6	9	15
lager	0	7	7

Uit bovenstaand overzicht blijkt dat, wanneer voor een vacature geen van de voorgedragen kandidaten werd aangenomen maar via een ander kanaal een nieuwe medewerker werd aangetrokken, het opleidingsniveau van de nieuwe medewerker meestal lag op het gevraagde niveau of hoger. Wanneer geen Prohef-kandidaten zijn voorgedragen, kon de ondernemer meestal zelf iemand vinden met het gevraagde opleidingsniveau. In een flink aantal gevallen stelde men echter iemand aan met een lager dan het gevraagde opleidingsniveau. Ook dit duidt erop dat het opleidingsniveau waarschijnlijk niet de voornaamste barrière voor de intredemogelijkheden van de doelgroep vormt.

Ervaringen van ondernemers met voordrachten via de Prohef-procedure in het algemeen

De bedrijven zijn maar matig positief over de Prohef-procedure. Er is volop begrip voor het feit dat kandidaten moeilijk geleverd konden worden ('ze doen hun best', 'het is ook moeilijk zoeken'), maar het eindresultaat is onbevredigend ('er komt niets uit').

Beoordelingen die verder worden gemaakt hebben betrekking op:

- de niet altijd verzorgde aanlevering van kandidaten, (handgeschreven formulieren, geen sollicitatiebrief e.d.)
- de soms geringe professionaliteit en zorgvuldigheid waarmee kandidaten worden aangeleverd
- de geringe interesse in het bedrijf(sprofiel en -cultuur)

In de kleinere gemeenten is in de loop van het experiment bij een klein deel van de ondernemers meer rechtstreeks contact ontstaan met de voordragers. Dit rechtstreekse contact wordt door de desbetreffende ondernemers positief gewaardeerd.

Hoofdstuk 5

Conclusies en leerervaringen

Van meet af aan was duidelijk dat de evaluatie van dit experiment zijn beperkingen kent, vanwege:

- het *ontbreken van representativiteit* door de kleine groep bedrijven die in het experiment kunnen deelnemen,
- de *bias* bij de deelname, dat wil zeggen dat bedrijven zijn geselecteerd op hun vermoede positieve houding t.o.v. experimenten met werkgelegenheidsbevordering en dat er sprake was van vrijwillige deelname, hetgeen de uitkomsten evenmin representatief maken,
- er was sprake van een *no pay clause*, waardoor ondernemers niet geconfronteerd werden met een negatief prohef-saldo (betaling),
- de relatief *korte periode* van het experiment waardoor nauwelijks sprake kan zijn van een fundamentele gedragsverandering bij ondernemers.

Naast deze beperkingen kent de evaluatie ook een aantal sterke punten. Het hele bemiddelingsproces en het keuzegedrag van de ondernemers bij de selectie van nieuwe medewerkers is zeer gedetailleerd beschreven en dat levert waardevolle inzichten op. Bovendien zijn de resultaten in de experimenteergroep vergeleken met die van een controlegroep van 110 bedrijven, hetgeen de betekenis van de resultaten meer gewicht geeft.

Dit alles maakt dat de resultaten van dit experiment, zoals vooraf expliciet is aangegeven, niet meer dan **indicatief** kunnen zijn voor wat betreft de effecten van de Prohefsystematiek en dat de procesevaluatie interessante leerervaringen oplevert.

De uitkomsten van dit experiment leveren, samen met het laboratoriumexperiment van de Universiteit van Amsterdam en het experiment in Rotterdam, waardevolle informatie voor de gedachtevorming over de beste wijze waarop de sociale zekerheid moet worden gefinancierd. Ook in Europees verband kunnen deze inzichten worden aangewend.

Samenvattend kunnen de conclusies en leerervaringen in 8 punten worden weergegeven²⁸.

