
Koor[d)dansen

Vernieuwing en verankering van de
expertorganisatie voor werk en opleiding.



Houten, 11 november 1997



Tempura mutantur, nos et mutamur in illis

Lotharius

(de tijden veranderen en wij met hen)



Inleiding	4
Deel 1: Toekomstbestendigheid	5
Toekomstbestendigheid.....	6
Deel 2: Functieperspectief.....	9
Deel 2: Functieperspectief.....	9
Naar buiten kijken.....	10
Beleidsontwikkelingen.....	10
Algemeen	10
Onderwijs	10
Arbeidsmarkt.....	12
Sociale Zekerheid	13
Bedrijven.....	14
Uitzendwezen.....	14
Particulieren	15
Marktontwikkelingen.....	15
Productontwikkeling	16
Concurrentie-analyse.....	16
Deel 3: Toekomstconcepten	18
Ondernemingsconcept	19
Concept voor de dienstverlening	19
Concept voor marktwerking	22
De ontwikkeling van een instrumentarium.....	22
Concept voor de organisatie	24



Inleiding

Op 29 en 30 september 1997 vond een werkconferentie plaats van directeuren van de AOB's. Er is gesproken over:

- De toekomstbestendigheid
- Het functieperspectief en
- Drie ondernemingsconcepten, namelijk:
 - Het concept voor de dienstverlening,
 - Het concept voor marktwerking en
 - Het concept voor de organisatie.

De directeuren hebben zich tijdens de werkconferentie uitgesproken voor landelijke samenwerking, opdat wij een grote speler in loopbaandiensten zijn voor het onderwijs, arbeidsvoorziening, overheid, bedrijven en particulieren.

Voor u liggen de resultaten van de werkconferentie. Met onze handtekening bekrachtigen wij de gemeenschappelijke visie en de landelijke samenwerking.

Er komt binnenkort een stappenplan voor vervolgactiviteiten. Een nulmeting bij elk AOB vormt de eerste stap. Uiterlijk op 31 december 1997 wordt het stappenplan afgerond.

H. Groothuis
Compaz Noord-Nederland.

W. van Vugt
AOB Den Haag-Delft

H. Geesink
Compaz Friesland

J. Kok
AOB Rijnmond

D.J. de Haan
Compaz IJsselstreek

R. van Dijk
Compaz Drechtsteden

B. van Maanen
AOB Twente

Th. Van Willigenburg
AOB Brabant en Zeeland

J. ten Hove
Geldergroep

J. Noord
DOBA – AOB Zuidoost-Brabant

H. Heeger
Alpha Omega

M. Clerx
AOB Limburg

W. van Oosterom
Octant

H. Leerentveld
GboB.



Deel 1: Toekomstbestendigheid



Toekomstbestendigheid

Alle AOB's in ons land hebben grote deskundigheid in huis op het gebied van specialistische loopbaandienstverlening. De belangrijkste opdrachtgevers zijn traditioneel het onderwijs en arbeidsvoorziening. Reorganisaties, herstructurering en politieke opvattingen hebben het onderwijs, de arbeidsvoorziening en de sociale zekerheid de laatste tijd in hun greep.

Dit heeft gevolgen voor de positie van de AOB's:

- De omzet wordt een probleem;
- De marges in de gesubsidieerde markten zijn te laag;
- Van het personeel wordt hoge kwaliteit, actuele kennis, een topconditie en een flexibele houding verwacht.

De AOB's hebben besloten hun kwaliteiten beter zichtbaar te maken voor elkaar en de buitenwereld. Landelijk werken we samen om ons aanbod te presenteren, opdrachten te genereren, producten verder te ontwikkelen en te bepalen welke behoeften ontstaan in de loopbaandienstverlening. De meerwaarde van deze samenwerking is evident.

De AOB's opereren primair in het publieke domein op basis van een visie die in de concepten voor dienstverlening, voor marktwerking en voor de organisatie is uitgewerkt.

Kortweg komt de visie erop neer dat de samenwerkende AOB's een grote speler willen zijn in de loopbaandienstverlening voor gewone mensen.

Wij constateren dat onderwijs en arbeidsvoorziening:

- behoefte hebben aan specialistische loopbaandienstverlening
- in staat zijn die behoefte te formuleren
- geld willen uittrekken voor deze dienstverlening
- in staat zijn het resultaat op kwaliteit te beoordelen
- onderschrijven dat het strategisch belang van loopbaandienstverlening voor het onderwijs- en arbeidsmarktbeleid toeneemt.

Er ligt dus een basis voor een succesvolle relatie met onderwijs en arbeidsvoorziening.

De betrouwbaarheid van onderwijs en arbeidsvoorziening als partner in de loopbaandienstverlening staat evenwel ter discussie. Door politieke besluitvorming en bezuinigingen zijn onze opdrachtgevers lange tijd bezig geweest zichzelf weer bij elkaar te rapen.

De politieke besluitvorming is aan de AOB's zelf ook niet voorbij gegaan. In enkele jaren tijd is het personeelsbestand met eenderde deel verkleind. Elk afzonderlijk AOB heeft moeten kiezen welke positie het nog op de regionale



markt in zou nemen. Daardoor kwamen onze gemeenschappelijke uitgangspunten over onder andere dienstverlening in de eerste en tweede lijn en een kwaliteitsstandaard in het geding.

In een zelfanalyse hebben we geconstateerd dat de individuele AOB's alleen toekomstbestendigheid hebben, als we de krachten nù opnieuw bundelen.

