

EFFECTIVITEIT &  
VAKMANSCHAP

# Werkwijzer Werkgeversdienstverlening

December 2013



# Inhoud

<b>Inleiding</b>		<b>4</b>
<b>Hoofdstuk 1</b>	<b>Een professionele organisatie</b>	<b>6</b>
	1.1 Het dienstverleningsconcept	6
	1.2 De werkorganisatie	8
	1.3 Fasen in de werkgeversbenadering	9
	1.4 Functionele opsplitsing	11
<b>Hoofdstuk 2</b>	<b>Effectieve werkgeversbenadering</b>	<b>12</b>
	2.1 De basis van effectieve acquisitie	12
	2.2 De opbouw van het acquisitiesprek	15
	2.3 Meer tips om effectief te werken	16
<b>Hoofdstuk 3</b>	<b>De juiste match</b>	<b>18</b>
	3.1 Werkgeversgedrag bij werving en selectie	18
	3.2 Een standaard voor het vacature- en persoonsprofiel	20
	3.3 Passen in de bedrijfscultuur	21
<b>Hoofdstuk 4</b>	<b>Vakbekwaamheid</b>	<b>25</b>
	4.1 Vaardigheden	25
	4.2 Kernkwaliteiten	27
<b>Bijlage</b>	<b>Checklist voor het bedrijfs- en vacatureprofiel</b>	<b>28</b>

# Inleiding

Langdurig werkzoekenden aan het werk helpen en tegelijkertijd krapte op de regionale arbeidsmarkt oplossen, dat is het doel van werkgeversdienstverlening. De Werkwijzer Werkgeversdienstverlening helpt professionals en managers bij sociale diensten om deze vrij nieuwe taak van sociale diensten methodisch, uniform en effectief uit te voeren.

Om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen zijn twee dingen nodig. Allereerst moeten werkzoekenden hulp krijgen om hun werknemersvaardigheden en zelfvertrouwen te ontwikkelen en effectief naar werk te leren zoeken. Maar daarmee krijgen ze nog niet meteen een baan. Ze komen maar moeilijk in beeld bij werkgevers. Die hebben de neiging om vooral te zoeken onder werkenden of degenen die nog maar kort werkloos zijn. Daarom besteden sociale diensten en UWV de laatste tijd ook steeds meer aandacht aan het benaderen van werkgevers. Werkgevers als klant zien en hun vraag centraal stellen blijkt een effectieve manier om werkzoekenden aan een baan te helpen.

## Professionalisering van de werkgeversbenadering

Werkgevers staan vaak huiverig tegenover publieke arbeidsbemiddeling, vanwege eerdere ongunstige ervaringen of het gevoel dat zij een probleem van de overheid moeten oplossen (help ons van langdurig werklozen af). Ook denken ze dat er weinig geschikt potentieel is in het publieke bestand van werkzoekenden. Om werkgevers als klant te kunnen winnen zal de publieke arbeidsbemiddeling werkgevers moeten verleiden om met hen in zee te gaan én goede service bieden. Dat vereist een professionele organisatie met een marktgerichte benadering en vakbekwame professionals die methodisch werken. Met deze werkwijzer levert Divosa een bijdrage aan de ontwikkeling naar een professionele werkgeversdienstverlening.

## De werkwijzer is voor professionals en managers

De Werkwijzer Werkgeversdienstverlening richt zich vooral op professionals die relatief nieuw zijn in dit vakgebied. Ervaren collega's worden zich door het lezen van deze werkwijzer weer bewust van hun manier van werken. Het kan aanleiding zijn hun werkwijze te veranderen om die effectiever te maken. De werkwijzer heeft vooral tot doel meer uniformiteit te brengen in de manier van werken van alle professionals in het werkveld. Daarom is het belangrijk dat ook managers deze werkwijzer lezen. Zij moeten vooral zorgen dat er een professionele organisatie komt. Ook is het belangrijk dat ze bij het werven van professionals werkgeversdienstverlening focussen op mensen met de juiste kernkwaliteiten.

## De werkwijzer beschrijft een onderbouwd methodisch concept

Vakbekwaamheid betekent dat professionals zich voortdurend afvragen welke interventies effectief zijn en hoe ze die nog kunnen verbeteren. Evalueren van praktijkervaringen door professionals zelf, maar ook door middel van wetenschappelijk onderzoek is daarbij belangrijk. Deze werkwijzer is dan ook zowel practice based als evidence based. Het methodisch concept is ontwikkeld door uitgebreid te praten met professionals uit de gemeenten Rotterdam, Amsterdam, Utrecht, Den Haag, Apeldoorn en Horst aan de Maas en een pilottraining uit te voeren. Het zo ontwikkelde methodisch concept is vervolgens wetenschappelijk getoetst. Twee wetenschappers hebben meegezocht naar aantoonbare werkzame methoden en hebben die waar mogelijk een wetenschappelijke onderbouwing gegeven.