1. Innovatieve houding

De initiatiefnemers van dit project verdienen ons inziens lof voor hun besluit te experimenteren met alternatieve en zeer fundamentele methoden ter financiering van de sociale zekerheid om na te gaan of een dergelijke systematiek positieve invloed heeft op de werkgelegenheid aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Ondanks de her en der bekende inhoudelijke bezwaren tegen de Van Elswijk methodiek hebben de drie gemeenten en de provincie dit experiment opgezet, met financiële steun van de Europese Unie en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

²⁸ Hoewel geen onderdeel van de evaluatie, nog het volgende voor wat betreft het omzetten van de bonus in meer loon. Theoretisch zijn er redenen om aan te nemen dat ondernemers de bonus omzetten in hogere lonen. Hoewel er wel aanwijzingen zijn dat dit het geval zou kunnen zijn, is het niet verantwoord om hierover, als gevolg van verschillende meetmethodieken, vergaande conclusies te trekken. Daarvoor had de controlegroep intensiever dan in de opzet beoogd werd (gericht op het vaststellen van werkgelegenheidseffecten), geïnterviewd moeten worden.

2. Praktisch uitvoerbaar

Evenals in Rotterdam blijkt de Prohefmethodiek ook in Groningen praktisch uitvoerbaar te zijn. Uiteraard zijn er de nodige problemen en onduidelijkheden, maar die zijn niet wezenlijk anders dan de bestaande systematieken.

3. Gedragsverandering bij ondernemers

Het bewerkstelligen van een gedragsverandering bij ondernemers ten aanzien van bedrijfsvoering en personeelsbeleid vergt meer tijd dan de 1 ½ jaar van dit experiment. Het is moeilijk om het bestaande, jarenlang gehanteerde referentiekader plotseling 180 graden te moeten draaien. Bovendien speelt natuurlijk mee dat nieuwe medewerkers niet alleen worden aangesteld voor de duur van dit project. Gebleken is dat een vrij afstandelijke en extensieve werkwijze van het projectmanagement niet de juiste aanpak is. Met de ondernemers moet eigenlijk voortdurend contact zijn over de bedrijfsvoering, de personeelsvoorziening en de invloed van de Prohefsystematiek op hun afwegingen. De tussentijds gepleegde interventie, op basis van onze tussentijdse rapportage, heeft niet het gewenste effect gehad. Wel is gebleken dat bij 26% van de aanstellingen van nieuw personeel de deelname aan Prohef van invloed is geweest op deze beslissing.

4. Werkgelegenheidseffecten

De werkgelegenheid bij de Prohefbedrijven is sterker gestegen dan die bij de controlegroep (9 % tegenover 5%) en ook sterker dan het provinciaal gemiddelde (2 %). De laatste vergelijking achten wij overigens minder relevant. Ook uit de interviews met de bedrijven blijkt dat men soms eerder overgaat tot het uitbreiden van de werkgelegenheid dan de controlebedrijven. Hier speelt overigens het feit mee dat vooraf gegarandeerd werd dat geen enkele participant financieel nadeel van deelname mag ervaren (no pay clause). De risico's zijn daarmee verminderd, maar daar staat tegenover dat men niet zomaar personeel aanneemt voor een relatief korte periode. Op grond van deze overwegingen achten wij nogmaals aangetoond dat de systematiek een positieve uitwerking heeft op de werkgelegenheid.

5. Werkgelegenheid voor werkzoekenden

Ook aan de onderkant van de arbeidsmarkt zien we positieve effecten. In de experimenteergroep zijn relatief meer werklozen aangenomen (32 % van de bezette vacatures) dan in de controlegroep (7 %). Deze methodiek heeft dus een positief effect op de arbeidsmarktkansen van werkzoekenden. Daar moet bij worden aangetekend dat dit effect mede wordt veroorzaakt door de eerder genoemde positieve houding van de bedrijven t.o.v. experimenten.

6. Aanbodproblematiek

De benadering van de Van Elswijk-methode is eenzijdig vraaggericht, nu is gebleken dat in een hoogconjunctuur de mismatch tussen vraag en aanbod een groter probleem wordt. De vacatures zijn er wel maar het vinden van een geschikte kandidaat is een probleem. In een laagconjunctuur doet dit probleem zich minder voor. Ondernemers worden afgeremd in hun

groei-intenties vanwege het feit dat zij vermoeden moeilijk aan nieuw personeel te kunnen komen.