De ervaringen in de afgelopen jaren en de gewijzigde marktomstandigheden brengen ons er toe onze kaarten ook te zetten op nieuwe en andere marktpartijen, zoals gemeenten, nieuwe samenwerkingsverbanden als SWI en ASV, het bedrijfsleven en particulieren. Op die manier maken de AOB's van wat aanvankelijk bedreigend leek thans een uitdaging.

De directeuren die de hierna volgende concepten ondertekend hebben, geven daarmee aan dat zij meerwaarde zien in landelijke samenwerking en op basis van een gemeenschappelijke visie in de samenwerking willen investeren.





Deel 2: Functieperspectief



Naar buiten kijken.

Externe ontwikkelingen als bron van vernieuwing.

De buitenwereld bepaalt het bestaansrecht en het bestaan van organisaties. Voor de expertorganisatie voor werk en opleiding is de omgeving dus ook bepalend voor succes of falen. Structurele verankering is een wezenlijke voorwaarde voor het bestaan. Bij de keuze van missie, kernactiviteiten en kerncompetenties, diensten, marktbewerking, organisatie, personeel en management is de betrekking met maatschappelijke ontwikkelingen een dominante voorwaarde voor verankering. Aansluiten bij de omgeving is een paspoort voor acceptatie. Hieronder worden de ontwikkelingen geduid naar beleid, markt en product, als aanzet voor het ondernemingsconcept.

Beleidsontwikkelingen

Algemeen

Een aantal thema's is van invloed op alle relevante beleidsontwikkelingen. Een dominant politiek thema voor de komende jaren is de dreigende maatschappelijke en economische tweedeling en de aanhoudende prioriteit bij "werk, werk, werk". In dit bestek past ook de ontwikkeling naar een multiculturele samenleving. Vergrijzing, een krappere arbeidsmarkt en een groeiende economie bieden perspectief in het bestrijden van de tweedeling. Sterkere aandacht voor de toegankelijkheid van voorzieningen in het onderwijs- en arbeidsmarktbeleid zal hierin de boventoon voeren. Sociale activering ter voorkoming van isolement is de algemene boodschap.

Voorts leidt de opkomende vergrijzing zelf, in combinatie met een toenemend risico voor bedrijven, tot de noodzaak meer aandacht te geven aan behoud van werk, mobiliteit en reïntegratie. De stijgende levensverwachting en gezondheid leiden tot de noodzaak besef te ontwikkelen van de "loopbaan na pensionering".

De hoge ontwikkelingssnelheid van de technologie en de economie leiden tot toenemende investeringen in opleidingen en voorwaarden voor flexibiliteit. Tweezijdige en gedifferentieerde flexibilisering en mobiliteit, bij werkgevers en werknemers, is een bron voor toenemende spanning op de arbeidsmarkt.

Onderwijs

Het onderwijs is gedurende een reeks van jaren onderhevig geweest aan structuur- en stelselwijzigingen. Een essentieel kenmerk van die veranderingen is schaalvergroting: zo daalde het aantal scholen voor voortgezet onderwijs aansluitend op het basisonderwijs van 1.926 in 1987 naar 784 in 1995 en de 46 ROC's en 13 vakscholen werden gevormd uit circa 800 instellingen.



Lumpsum-financiering en transparantie van de kwalificatiestructuur zijn eveneens bepalend voor de verandering.

Het effect van deze wijzigingen is dat op operationeel niveau de vrijheid van handelen vergroot is, terwijl op strategisch (beleidsmatig) niveau meer uniformiteit gerealiseerd is. Voor dat doel zijn ook beheersinstrumenten aangescherpt of ontwikkeld.

De reorganisaties van de afgelopen jaren hebben de aandacht afgeleid van de inhoud van het onderwijs zelf. Dit is nog versterkt door de achtereenvolgende bezuinigingen op het onderwijs. Met het beëindigen van stelselwijzigingen, de groei van de economie en het dalende financieringstekort zal nieuwe ruimte ontstaan voor investeringen in de kwaliteit van het onderwijs.

In een lange termijnprognose is daarnaast een groei van het aantal leerlingen met circa 0,5% per jaar te voorzien. Voorts bestaat de verwachting dat het (formele) gemiddelde opleidingsniveau verder zal stijgen: het aandeel van middelbaar en hoger opgeleiden zal groeien van 65% in 1995 tot ruim 70% in de komende twee decennia.

Loopbaanoriëntatie en -begeleiding dient beleidsmatig een geïntegreerd onderdeel te zijn van het onderwijsproces gedurende de hele schoolloopbaan en evenwichtig verdeeld over het onderwijsaanbod. Bijvoorbeeld in de nota "Niet voor de school maar voor het leven leren wij", heeft de prelude geklonken van een grotere oriëntatie op het verband tussen school, studie- en beroepskeuze en werk; levenslang leren is het equivalent van het onderwijs voor mobiliteit. Permanent appelleren aan eigen activiteit en zelfstandigheid van de leerling, recht doen aan verschillen, samenhang en brede ontwikkeling zijn hierin de onderwijsdoelen. Voorwaardenscheppend hiervoor is de beschikbaarheid van informatiemateriaal, een programma voor praktische en externe oriëntatie, toetsmateriaal, begeleiding, volgsystemen, deskundigheidsbevordering en financiële middelen voor inkoop van diensten in dit kader.