## De werkwijzer wordt aangepast aan praktijkervaringen en nieuwe ontwikkelingen

Deze werkwijzer is een eerste aanzet tot het vastleggen van vakmanschap van professionals op het gebied van werkgeversdienstverlening. Dit document wordt verfijnd op grond van bijeenkomsten over dit onderwerp. Correcties en aanvullingen vanuit de uitvoeringspraktijk zijn van harte welkom. Stuur je feedback naar: [gjongma@divosa.nl](mailto:gjongma@divosa.nl). Ook wordt de werkwijzer bijgewerkt als er zich ontwikkelingen voordoen die invloed hebben op werkgeversdienstverlening. Zo zal de overheid na de invoering van de Participatiewet afspraken maken met werkgevers- en werknemersorganisaties over het in dienst nemen van gedeeltelijk arbeidsgeschikten met een aanvullende uitkering. Daarbij zal het bepalen van iemands loonwaarde een centrale rol spelen. De nieuwe wet heeft vooral gevolgen voor de werkorganisatie, het dienstenpakket en het werkproces; het werkmethodisch concept blijft hetzelfde.

## Leeswijzer

De Werkwijzer Werkgeversdienstverlening is als volgt opgebouwd: In hoofdstuk 1 komt aan de orde hoe een professionele organisatie eruit moet zien. Dit hoofdstuk richt zich vooral op managers. De volgende twee hoofdstukken behandelen het werkmethodisch concept. Wat zijn effectieve methoden voor de acquisitie van werkgevers (hoofdstuk 2)? Welke kritische succesfactoren zijn er voor de match tussen vraag en aanbod (hoofdstuk 3)? In het laatste hoofdstuk gaat het om de vakbekwaamheid van professionals werkgeversdienstverlening. Welke vaardigheden en kernkwaliteiten zijn er nodig om het vak van professional werkgeversdienstverlening goed uit te oefenen? Wat zijn belangrijke aandachtspunten bij het ontwikkelen van vakvaardigheden? En waar moeten managers op letten bij de werving en selectie van professionals werkgeversdienstverlening?

## Gebruikte functienamen

In de werkgeversdienstverlening worden voor uitvoerende professionals diverse functiebenamingen gebruikt. In deze werkwijzer gebruiken we de overkoepelende term professional werkgeversdienstverlening. Wanneer we inzoomen op het onderdeel van het interesseren van werkgevers spreken we van de professional acquisitie. Bij het onderdeel van het selecteren van geschikte kandidaten hebben we het over de professional matching. Met de klant bedoelen we hier steeds de werkgever.

# Hoofdstuk 1

## Een professionele organisatie

Hoe kan een werkgeversservicepunt werkgevers het beste bedienen? Dat vraagt om een professionele organisatie; een gedegen dienstverleningsconcept en de juiste vertaling daarvan in een werkproces en werkorganisatie.

Voor de organisatie van een professionele dienstverlenende instelling zijn twee dingen van belang. In de eerste plaats is er een uitgewerkt dienstverleningsconcept nodig waaruit blijkt welke diensten de organisatie levert, wat de kwaliteitskenmerken van de dienstverlening zijn, wie de (potentiële) klanten zijn en hoe de organisatie die gaat benaderen. In de tweede plaats moet het werkproces goed uitgelijnd worden. Wie doet wat in het dienstverleningsproces? Is er een onderscheid tussen degene die de acquisitie doet, zoekopdrachten binnenhaalt en degene die de dienst levert (het daadwerkelijk vervullen van de vacatures)? Hoe ziet de teamindeling er uit: brancheteams of regioteams?

### 1.1 Het dienstverleningsconcept

#### Kerndienst en aanvullende diensten

Er zijn nu ruim 25 werkgeversservicepunten operationeel in Nederland. Op grond van hun websites kunnen we concluderen dat alle werkgeversservicepunten de volgende kerndienst leveren: het werven en selecteren van geschikt personeel. Aanvullende diensten die genoemd worden zijn bijvoorbeeld juridisch advies bij aanstelling en ontslag, advies bij *social return on investment*, voorlichting over subsidies en loondispensatie, en onderzoek en advies op het gebied van de arbeidsmarkt.