7. Resultaten van de voordrachtprocedure

In de projectopzet is gekozen voor een prioriteit van de reïntegratiebedrijven van de drie gemeenten (uitvoerders van de WIW), in de zin dat zij eerst 10 dagen de tijd hadden een in hun ogen geschikte kandidaat voor te dragen. Uiteindelijk zijn van de 45 op die wijze gemelde vacatures 3 vervuld door de reïntegratiebedrijven. Voorts zijn er via direct contact met de voordragende organisaties, dus buiten deze afgesproken procedure om, nog 3 andere vacatures vervuld door de reïntegratiebedrijven. Daaruit trekken wij de conclusie dat het effectief bemiddelen van werkzoekenden, gegeven het huidige klantenbestand, op een meer intensieve wijze moet gebeuren en dat de werkwijze van de reïntegratiebedrijven onvoldoende effectief is of dat de kandidaten domweg ontbreken. De gemeente Groningen heeft al eerder deze conclusie getrokken en besloten de werkwijze te intensiveren en te vernieuwen. Daarmee doelen wij op de zgn. Wisconsin-benadering binnen het project 'Groningen op de ladder'. Bij deze uitkomsten moet worden aangetekend dat ook mensen met een uitkering zijn aangesteld die niet door de reïntegratiebedrijven zijn voorgedragen. Dat zou kunnen betekenen dat de investeringen in deze mensen op basis van de WIW en eventuele andere maatregelen positieve effecten heeft op het zoekgedrag of de zelfredzaamheid op de arbeidsmarkt. Dit mogelijke verband hebben wij echter niet onderzocht.

8. Hoe verder met een geslaagd experiment?

Een experiment is bedoeld om van te leren en een dergelijke houding van bestuurders en hun adviseurs verdient zoals gezegd waardering. Op grond van deze leerervaringen moet worden geconcludeerd dat in een tijd van hoogconjunctuur en een krappe arbeidsmarkt een pure vraagstrategie niet het gewenste effect²⁹ heeft. De mismatch is er en een slagvaardig arbeidsmarktbeleid moet iets doen aan de aanbodkant en over een meer effectief reïntegratie-instrumentarium beschikken. Overwogen zou kunnen worden de Prohefsystematiek te introduceren voor bepaalde groepen op de arbeidsmarkt, als vervanging van de gesubsidieerde arbeid voor mensen waarvan vaststaat dat ze altijd een gebrek aan arbeidsproductiviteit hebben, zoals de WSW-populatie. Een systeem van bonussen en heffingen op toegevoegde waarde zou positievere effecten kunnen hebben dan de huidige systematiek van de WSW en de WIW. De arbeidsgehandicapten zou een tweede groep kunnen zijn, temeer daar is gebleken dat de REA niet de gewenste effecten heeft opgeleverd. Het zou mooi zijn als het lokaal bestuur voort blijft gaan met het zoeken naar innovatie in het arbeidsmarktbeleid.

²⁹ Een arbeidsmarktbeleid gericht op het vergroten van de vraag naar arbeid om zodoende een betere match tussen vraag en aanbod van arbeid te bewerkstelligen.