Ongeacht het geheel van deze ontwikkelingen groeit het aantal voortijdig schoolverlaters zonder diploma (van 4,6% in 1985 tot 6% in 1995). Hierin neemt het aandeel van uitstroom in de onderbouw en het eerste segment van de bovenbouw af en groeit de uitstroom in het mbo en het hoger onderwijs explosief met ruim 50%.

Budgetverantwoordelijkheid van de scholen leidt tot een vergrote aandacht voor rendementsvraagstukken, waaronder vraagstukken van vraag en aanbod en succes- en risicofactoren. In dit kader is er behoefte aan kengetallen en prestatienormen voor onder meer intake en instroom, doorstroming en uitstroom. De betekenis van effectiviteit en efficiëntie zal nog verder toenemen als ook in het onderwijs vormen van outputfinanciering worden ingevoerd.

Naast het dagonderwijs aan jeugdigen zal ook het deeltijdonderwijs voor volwassenen aan belang en in getal winnen. Een (tweezijdig) flexibiliserende arbeidsmarkt, vergrijzing, reïntegratie, herintreding en permanent



vernieuwende technologie leiden tot een vergroot beroep op het complementair (kwalificerend) beroepsonderwijs. Tussen 1983 en 1995 verdubbelde het aantal deelnemers bijna van 11.000 naar 21.000. Ook deze ontwikkeling vergt dat onderwijsinstellingen data of systemen voor vraagmeting beschikbaar krijgen.

Arbeidsmarkt

Zowel beleidsmatig als institutioneel is het arbeidsmarktbeleid onderhevig aan grote veranderingen. Wettelijke vormgeving van complementaire werkgelegenheid (WSW, WIW), banenplannen met een structureel karakter en verlaging van de loonkosten voor laaggekwalificeerde arbeid bepalen het overheidsbeleid: een krachtige nadruk op de onderkant van de arbeidsmarkt. De institutionele omgeving is met de vernieuwing van de Arbeidsvoorzieningswet gecentraliseerd en van een minder hoog ambitieniveau voorzien. Hierin is de regietaak beëindigd en wordt de Arbeidsvoorzieningsorganisatie een uitvoeringsinstantie.

Nu en in de komende jaren wordt gewerkt aan beleids- en beheersinstrumenten om werkzoekenden in te delen naar "afstand tot de arbeidsmarkt", teneinde zodoende werkzoekenden op maat te bedienen en greep te houden op de aanwending van middelen. Een belangrijke opdracht in dit kader is de ontwikkeling van een "meetlat" en de praktische validering van de indeling van werkzoekenden. Met de aanstaande overdracht van de bemiddeling van gedeeltelijk arbeidsgeschikten naar Arbeidsvoorziening wordt de publieke arbeidsbemiddeling geconcentreerd.

In de vernieuwde vormgeving van het arbeidsvoorzieningsbeleid nemen de gemeenten een zeer belangrijke plaats in, met name voor mensen die zijn aangewezen op vormen van gesubsidieerde arbeid. De nieuwe Wet Sociale Werkvoorziening en de Wet Inschakeling Werkzoekenden regelen de regiefunctie van de gemeente in de programma's voor complementaire werkgelegenheid. Budget- en outputfinanciering en nagenoeg volledige vrijheid in de uitvoering zijn kenmerken van de gemeentelijke verantwoordelijkheid. In totaal is met dit beleid circa 5,4 miljard gulden aan rijksbijdrage gemoeid (exclusief 1,6 miljard Melkert 1). De totale omzet in deze branches bedraagt thans ongeveer 7,5 miljard. In deze programma's zijn bijna 140.000 gesubsidieerde arbeidsplaatsen gerealiseerd. Grotere nauwkeurigheid en uniformiteit in de bepaling van de inzet van deze dure instrumenten door middel van gesystematiseerde indicatie is een doelstelling van de (centrale) overheid.

Ondanks de groeiende werkgelegenheid zal het aantal inactieven in de bijstand en WAO in de komende jaren nog hoog blijven. Door de toenemende participatiegraad, nieuwe instroom en instroom uit immigratie vervlakt een belangrijk deel van de groei. Dat verklaart de aandacht voor kansvergroting en reïntegratie: door de werkgelegenheidsontwikkeling neemt het aandeel van de werkzoekenden in fase 1 en 2 af en ontstaat ook vanuit economisch oogpunt de noodzaak om zorgvuldig te investeren in mensen met minder kansen (fase 3). De grotere aandacht voor kansarmen in het arbeidsvoorzieningsbeleid gaat gepaard met een sterk groeiende werkgelegenheid (+2%). Vooralsnog is de verwachting dat de groei ook in de



komende jaren doorzet. Nu het saldo van de werkgelegenheidsgroei positief is ten opzichte van de instroom, ontstaan fricties. Het aandeel van moeilijk vervulbare vacatures is stijgend en dat is een betrouwbare indicator voor de "mismatch" tussen vraag en aanbod. Verfijning van de meting van het aanbod, gevolgd door training en opleidingsprogramma's en aanpassing van functie-eisen zijn te verwachten maatregelen.

Sociale Zekerheid

Het werkgelegenheidsbeleid en de groeiende werkgelegenheid gaan gepaard met een "activerende sociale zekerheid". Dat komt niet alleen tot uitdrukking in de regelgeving, maar ook in de institutionele omgeving.

In de regelgeving is de toename van het eigen risico voor werkgevers in de Ziektewet en de WAO (PEMBA) een significante ontwikkeling. Werkgevers worden hierdoor gedwongen tot preventief beleid, waarvan leeftijdsbewust personeelsbeleid, interne mobiliteit, aandacht voor arbeidsomstandigheden en de relatie tussen de omstandigheden van de werknemer en de functie-eisen de pijlers vormen. Sancties en boeten moeten ook werknemers en werkzoekenden motiveren tot actief gedrag.