#### Kwaliteitskenmerken en arrangementen

Werkgeversservicepunten geven met kwaliteitskenmerken aan waarin ze zich onderscheiden van andere aanbieders en wat de meerwaarde voor werkgevers is om met hen in zee te gaan. Ook benadrukken ze hun aanbod van aantrekkelijke instrumenten (werkgeversarrangementen).

##### Kwaliteitskenmerken

- > snelle, servicegerichte dienstverlening
- > alle publieke dienstverlening onder één dak, met één aanspreekpunt
- > kosteloze dienstverlening

##### Werkgeversarrangementen

- > subsidieregelingen
- > proefplaatsing
- > (tijdelijke) detachering
- > jobcoaching en bijscholing

De vraag is of snelle dienstverlening voor de werkgeversservicepunten wel een kwaliteitskenmerk moet zijn. Kunnen professionals dat wel waarmaken? Ze hebben immers te maken met complexe regionale samenwerking en het is verre van eenvoudig om binnen de grote, divers samengestelde groep werkzoekenden geschikte kandidaten te selecteren. Het is dus beter om te focussen op kwaliteit en zorgvuldigheid.

Er zijn grote verschillen tussen de arrangementen die werkgeversservicepunten hun klanten bieden, bijvoorbeeld in de duur van proefplaatsingen (van een tot drie maanden) of in de doelgroep, duur en de hoogte van loonkostensubsidies. Soms zijn er zelfs verschillen binnen hetzelfde werkgeversservicepunt, omdat de samenwerkende gemeenten hun eigen (politieke) beleid voeren. Vanuit marketingoogpunt oogt dit allemaal niet professioneel. Werkgevers kijken vaak verder dan hun eigen vestigingsgemeente of zelfs de eigen arbeidsmarktregio. Werkgeversservicepunten moeten daarom ten minste op regionaal niveau streven naar uniformiteit in dienstenpakket, kwaliteitskenmerken en instrumenten.

### **Wat is effectief?**

Wat het lastig maakt om tot eenheid te komen is dat nauwelijks bekend is wat de meest succesvolle kwaliteitskenmerken zijn om werkgevers te verleiden en met welke arrangementen/instrumenten werkgevers het best bediend kunnen worden. TNO doet momenteel onderzoek naar de effectiviteit van de verschillende instrumenten, met name naar loonkostensubsidies, proefplaatsingen en participatieplaatsen.<sup>1</sup> Ook onderzoekt TNO welke motieven werkgevers hebben om kwetsbare groepen in dienst te nemen. De eerste resultaten laten zien dat dit een mix is van zakelijke motieven (we hebben (goedkope) arbeidskrachten nodig, het is goed voor ons imago) en sociale motieven (we willen gelijke kansen bieden). Als hier meer over bekend is, kunnen werkgeversservicepunten erop inspelen.

### **Marktbewerkingsplan**

Alle werkgeversservicepunten zeggen zich te richten op alle werkgevers in hun regio. Er is een actieve marktbenadering nodig om werkgevers te verleiden om zaken te doen met een werkgeversservicepunt. Ieder werkgeversservicepunt moet daarom een marktbewerkingsplan opstellen met de volgende elementen:

#### **Speerpuntsectoren en -bedrijven**

Het werkgeversservicepunt kiest kansrijke sectoren en gewillige werkgevers om als eerste te benaderen, op basis van een analyse van de volgende factoren:

##### **> De regionale arbeidsmarkt**

Welke branches doen het goed in de regio? Welke ontwikkelingen doen zich in regionale branches voor en wat betekenen die voor het personeelsbeleid op langere termijn? Welke branches hebben vacatures die enigszins aansluiten bij het werkzoekendenbestand?

##### **> Regionale bedrijven**

Wat zijn de grootste werkgevers? Met welke bedrijven zijn al goede ervaringen opgedaan? Welke bedrijven hebben maatschappelijk verantwoord ondernemen hoog in het vaandel staan? Welke bedrijven hebben al een contract met regiogemeenten met een verplichting tot social return?

##### **> Het economisch beleid van regiogemeenten**

Hoe kan het werkgeversservicepunt goed aansluiten bij speerpunten van het economisch beleid van gemeenten, bijvoorbeeld in het aantrekken van nieuwe bedrijven?