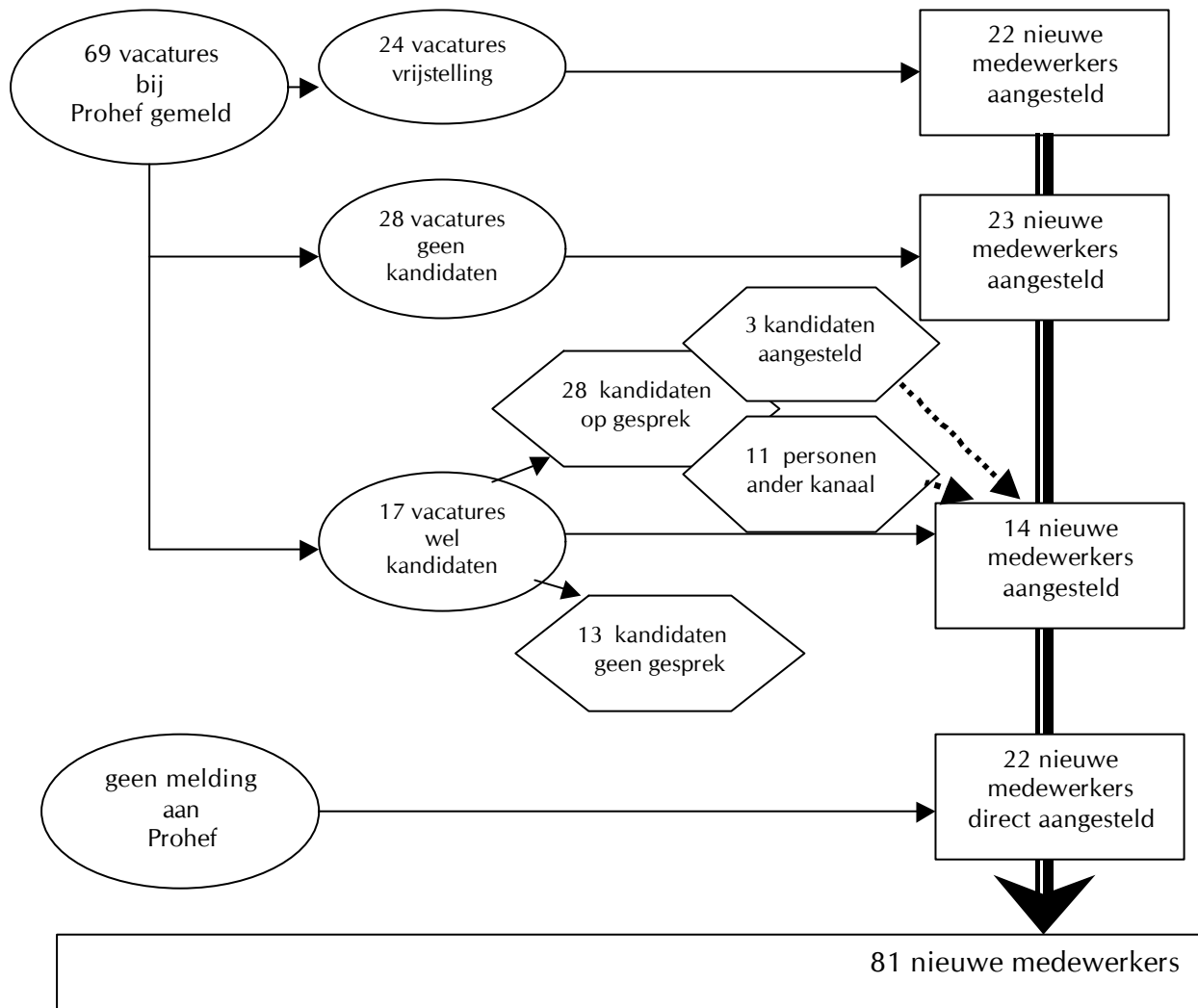
Bijlage 1: Saldi productieheffing en werkgelegenheidsbonus

	1999 1e kwartaal	1999 1e t/m 2e kwartaal	1999 1e t/m 3e kwartaal	1999 1e t/m 4e kwartaal	Afrekening 1999	2000 1e kwartaal	2000 1e t/m 2e kwartaal	2000 1e t/m 3e kwartaal	2000 1e t/m 4e kwartaal
Ondernemers 1-1-99 t/m 31-12-00									
1	13.055	13.876	20.198	8.467	6.085	964	-	-	neg
2	-	neg	-	neg	*	-	5.837	*	*
3	neg	neg	neg	neg	neg	neg	neg	neg	*
4	-	neg	neg	neg	neg	neg	neg	neg	*
5	12.976	14.543	33.342	43.986	45.238	neg	neg	17.721	60.570
6	-	neg	neg	neg	3.649	31.243	21.958	34.278	34.644
Ondernemers 1-7-99 t/m 31-12-00									
7			neg	675	2.725	neg	neg	8.455	15.379
8			-	neg	11.103	-	neg	3.842	neg
9			neg	neg	neg	neg	-	neg	neg
10			-	6.201	9.259	-	6.510	490	neg
11			-	-	9.171	-	neg	neg	neg
12			-	-	5.733	-	-	-	11.811
13			1.172,00	22.446	21.101	neg	25.250	*	*
14			neg	-	neg	5.855	neg	14.315	neg
15			-	-	neg	-	8.430	neg	neg
Ondernemer 1-1-00 t/m 31/12/00									
17					28.461	-	5.782	26.445	17.845
Ondernemer vanaf 1-7-99, met terugwerkende kracht opgezegd									
16			-	neg	neg				