De aanstaande Wet op de Reïntegratie draagt zorg voor duurzame inbedding van een "uitkering op weg naar werk".

Ook de instituties in de sociale zekerheid zijn onderhevig aan grote en snelle veranderingen. De uitkomst van de parlementaire enquête in 1994 heeft geleid tot een sterke centrale aansturing en een scheiding tussen beleid en uitvoering. Het hiervoor opgerichte TICA, coördinator van de veranderingen, is verankerd met de vorming van het LISV. Met de vorming van Uitvoeringsinstellingen (UVI) en (een beperkt aantal) sectororganen is de scheiding tussen beleid en uitvoering gerealiseerd.

Schaalvergroting en concentratie moeten de UVI in staat stellen om de concurrentie aan te gaan op een (eventuele) markt met private aanbieders. Het ligt in de rede om te veronderstellen dat UVI zich in deze slag ook zullen prepareren om de uitvoering van de gemeentelijke sociale zekerheid te verzorgen.

Voorts is de vorming van SWI-centra een dominante ontwikkeling voor de toekomst. Om de effectiviteit van het arbeidsvoorzieningsbeleid te waarborgen zullen UVI en gemeenten ruimere mogelijkheden krijgen om activiteiten in te kopen. Toekomstige, geregelde normering van het aantal werkzoekenden, waarvoor geen diensten worden geleverd, zullen in het bijzonder de gemeentelijke positie versterken.

Op dit moment worden de SWI-centra gevormd uit werknemers van drie organisaties, met verschillende interne procedures en systemen. Een wezenlijke succesvoorwaarde is om deze procedures en systemen te integreren. In de naaste toekomst moet blijken of ook de organisaties of onderdelen hiervan geïntegreerd zullen worden.



In de sociale zekerheid (exclusief ouderen, kinderen en ziektekosten) gaat circa 55 miljard gulden om; ongeveer 6% hiervan is gemoeid met administratiekosten. Voor het jaar 2000 wordt op basis van demografische ontwikkeling rekening gehouden met een groei naar $\pm 2,2$ miljoen uitkeringen (excl. ouderdom, VUT, nabestaanden, wachtgeld ambtenaren, WSW, ziektekosten en kinderen).

Bedrijven

“Gezondheid in een gunstig klimaat” is de noemer waaronder het acteren van grote bedrijven op dit moment gebracht moet worden. Bedrijfsresultaten geven aanleiding tot een drang naar groei, maar fusies en overnames worden beoordeeld op synergie-effecten: complementariteit, marktaandeel en kostenreductie zijn de bepalende overwegingen. Voor “verwend gedrag” is geen plaats. Organisaties worden gemaakt op het vermogen “mean and lean” te opereren: concentratie op - en van kernactiviteiten, flexibiliteit, mobiliteit en outsourcing van voorwaardenscheppende functies vullen de betekenis van dit begrip.

In het personeels- en organisatiebeleid neemt flexibiliteit en (interne) mobiliteit, in combinatie met het gebruik van nieuwe technologie, een steeds belangrijker plaats in. Het gebruik van een schil van diverse vormen van flexibele arbeid (uitzend- en oproepkrachten, deeltijd- en thuiswerkers, tijdelijke arbeidskrachten, free-lancers) groeit daardoor. In 1995 had 1,2 miljoen van het aantal werkende Nederlanders geen vaste baan, dat is ongeveer 20% van het totaal.

Toch dekt deze ontwikkeling van de flexibiliteit de behoefte nog niet: nieuwe technologie en marktontwikkelingen maken een wezenlijk flexibele arbeidsorganisatie noodzakelijk. Daarin moeten werknemers zich snel kunnen aanpassen aan nieuwe eisen. Hiervoor zijn zicht op capaciteiten en investeringen in opleiding en training een voorwaarde. Complicerende omstandigheid bij het effectueren van “employability” is de ontgroening en vergrijzing van het arbeidspotentieel. Vaak is de veronderstelling immers dat met het klimmen der jaren flexibiliteit en mobiliteit afnemen.

De uitwassen van flexibilisering leiden tot een subtiel tegenspel van de vakbeweging en de regering. De vakbeweging legt in het CAO-beleid het accent op begrenzing van flexibiliteit, een grotere toegankelijkheid van opleidings- en ontwikkelingsfaciliteiten en leeftijdsbewust personeelsbeleid. De regering wil de uitstoot van arbeid naar de sociale zekerheid verminderen door een toename van het eigen risico te introduceren in de ziekte- en arbeidsongeschiktheidsregelingen. De Wet op de Reïntegratie zal nadere inhoudelijke verplichtingen voor gaan schrijven. Daarnaast zal de rechtspositie van flexwerkers, met name van uitzendkrachten, versterkt worden. Voorts is regelgeving op de bestrijding van leeftijdsdiscriminatie in voorbereiding.