#### **Marktbewerkingsactiviteiten**

Hoe gaan we de potentiële klanten benaderen, via direct mail, (digitale) nieuwsbrieven, telefooncampagnes, contact met brancheorganisaties, activiteiten van de Kamer van Koophandel? Hoe bouwen we een langdurige klantrelatie met de werkgever op? Hoe geven we ons relatiebeheer vorm?

#### **Prestatie-indicatoren en resultaatmeting**

Welke doelen willen we halen? Hoe gaan we de effectiviteit van de verschillende marktbewerkingsactiviteiten meten? Wat moeten we meer doen en wat kunnen we beter laten of anders doen?

Het maken van een marktbewerkingsplan is een taak voor managers en beleidsmedewerkers, maar het is wel belangrijk om er (de knowhow van) professionals bij te betrekken. Uiteindelijk zijn zij degenen die het plan gaan uitvoeren.

<sup>1</sup> TNO doet dit onderzoek in opdracht van ZonMw en het Werkgeversservicepunt Groot Amsterdam. De resultaten zijn eind 2014 bekend.

## 1.2 De werkorganisatie

Ook de vraag hoe de werkorganisatie eruit moet zien vraagt de nodige aandacht.

Allereerst moeten regionale partijen onderling afstemmen hoe ze werkgevers gaan benaderen.

### Afstemming binnen een regio

#### Afstemming tussen gemeenten

Om werkgevers een centraal aanspreekpunt te bieden, moeten in ieder geval alle publieke partijen zich bundelen en een eenduidig dienstenpakket bieden. Het is een absolute must dat het werkgeversservicepunt de belofte van eenduidige werkgeversdienstverlening onder één dak ook waarmaakt. Gemeenten die toch nog zelfstandig contacten onderhouden met werkgevers bevestigen het vooroordeel van de wispelturigheid van publieke dienstverleners.

#### Afstemming met andere partijen

Als behalve gemeenten ook andere partijen als UWV, sw-bedrijven<sup>2</sup> of commerciële partijen als uitzendbureaus deelnemen aan het werkgeversservicepunt, heeft dat natuurlijk ook gevolgen voor het dienstverleningsconcept. Vanwege de verschillen in hun maatschappelijke en wettelijke opdracht zijn sommige verschillen onvermijdelijk. Zo zal bij de ene werknemer wel een loonkostensubsidie mogelijk zijn en bij een andere niet. Het werkgeversservicepunt moet deze verschillen op regionaal niveau wel minimaliseren of als voordelen voor de werkgever kunnen presenteren. Door de werkgroep Werkgeversdienstverlening van de Programmaraad zijn inmiddels drie varianten voor regionale samenwerking ontwikkeld.<sup>3</sup>

### Regionale, beroepsgerichte of branchegerichte benadering

Het werkproces kan regionaal, beroepsgericht of branchegericht ingedeeld worden. Alle opties hebben hun voor- en nadelen.

#### Regionale benadering

Een regionale indeling heeft als voordeel dat contact leggen en communiceren met werkgevers op verschillende bedrijventerreinen in het werkgebied makkelijker kan verlopen via een gezamenlijke belangenorganisatie. Een nadeel is dat het voor een professional lastig is om de ontwikkelingen in de vele verschillende branches te volgen en voldoende af te weten van de zeer diverse vacatures in een regio.

#### Beroepsgerichte benadering

Een beroepsgerichte benadering sluit aan bij de huidige organisatie van de bestanden. Ook is het voor professionals makkelijk om alle facetten van de vakvaardigheden van bijvoorbeeld financieel of medisch personeel te kennen. Maar dan is het weer lastig om genoeg af te weten van de bedrijfscultuur van alle branches. Het maakt nogal wat uit of een boekhouder in de bouwsector of in de zorgsector gaat werken.

#### Branchegerichte benadering

Een indeling in brancheteams is vanuit werkgeversperspectief het meest logisch, omdat de professional dan de branchekennis heeft om de juiste vragen te stellen en de behoeften van de werkgever goed te doorgronden. Hoe fijnmazig de organisatorische opsplitsing in branches kan zijn hangt af van de schaalgrootte van het werkgeversservicepunt.

<sup>2</sup> Door de Participatiewet zal de positie van het sw-bedrijf sterk veranderen. Werkgeversdienstverlening krijgt dan ook tot taak om banen te scheppen voor mensen met een verminderd arbeidsvermogen. Dat blijft in deze werkwijzer buiten beschouwing.

<sup>3</sup> Zie hiervoor [www.samenvoordeklant.nl](http://www.samenvoordeklant.nl).