Toelichting

- : wordt later berekend
- * : nog onbekend op dit moment
- neg: negatief saldo

Bijlage 2: Vacaturevervulling



Vacatures waarvoor vrijstelling is verleend

functienaam	vervulling	opleiding nieuwe medewerker
apothekersassistent	kent nog van uitzend	mbo
apotheker	anders	WO
apothekersassistent	anders	mbo bijna af
medewerkerkwaliteitszorg	stage	hbo
babyleidster/peuter-kleuter	zakelijk contact	mbo
kinderleidster	rechtstreeks contact voordrager	mbo
ass. groepsleidster/hh hulp	was wiw	lbo
kok	zakelijk contact	mbo
kok	zakelijk contact	mbo
ass. bedrijfsleider/controller	informeel netwerk	mts
IT'er	vervalt voorlopig	vervalt voorlopig
bedrijfsleider	arbeidsbureau	WO
medewerker verhuur	informeel netwerk	onbekend
projectcoördinator	nog open	nog open
hoofd technische dienst	zakelijk netwerk	hbo
vertegenwoordiger	krant	onbekend
medewerker PR en marketing	was stagiaire	hbo
verkoper buitendienst	ex-medewerker	mavo onaf
productiemedewerker	was uitzend	onbekend
productiemedewerker	was uitzend	lbo onaf
productiemedewerker	was uitzend	geen
productiemedewerker	was uitzend	lbo onaf
loodgieter-monteur	was uitzend	lbo
groepsleidster	was wiw	lbo

Vacatures waarvoor wel kandidaten voorgedragen zijn

functie	minimaal gewenste opleiding	vervulling	opleiding nieuwe medewerker
medewerker werkplaats	geen	arbeidsbureau	lts
	geen	arbeidsbureau	lts
groepsleidster	mbo	anders	mbo
groepsleidster	mbo	prohef	mbo
groepsleidster	mbo	prohef	mbo
administratief medewerker	mavo	arbeidsbureau	mbo
administratief medewerker	mavo	zakelijk contact	lbo
medewerker afwerking/vouwmachine	geen	vervallen	vervallen
chauffeur	rijbewijs	vervallen	vervallen
ontwerper	hbo	informeel netwerk	hbo
medewerker binnendienst verkoop	geen	zakelijk contact	hbo
technischdienst/magazijn	lts	advertentie	mbo
administratief medewerker	mbo	uitzendkracht	mbo
webdesigner	mbo	vervallen	vervallen
netwerkbeheerder/IT specialist	mbo	vervallen	vervallen
magazijnmedewerker	lbo	open sollicitatie	lts
monteur techn. electro installaties	mts	zakelijk contact	mbo
administratief medewerker	geen	prohef	mbo

Vacatures waarvoor geen kandidaten voorgedragen zijn

functienaam	minimaal gewenste opleiding	vervulling	opleiding nieuwe medewerker
boekhoudkundig medewerker	geen	open sollicitatie	mbo
commercieelmw/magazijn	mts	advertentie	lbo
kunststofbewerker/magazijn	mts	informeel netwerk	lbo
kunststofbewerker/magazijn	mts	zakelijk contact	lts
kunststofbewerker/commercieel	mts	eigen medewerker	lts
commercieel medewerker	havo	vervalt	vervalt
sauna/horecamedewerker	geen	was stagiaire	mbo
medewerker technische dienst	geen	vervalt	vervalt
verkoper	mts	vervalt	vervalt
leerling electromont./loodgiet	lts	eigen medewerker	lts
secretaresse/telefoniste	hbo	vervalt	vervalt
financieel medewerker/controller	hbo	zakelijk contact	hbo
administratief medewerker	mbo	arbeidsbureau	lbo
administratief medewerker	mbo	informeel netwerk	lbo
draaier/frezer	mts	kent uitzend	lts
bankwerker-monteur	lts	arbeidsbureau	lts
bankwerker-monteur	lts	zakelijk contact	lts
medewerker verhuur	mts	open sollicitatie	mbo
medewerker technd/voorman	mts	advertentie	mbo
techn.dienst/magazijn	mts	vervalt	vervalt
netwerkbeheerder/IT specialist	mbo	kent uitzend	hbo
		advertentie	mbo
		was stagiaire	mbo
netwerkbeheerder/IT specialist	mbo	eigen medewerker	hbo
productiemedewerker	geen	was uitzend	lbo
productiemedewerker	geen	open	open
productiemedewerker	geen	open	open
productiemedewerker	geen	open	open
monteur/techn electro instal	mts	open sollicitatie	mbo
hovenier	geen	was stagiaire	lto
		open sollicitatie	lto