Uitzendwezen

Het uitzendwezen neemt een specifieke plaats in bij de beschrijving van ontwikkelingen in het bedrijfsleven. Enerzijds als gevolg van het toenemend gebruik van flexibele arbeid en de groei van andere personeelsdiensten; anderzijds als gevolg van het ontstaan van regelgeving die de positie van



uitzendkrachten versterkt. Daarenboven moet ermee rekening gehouden worden dat uitzendbureaus, als gevolg van vrije inkoop, in toenemende mate een functie zullen gaan vervullen in het arbeidsvoorzieningsbeleid. Met name de versterking van de rechtspositie van uitzendkrachten zal grote gevolgen krijgen voor het wervingsproces van uitzendbureaus. Nu de uitzendovereenkomst een arbeidsovereenkomst wordt, zullen de uitzendorganisaties zeer alert moeten worden bij de beantwoording van de vraag wie hier wel en niet voor in aanmerking komt: het zal niet gemakkelijk zijn om zodra een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd is ontstaan een ontslagvergunning te krijgen: herplaatsingsmogelijkheden genoeg... Deze risico's worden nog versterkt door de gunstige ontwikkeling van de werkgelegenheid, waardoor de spoeling op de arbeidsmarkt dunner wordt.

Particulieren

De worsteling met werk, zorgverantwoordelijkheden en vrije tijd is een belangrijk particulier dilemma. Tijdelijke uittreding uit het arbeidsproces, veelal door vrouwen, is een vaak gekozen oplossing. Niettemin moet rekening worden gehouden met een toenemende participatiegraad: tussen 1981 en 1994 steeg het aandeel van buitenshuis werkende vrouwen van 30% naar 42%; voor 2010 wordt verwacht dat dit aandeel is opgelopen tussen de 64 en 67%. Door de ontwikkeling van technologie raken kennis en vaardigheden snel verouderd. Ontgroening en vergrijzing maken dat de kansen op werk groot zijn. Heroriëntaties op opleiding en werk zullen derhalve ook een particuliere behoefte zijn.

Werk wordt steeds meer gezien als een consumptieve behoefte, met name in de (groeierende) middenklasse: als je werkt doe je dat ook voor je plezier. En onder "plezier" wordt ook het maken van carrière begrepen. "Up or out" is niet louter een begrip van werkgevers, maar in toenemende mate ook van werknemers. Het ligt dan ook in de rede om te verwachten dat carrièrebegeleiding zich tot een groeiende particuliere behoefte zal gaan ontwikkelen.

In de consumptieve benadering van werk geldt ook het "ik wil iets heel anders gaan doen" als een kansrijk verlangen.

Markontwikkelingen

De vraag of er een markt is en blijft voor loopbaandienstverlening is met de vorenstaande beschrijving van beleidsontwikkelingen impliciet positief beantwoord. Voor ons type dienstverlening wordt de markt bepaald door de aard en omvang van spanning tussen beleid en uitvoering en die is in meer dan voldoende mate aanwezig. De dienstverlening moet dan vervolgens gebaseerd zijn op het aanbieden van (unieke) interventies om die spanning



weg te nemen. Kwaliteit, infrastructuur, prijs, levertijd en concurrentie bepalen de marktpositie.

De totale markt voor loopbaandienstverlening was reeds grotendeels onbeschermd. Met de vorming van AOB's is de bescherming van markt en product ook bij de traditionele afnemers, onderwijs en Arbeidsvoorziening, beëindigd. Daarnaast is de landelijke infrastructuur voor kwaliteitsontwikkeling en –controle bij die afnemers verdwenen. Dit heeft onder meer tot gevolg dat het “deskundigheidsmonopolie” van in het bijzonder psycho-diagnostisch geschoolden onder sterke druk staat: alternatieven ontstaan in het opkomen van systeemaanbieders.

Voorts is schaalvergroting in de traditionele deelmarkten van wezenlijke invloed op de marktpositie en / of het aanbod van diensten. De computer en vooral zijn systemen scheppen nieuwe en schijnbaar goedkopere mogelijkheden. Ten gevolge van schaalvergroting is het logisch de vraag van uitbesteden of zelf doen opnieuw te beantwoorden, zeker als loopbaandiensten onderdeel gaan uitmaken van het primaire proces. Hierdoor verandert de vraag en worden hogere kwaliteitseisen gesteld.

Productontwikkeling

Een regelmatige bezoeker van Internet is in de gelegenheid om zich voor een aantal vacatures op persoonlijkheidsaspecten te testen. De uitslag en de vraag of er belangstelling is voor sollicitatie rollen daarna automatisch over het scherm. Ook (beperkte) intelligentietesten kunnen zo op het Net worden gedaan.

Voor intermediaren zijn er inmiddels serieuze toepassingen beschikbaar. Weliswaar ontstaat het niveau daarmee niet aan “ je kunt een hond wel leren zitten, maar weet die hond dan ook waarom dat nuttig is”, maar het werkt wel: als intermediaren en hun klanten tevreden zijn, lijkt de behoefte vervuld. En voor veel mensen is dit type ondersteuning voldoende.

Toepassingen van computertechnologie in de loopbaandienstverlening zullen verder toenemen. De betekenis van specifieke deskundigheid verdwijnt daarmee echter niet, maar aan het niveau van de dienstverlening zullen hogere en bredere voorwaarden gesteld worden, gericht op problemen waar een intermediair niet uitkomt. Expertdienstverlening heeft dan niet slechts betekenis in het niveau van de diensten, maar ook in de breedte en de onderlinge samenhang van afzonderlijke diensten.

Concurrentie-analyse

Zoals eerder gesteld is de brede loopbaandienstverlening een (nagenoeg) onbeschermd en ongedefinieerde branche. Dit heeft tot gevolg dat er een rijk geschakeerd palet aan aanbieders is, van search- tot outplacementbureaus en van kleine zelfstandigen tot uitzendorganisaties. Deze “vage markt” noopt eens te meer tot een scherpe definitie van kernactiviteiten, formule, organisatie en meerwaarde.