### Trends in de schoonmaakbranche

De schoonmaakbranche is een nog betrekkelijk jonge bedrijfstak die toch al is uitgegroeid tot één van de grootste werkgevers in Nederland. Er werken naar schatting 200.000 mensen in 8.000 bedrijven. Er zijn een paar grote bedrijven, maar ruim 90% van de schoonmaakbedrijven heeft hoogstens 20 werknemers.

De omzetontwikkeling in deze branche is cyclisch: bij economische tegenwind wordt er al snel bezuinigd op schoonmaak. Er is nu sprake van een overaanbod en de concurrentie is moordend. Bedrijven hebben weinig mogelijkheden om zich te onderscheiden. Hierdoor zijn de marges laag; vaak werken bedrijven zelfs onder de kostprijs. De kwaliteit van de dienstverlening en de rechtspositie en arbeidsomstandigheden van de werknemers lijden hieronder. De schoonmaakbranche probeert daar wat aan te doen door certificering.

Vanwege het cyclische karakter werkt deze branche veel met tijdelijke, flexibele contracten en inhuur via uitzendbureaus. Er is een trend van branchevervaging: ook diensten als gebouwenbeheer, beveiliging en catering worden aangeboden.

Voor de branchegerichte benadering moet de bestandsindeling van werkzoekenden aangepast worden. Dat is best complex. Een werkzoekende met een bepaald profiel (zeker bij een laag scholingsniveau en weinig werkervaring) kan in meer branches werken. Het is belangrijk hierover met werkzoekenden zelf in gesprek te gaan op het moment dat ze werkklare zijn. Wat vinden ze aantrekkelijke branches en werkgevers? In welke bedrijfscultuur voelen ze zich het meeste thuis? Maak op basis daarvan een realistische keuze voor een of meerdere branches.

## 1.3 Fasen in de werkgeversbenadering

Het werkproces in de werkgeversbenadering verloopt in drie fases: acquisitie, de eigenlijke dienstverlening en aftersales/relatiebeheer.

### 1. Acquisitie

De eerste fase is de acquisitie, van het contact leggen tot het binnenhalen van de opdracht.

#### Contact leggen

Er zijn verschillende manieren om het eerste contact te leggen met een werkgever. Het kan beginnen met een mailing; het (ongevraagd) toesturen van een brief of folder die de werkgever informeert over de diensten van het werkgeversservicepunt. Dergelijke mailings zijn pas effectief wanneer ze persoonlijk geadresseerd zijn en gecombineerd worden met een nabelactie. Nog beter is om de mailing te combineren met een spraakmakende actie en een campagne daaromheen. Zo kunnen wethouders ondernemers gaan bellen en een interview aan een lokale krant geven over dit onderwerp. Of een samenwerkingsverband oprichten van maatschappelijk betrokken bedrijven die werkervaringsplaatsen bieden.

Het contact kan ook beginnen met een campagne om werkgevers in bepaalde branches (zoals vastgelegd in het markt-bewerkingsplan) te gaan bellen. Ook hier geldt dat het beter werkt wanneer je een bekende als contactpersoon hebt of een ander klantcontact kan gebruiken als introductie (verbondenheid!). Je kunt ook bellen vanwege een concrete aanleiding zoals een vacature in de krant, of een bepaalde werkzoekende voor wie je een baan zoekt. Ook netwerkbijeenkomsten en beurzen zijn goede gelegenheden om contact te leggen met bedrijven. Het doel van de contactleggingsfase is altijd om de klant te interesseren voor de dienstverlening en een persoonlijke afspraak te maken.

### **Gespreksvoorbereiding**

Is een afspraak voor een eerste gesprek gemaakt, dan verzamel je alle beschikbare informatie over het bedrijf via bronnen als de website van het bedrijf, personeels- of productadvertenties, jaarverslagen en advertorials. Of pols mensen in je eigen netwerk die het bedrijf kennen. Een goede voorbereiding voorkomt dat je overbodige vragen stelt en laat zien dat je echt geïnteresseerd bent in het bedrijf en je huiswerk goed gedaan hebt. Leg ook een lijstje aan van de vragen die je wilt stellen.

### **Het acquisitiegesprek**

Het eerste persoonlijke contact is een kwestie van erop of eronder. Het belangrijkste doel is vertrouwen te wekken en de werkgever te interesseren voor de dienstverlening van het werkgeversservicepunt. Dat kost tijd. Een goed acquisitiesprek duurt 45 tot 60 minuten. Probeer die tijd er bij het maken van de afspraak ook voor te laten reserveren. Liever geen gesprek dan een te kort gesprek. Er moet voldoende tijd zijn om al de fasen van het acquisitiesprek te doorlopen zonder ze te hoeven afraffelen.

## **2. De dienstverlening**

Met het binnenhalen van de klant kan het werkgeversservicepunt beginnen aan de feitelijke dienstverlening om het vertrouwen van de klant waar te maken. Nu komt de professional matching in beeld.

### **Bedrijfs- en vacatureprofiel**

Bedenk dat de kwaliteit van de dienstverlening voor een deel afhangt van de mate waarin de klant zelf meewerkt door (via de juiste gesprekspartner) informatie te geven voor een goed bedrijfs- en vacatureprofiel. Vraag dus goed door om een zo scherp mogelijk beeld te krijgen.

### **Selectie van kandidaten**

Stel voor dat je de voorgeselecteerde kandidaten met de werkgever persoonlijk doorneemt en toelicht. Vindt een werkgever dat te tijdrovend, benoem dan de voordelen van persoonlijke betrokkenheid van de werkgever. Wijs daarbij vooral op voordelen die verband houden met wat de werkgever in het voorgesprek zelf belangrijk noemde.

Vaak heeft een werkgever aarzelingen of vragen over de (voor)geselecteerde kandidaten. Hebben kandidaten het goede cv en vaardigheidsniveau, passen ze wel in de werkomgeving en zijn ze flexibel genoeg? Geef de werkgever meer informatie over de kandidaten en motiveer je keuze in termen van voordelen voor je klant.

Als de werkgever geen van de kandidaten geschikt vindt, moeten de professionals matching en acquisitie zich beiden serieus afvragen wat er is misgegaan. Was het vacatureprofiel niet goed? Is er onvoldoende gecontroleerd of de werkzoekende wel passend genoeg is? Een gesprek met de werkgever is daarbij ook belangrijk. Waar zit het ongenoegen? Een tweede kans om het beter te doen is er misschien nog wel; een derde kans zelden. Als de professional matching zelf overtuigd is van een goede match en de werkzoekende gemotiveerd is, kan eventueel nog een proefplaatsing ingezet worden om de werkgever zelf de geschiktheid van de kandidaat te laten ervaren.

## **3. Aftersales en relatiebeheer**

Nadat de werkgever één of meer werknemers heeft gekozen, blijf je regelmatig contact onderhouden met de werkgever.

### **Aftersales**

Zo nodig ondersteun je de werkgever bij de aanstelling of detachering. Maak afspraken over inwerkprogramma's, aanvullende scholing en jobcoaching. Neem op eigen initiatief contact op met de werkgever in de eerste twee, drie maanden na de aanstelling om te vragen hoe het gaat. Zegt de werkgever niet tevreden te zijn, zoek dan samen naar een oplossing.

## Relatiebeheer

Blijf ook na de beginfase regelmatig contact onderhouden voor eventuele vervolgoopdrachten, of om mogelijke geschikte kandidaten onder de aandacht te brengen. Een succesvolle plaatsing kan het begin zijn van een langdurige zakenrelatie. In de praktijk is relatiebeheer vaak een ondergeschoven kindje, zeker als er veel nieuwe klantcontacten in de agenda staan. In het marktwerkingsplan moet vastgelegd worden hoe je relatiebeheer vormgeeft en hoe vaak je contact opneemt. Ga na of de werkgever dit contact waardeert en niet als vervelend of opdringerig ervaart. Relatiebeheer is vooral een kwestie van discipline en zeer de moeite waard: investeren in bestaande klanten levert meer op dan het zoeken van nieuwe klanten.

## 1.4 Functionele opsplitsing

Het is zowel logistiek als werkinhoudelijk lastig om alle stappen in het dienstverleningsproces door één professional te laten uitvoeren.<sup>4</sup> Logistiek niet, omdat de werkzoekenden in de verschillende bestanden bij gemeenten en UWV zitten. En werkinhoudelijk niet, omdat het moeilijk is om het benaderen van werkgevers en het relatiebeheer te combineren met een eigen caseload van werkzoekenden.