Analyse van de potentiële marktpositie ten opzichte van concurrenten vindt dan plaats in relatie tot de ontwikkeling naar een landelijk werkende, contractgestuurde expertorganisatie voor loopbaandienstverlening, kennisbron is het snijvlak van arbeidsmarkt en onderwijs, met als hart de integrale potentieelmeting. Wezenlijk onderdeel van de infrastructuur is de verzameling van de in de werkprocessen besloten data en de benutting hiervan in strategische informatiesystemen. De kracht van de formule wordt daarenboven bepaald door de levering en het support van systemen voor eerstelijnsdienstverlening.

Probleem in de bepaling van de concurrentiekracht is dat er (nog) geen organisaties zijn die een soortgelijke dienstverlening en formule aanbieden.

De verschillende onderdelen van potentieelonderzoek zijn wel afzonderlijk verkrijgbaar, maar de verbinding met systeemdata en eerstelijnsdienstverlening is er niet. Dat kwaliteitsonderscheid komt niet tot uitdrukking in een lagere prijs.

In de advisering over studie en beroepskeuze zijn er naast een aantal kleinere, regionale bureaus vooral zelfstandig werkenden werkzaam. In prijsstelling kan hier niet tegen geconcentreerd worden, maar door het ontbreken van een kwaliteitsgerichte infrastructuur en een eenzijdige discipline zijn deze aanbieders geen reële concurrenten.

Arbodiensten en hiermee vergelijkbare organisaties hebben een aantal min of meer vergelijkbare disciplines in huis. De primaire oriëntatie, het primaire proces en de formule wijken echter sterk af: zo is de arbeidsmedische invalshoek dominant en is er geen verbinding met het snijvlak van arbeidsmarkt en onderwijs.

Een aantal ROC's heeft de pretentie op het terrein van loopbaandienstverlening en potentieelonderzoek diensten aan te bieden aan de markt. Dat is echter geenszins een kernactiviteit van ROC's en bovendien moet hierbij de vraag gesteld worden of deze activiteiten notoir concurrentievervalsend zijn.

Systeemaanbieders kunnen op de institutionele markten een sterke positie verwerven. Toch is de ballon gevuld met "bij ons kunt u voor een volledig pakket terecht" te attaqueren. Enerzijds door het ontbreken van de arbeidskundige component in de potentieelmeting, anderzijds door het ontbreken van coaching van dienstverleners in de eerste lijn. Niettemin zijn deze aanbieders vanwege hun kapitaalcracht en marketingstrategie concurrenten van importantie. Ervaringen met bijvoorbeeld Windows versus Apple, Van der Valk versus het specialiteitenrestaurant, Video 2000 versus VHS en CD-i versus CD-Rom bieden voldoende indicatie voor de stelling dat het beste product niet synoniem is met het best verkochte product. Daarom is de ontwikkeling van een partnership met een sterke (de sterkste) aanbieder meer dan de moeite van het overwegen waard.

Voorts zijn er verspreid over het land een aantal expertisecentra voor reïntegratie werkzaam. De oriëntatie van deze centra ligt primair in de sociale zekerheid. De kwaliteit van deze centra wordt hoog aangeschreven. Een



sterke marktpositie en contractmanagement zijn echter nog niet gerealiseerd, hoewel de financiële positie door stabiele subsidierelaties als gezond kan worden aangemerkt. Niettemin worden deze centra geconfronteerd met bedreigingen in hun toekomst. Een verbinding met de expertisecentra in de vorm van een strategische alliantie (consortium) kan de wederzijdse positie versterken.

Deel 3: Toekomstconcepten



Ondernemingsconcept

Concept voor de dienstverlening

De wortels van onze organisatie liggen in het publieke domein en aan loopbaandienstverlening kleeft (rendementsbewuste)maatschappelijke betrokkenheid: alle processen zijn er op gericht dat mensen hun talenten gebruiken. Die worteling volgt ook uit onze doelstellingen:

- Scholieren, werkenden en werkzoekenden, ongeacht hun kwalificatieniveau, de beste kansen bieden in hun loopbaan.
- Overheden en sociale partners zo te ondersteunen dat subsidies voor werk of opleiding en uitkeringen voor sociale zekerheid doeltreffend worden ingezet en het gebruik hiervan tot een minimum wordt beperkt.
- Vragers op de arbeidsmarkt inzicht te geven in de mogelijkheden van het onderwijs en het onderwijs inzicht te geven in de behoeften van de arbeidsmarkt, zodanig dat de relatie onderwijs - arbeidsmarkt optimaal wordt.
- Arbeidsorganisaties en werknemers te adviseren en te begeleiden bij vraagstukken van flexibiliteit en mobiliteit.

Kenmerkend voor onze formule zijn:

- Dat wij loopbaandiensten en –begeleidingssystemen bieden voor (organisaties die werken met en voor) “gewone mensen”.
- Dat wij een expertorganisatie vormen, waarin diverse complementaire expertises integraal zijn samengebracht.
- Dat wij kiezen voor een individuele benadering, waarbij we gericht zijn op de mogelijkheden van mensen in hun specifieke omstandigheden: “Wat kun je wel in plaats van wat kun je niet.”
- Dat we ernaar streven om klanten gedurende hun bestaan of werkzaam leven van dienst te zijn: “We’ll follow you.”