Hoe moet het werkproces binnen de organisatie functioneel opgesplitst worden? In de praktijk zien we dat dit werkproces wordt toevertrouwd aan twee of drie verschillende professionals, bijvoorbeeld:

- > de professional acquisitie voor het werven van nieuwe klanten en het onderhouden van de relatie met de werkgever;
- > de professional matching voor het zorgvuldig matchen van het vacatureprofiel van de werkgever met het persoonsprofiel van de werkzoekende;
- > de klantmanager werkzoekende voor het beoordelen of de werkzoekende werkklaar is en voor het voorselecteren van geschikte kandidaten.<sup>5</sup>

Bij het goed doordenken van een logische functieopstelling komen detailvragen aan de orde. Wie gaat het bedrijfs- en vacatureprofiel opstellen, de professional acquisitie, de professional matching of beiden? Wie heeft kort na de plaatsing het eerste contact met de werkgever, de professional acquisitie of de professional matching?

Organiseer de functieopdeling op een manier die logisch is voor de werkgever. Klantgerichtheid is belangrijker dan interne organisatieontwikkelingen:

- > Zorg dat een werkgever hoogstens twee contactpersonen heeft.
- > Besteed bij een knip in het werkproces veel aandacht aan een goede overdracht en kwaliteitschecks.
- > Confronteer werkgevers zo min mogelijk met wijzigingen in werkproces of functiebenamingen.

<sup>4</sup> Lastig, maar niet onmogelijk. In de uitzendwereld lukt dat wel.

<sup>5</sup> Zoals gezegd hanteren gemeenten en werkgeversservicepunten verschillende functiebenamingen. Een klantmanager werkzoekende heet ook wel een accountmanager of werkmatcher. Voor werkgevers is dat verwarrend. Daarom is het zaak dat er landelijk meer eenheid komt in functiebenamingen. Hoe dat moet gebeuren valt buiten het bestek van deze werkwijzer.

# Hoofdstuk 2

## Effectieve werkgeversbenadering

Hoe moeten we werkgevers verleiden om zaken met ons te doen? Effectieve verkoopmethoden kweken verbondenheid en commitment bij de werkgever. De juiste vragen stellen, luisteren en reflecteren zijn hiervoor cruciaal.

Publieke arbeidsbemiddeling is als wervingsbron niet populair. Zelfs toen in 1980 werkgevers verplicht waren hun vacatures te melden bij de toenmalige arbeidsbureaus deed minder dan de helft van de werkgevers daaraan mee. Werkgevers hebben onvoldoende vertrouwen in de kwaliteit. Het feit dat gemeenten de term arbeidsbemiddeling hebben vervangen door werkgeversdienstverlening is niet voldoende om hen als klant terug te winnen. Effectieve acquisitie is van groot belang.

### 2.1 De basis van effectieve acquisitie

#### De juiste marketingstrategie

Voor werkgeversservicepunten is het belangrijk om een langdurige relatie op te bouwen met werkgevers. Hoe doe je dat?

#### Kwaliteit van de dienst

Alleen een goed product of een goede dienst zorgt voor tevreden klanten. Daarom kan een goede verkoper met een slecht product geen langdurige relatie met een klant opbouwen. Een ontevreden klant komt zelden terug. Tevreden klanten zullen op den duur de marktpositie van de werkgeversservicepunten versterken. Op dit moment is die marktpositie er nog niet. In marketingtermen verkeert de publieke werkgeversdienstverlening in het gunstigste geval in een markt met latente (verborgen) vraag. De marketingstrategie die hierbij past is: vertrouwen winnen en de klant overtuigen van de voordelen van de dienstverlening.

#### Een effectieve verkoopmethode

Er zijn twee verkoopmethoden aantoonbaar effectief voor dienstverlening en het opbouwen van een langdurige klantrelatie: consultative selling en de Spin-methode.<sup>6</sup> Beide methoden zijn gebaseerd op dezelfde drie principes: zorg voor verbondenheid, respecteer de keuzes van de klant en stel meer en vooral de goede vragen. Het methodisch concept van deze werkwijzer is gebaseerd op de Spin-methode, omdat die de kunst van het vragen stellen het meest gedetailleerd uitwerkt. Spin staat voor situatievragen, probleemvragen, implicatievragen en nuttig-effectvragen.

#### Zorg voor verbondenheid

Verbondenheid kweek je door te communiceren als een mede-ondernemer, je op te stellen als een betrokken deskundige en de deskundigheid van de werkgever te erkennen.