Uit de doelstellingen en de formule volgt dat wij onze activiteiten verrichten voor de volgende markten:

- Arbeidsmarkt en Sociale Zekerheid.
- Onderwijs.
- Arbeidsorganisaties, hecht georganiseerde brancheorganisaties en uitzendbureaus.
- Particulieren.

Als sturingsmechanisme voor de kwaliteit en ontwikkeling van onze dienstverlening kiezen wij voor vraagsturing door middel van contractrelaties:



de ervaring die wij hiermee sinds 1993 hebben opgedaan, heeft een enorme impuls gegeven voor productvernieuwing en verzakelijking van de dienstverlening.

Niettemin past bij het tot nu toe gekozen (of opgelegde) niveau voor vraagsturing in het publieke domein, het micro- en meso-niveau, een opmerking: groepen mensen die onze dienstverlening hard nodig hebben, blijven daar nu van verstoken. Gelet op onze maatschappelijke doelstelling staan wij dan ook een op contractfinanciering gebaseerd doelgroepenbeleid voor (IDW). Dit impliceert dat wij ook op macro-niveau, het niveau van landelijke overheden, actief zullen zijn in contractverwerving.

Voor de dienstverlening aan de overige institutionele potentiële klanten¹ geldt, dat er een overeenkomstige behoefte aan loopbaandienstverlening is.

Ons perspectief begint bij de acceptatie van de behoeften van institutionele opdrachtgevers. Dit type klant kan en wil zelf een aantal onderdelen van loopbaandiensten uitvoeren en is op zoek naar een totaalpakket: een concept waarin eerste en tweede lijn van dienstverlening zijn gedefinieerd. Zo wordt de dienstverlening verankerd met de behoeften en mogelijkheden van de klant. In dit concept is de samenhang tussen psychodiagnostisch en arbeidskundig onderzoek een wezenlijk en onderscheidend onderdeel van de dienstverlening in de tweede lijn. De inhoudelijke oriëntatie is gebaseerd op de relatie met (verstand van) onderwijs, arbeid en arbeidsmarkt.

In het concept voor de dienstverlening is dan ook opgenomen:

- Het activeren van of appelleren aan de zelfwerkzaamheid van eindgebruikers.
- De beschikking over systemen voor eindgebruikers en dienstverleners in de eerste lijn, waarin de inschakeling van expert-dienstverlening één van de uitkomsten is.
- Coaching van functionarissen in de eerste lijn.
- Expertdienstverlening waarin het vermogen tot een kritische dialoog met eindgebruikers over willen en kunnen een kwaliteitsvoorwaarde is.
- Systemen voor monitoring.

Op productniveau wordt dit concept uitgewerkt met de volgende voorbeelden van diensten:

Individueel: integraal potentieelonderzoek, indicatie

Institutioneel niveau: begeleidingssystemen en systeemdata en – kengetallen

Infrastructureel niveau: aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt, studieplanning, bestrijding voortijdig schoolverlaten, validering fasering arbeidsmarkt.

¹ Het onderwijs, Arbeidsvoorziening, gemeenten, de uitvoeringsinstellingen voor de sociale zekerheid, het procesmanagement SWI, uitzendbureaus en grotere bedrijven.



Voorts wordt de uitvoerende dienstverlening gekenmerkt door een modulaire opbouw: opdrachtgevers willen mee kunnen sturen in de diensten en kosten van de expert.

De keuze voor een expertorganisatie in de tweede lijn heeft ook consequenties voor activiteiten in de dienstverlening in de eerste lijn: in principe moeten deze worden overgedragen of afgebouwd om ruimte te maken voor de ontwikkeling van de functie als expert en leverancier van dit concept. Uitvoerende voorlichtingsactiviteiten, zoals bijvoorbeeld de voorlichting voor het leerlingwezen, passen niet meer in dit concept en kunnen beter door dienstverleners in de eerste lijn worden uitgevoerd.

Aard en diepgang van de dienstverlening, alsmede de snelheid van ontwikkelingen op dit terrein vereisen voorts een hoogwaardige en bi-directionele verbinding tussen uitvoering en research en development.

Ons "goud" (bestaansrecht) zullen we moeten vinden in de validiteit van ons werk: de praktische toepasbaarheid van onze adviezen. Een relationele database met potentieelprofielen van baanvinders en baanzoekers, zo mogelijk uitgesplitst naar economische regio, is onderdeel van dat "goud".



Concept voor marktwerking

Marktbewerking is het cement tussen potentiële klant, opdrachten en productontwikkeling. Eerder is gesteld dat de behoefte aan onze dienstverlening ontstaat, indien zich fricties voordoen tussen beleid en uitvoering op het terrein van opleiding, arbeid en arbeidsmarkt. Hiervoor is binding met klanten essentieel.

Relatiebeheer maakt dus een wezenlijk onderdeel uit van het proces voor de dienstverlening: voortdurend op zoek naar problemen, vragen en behoeften van de opdrachtgever. Zo ontwikkelen we ons dienstverlenend vermogen.

Een belangrijk deel van onze potentiële klanten, bijvoorbeeld de scholen en gemeenten, opereert uitsluitend regionaal of lokaal; de verantwoordelijkheid voor de marktbewerking ligt daarom op regionaal niveau.

Daarnaast is het voor landelijke opdrachtgevers ook van belang te zorgen voor verankering in de regionale infrastructuur. Hier hebben wij een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid.

De ontwikkeling van een instrumentarium

Bij het opstellen van het stappenplan nemen wij de volgende regionale instrumenten in overweging:

- De instelling van Adviesraden, bestaande uit regionale beleidsbepalers.
- Klantenpanels die zorg dragen voor de ontwikkeling van het kwaliteitsbeleid in de bewerkte markten.
- Regionale netwerken op het terrein van opleiding, arbeidsmarkt en sociale zekerheid.
- Permanent onderzoek naar de tevredenheid van klanten.

Op landelijk niveau zien we de volgende mogelijkheden:

- De instelling van een Raad van Commissarissen, die als klankbord en toetssteen fungeert voor het management.
- Klantenpanels fungeren als voedingsbron voor productontwikkeling.
- Landelijke netwerken op het terrein van opleiding, arbeidsmarkt en sociale zekerheid.
- Research en development.

In het hoofdstuk over externe ontwikkelingen is reeds geïndiceerd welke behoeften op welke markten in de komende jaren ontstaan. De marktbewerking moet daar ook op gericht zijn. Op basis van het dienstverleningsconcept ontstaat dan het volgende beeld:

- Wij hebben traditionele opdrachtgevers in het onderwijs en bij de Arbeidsvoorzieningsorganisatie.
- Gemeenten worden een zeer belangrijke marktpartij.



- Tussen bestaande marktpartijen ontstaan nieuwe verbindingen, zoals SWI en ASV.
- Op het terrein van loopbaandienstverlening ontstaat belangstelling bij sociale partners.
- Wij willen daarnaast een nauwe relatie met het bedrijfsleven, waaronder de uitzendorganisaties.
- Particulieren hebben een toenemende behoefte aan begeleiding in hun loopbaan.

Deze doelgroepen op de markt vergen de volgende bewerking:

- Met traditionele opdrachtgevers is het noodzakelijk met name inhoud te geven aan vernieuwing en herwaardering van de relaties. In het onderwijs zal dit vooral op regionaal of plaatselijk niveau geschieden, hierin ondersteund met de opbouw van landelijke netwerken. Met Arbeidsvoorziening en de organisaties in de sociale zekerheid gebeurt de herijking van de relatie primair vanuit het landelijk niveau.
- Het opbouwen van individuele en regionale relaties met gemeenten (en provincies) is essentieel. Daarnaast is het deelnemen in de landelijke netwerken van de overheid belangrijk. Invalshoeken zijn met name de gesubsidieerde arbeid, fase vier, de inburgering en het onderwijsondersteuningsbeleid.
- De nieuwe verbindingen tussen bestaande marktpartijen dwingen tot het gelijktijdig en consistent investeren in de relatienetwerken bij zowel de afzonderlijke partijen als bij de hiervoor opgerichte projectorganisaties. Onze dienstverlening is interessant, complementair en niet concurrerend voor elke afzonderlijke partij, noch voor al deze partijen gezamenlijk. Het is verstandig om, gelet op onze dienstverlening en gelet op de onrustige ontwikkelingen in het beleid voor arbeidsmarkt en sociale zekerheid, de kaarten op alle partijen te zetten. De investering en de coördinatie van deze activiteiten geschieden primair vanuit landelijk niveau.
- Gelet op de actuele aandacht voor flexibiliteit, mobiliteit en employability ligt het in de rede vanuit landelijk niveau activiteiten te concentreren op sociale partners.
- Op regionaal niveau is het belangrijk om ons aan de grotere bedrijven te presenteren.
- Met het uitzendwezen zal vanuit landelijk niveau de opbouw van een relatie geconcentreerd worden op de effecten van het akkoord in de STAR over flexibilisering en op de activiteiten van uitzendbureaus in gesubsidieerde arbeid.
- De relatie met particulieren kan met name versterkt worden door inhoudelijk te appelleren aan de toegenomen verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de eigen loopbaan en een gemeenschappelijk marketingbeleid, waarin het gebruik van vrije publiciteit, "seizoengebonden" acties en cliëntvolgsystemen een prominente plaats innemen.



Concept voor de organisatie

De concepten voor dienstverlening en marktbewerking vormen de basis voor een logische opbouw van de organisatie: door verantwoordelijkheid te nemen voor samenwerking creëren wij een sterke positionering in de omgeving. Uit de samenwerking moet het vermogen voortvloeien om:

- Aan te sluiten op de schaalvergroting en de technologische ontwikkeling in de omgeving.
- In de meerwaarde van de dienstverlening een antwoord te hebben op de (opkomende) concurrentie.
- In een heldere configuratie vanuit landelijk niveau de landelijke marktbewerking en contracten te verzorgen en op regionaal niveau de regionale en lokale marktbewerking en contracten te verzorgen.
- Een infrastructuur (of investeringskapitaal) te hebben, die gebaseerd is op het concept voor de dienstverlening, waarin integrale potentieelmeting, marktbewerking en innovatie een wezenlijke plaats hebben.

Daarnaast is het van belang om:

- Zorg te dragen voor een beheersbare span of controll.
- De impuls voor succesvol ondernemerschap op elk organisatorisch niveau vorm te geven.
- De infrastructuur te standaardiseren in een uitstekende prijs-kwaliteitsverhouding van onze diensten.
- De condities te realiseren voor eenheid in dienstverlening, prijs, kwaliteit en levertijd.
- Collegiaal management te realiseren.
- De kracht en massa te hebben om strategische allianties tenminste op basis van gelijkwaardigheid aan te gaan.
- Hiermee ontstaat een herkenbaar imago: onze klanten kunnen van ons op aan.

Deze criteria worden vertaald in een stappenplan.