#### Communiceer als een ondernemer

Voor ondernemers is deelname aan brancheorganisaties, ondernemers- en winkeliersverenigingen een belangrijke manier om klanten of opdrachten te verwerven. Ze netwerken niet alleen uit een puur zakelijk belang, maar ook om ergens bij te horen. Ondernemers die zich met elkaar verbonden voelen, sluiten vaak deals waarin de prijs en de voorwaarden niet tot de bodem zijn uitonderhandeld. Werkgevers voelen die verbondenheid in eerste instantie niet met de publieke werkgeversdienstverlening. Commerciële wervings- en selectiebureaus en uitzendbureaus hebben het in dat

<sup>6</sup> Gebaseerd op de boeken 'Consultative Selling' door Mack Hanan (2011) en 'Spin Verkooptechniek' door Neil Rackham (2008).

opzicht gemakkelijker: werkgevers ervaren hen als mede-ondernemers die net zo denken en handelen als zichzelf. Publieke dienstverleners moeten zich afvragen hoe ze in hun communicatievormen en uiterlijke presentatie verbondenheid (in marketingtermen customer intimacy) creëren. Sommige teksten die werkgeversservicepunten nu op hun website hebben staan, getuigen niet van denken en handelen als een werkgever. Dat maakt werkgevers argwanend.

Formuleer het aanbod op de website dus op een manier die werkgevers aanspreekt.

*Als u op zoek bent naar werknemers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt die bij u komen werken én leren, kunt u bij ons terecht.*

*Door deze manier van werken helpen we mensen aan het werk.*

### **Stel je op als een betrokken deskundige**

In het persoonlijk contact met de werkgever gaat het vooral om het opbouwen van vertrouwen en verbondenheid. Werkgevers die niet het gevoel hebben dat je snapt wat ze nodig hebben en hun probleem kan oplossen, verliezen interesse in de dienstverlening. Als professional acquisitie schep je verbondenheid door je op te stellen als een betrokken deskundige. Dat doe je door de juiste vragen te stellen: Hoe gaat u om met de moordende concurrentie in uw bedrijfstak? Luister goed, vraag door en controleer regelmatig of je de werkgever goed begrepen hebt en laat dat blijken door reflecties: U vindt het dus belangrijk dat uw personeel stipt op tijd komt!

### **Erken de deskundigheid van de werkgever**

Het is belangrijk dat je de werkgever benadert als iemand die het klappen van de zweep kent, van wie je de kennis en ervaring serieus neemt. Die erkenning maakt de werkgever opener voor veranderingen en het onderzoeken van nieuwe mogelijkheden. Geef de werkgever de ruimte om het eigen (succes)verhaal te vertellen en sluit daar met interventies op aan. Een goede professional gaat nooit in discussie met de klant en stelt zich niet als betweter op (U ziet dat verkeerd!). Op het moment dat de werkgever zich miskend voelt, sta je snel weer buiten. Stel je met je eigen knowhow bescheiden op en sluit vooral aan op de punten die de werkgever zelf lastig noemt of zou willen veranderen. Manifesteer je deskundigheid vooral door het stellen van slimme vragen. Ook waardering uitspreken kan het best in de vorm van een vraag: hoe is het u gelukt om die grote order binnen te halen?

### **Respecteer de keuze van de werkgever**

Beslissingen om iets te kopen of om in zee te gaan met een dienstverlener zijn vaak niet puur rationeel. Het heeft dus weinig zin om te blijven hameren op objectieve voordelen om de werkgever over de streep te halen. Uiteindelijk moet de werkgever een keuze zelf willen maken op basis van een eigen afweging (autonomie is een basisbehoefte). Probeer werkgevers daarom zelf voor- en nadelen te laten benoemen, zodat je ze aan het denken zet. Vraag door naar de beweegredenen: hoe belangrijk is dat voor u? Wat maakt dat dit voor u zo belangrijk is? Zo laat je werkgevers zich meer bewust worden van hun behoeften en hun keuzes explicieter maken. Dat kan de balans de goede kant op laten doorslaan. Eén van de meest effectieve manieren om klanten te winnen is om iemand zelf behoeften en problemen te laten ontdekken waar hij zich nog niet bewust van was. Maar het nadenken kan ook leiden tot een expliciet nee. Dat hoort erbij. Accepteer het en bevestig dat: het is duidelijk dat we op dit moment niets voor u kunnen betekenen! Als je hun keuze respecteert ervaren werkgevers het gesprek als prettig en zullen ze er in ieder geval niet het gevoel aan overhouden dat hen iets is verkocht waar ze niet op zitten te wachten.

## Beheers de kunst van het vragen stellen

Als professional weet je dat open vragen beter werken om inzicht te krijgen in de behoeften en de beweegredenen van de klant dan gesloten vragen, maar de praktijk is vaak weerbarstig. In veel acquisitiesprekken worden in verhouding nog te veel gesloten vragen gesteld: U werft uw personeel vooral via personeelsadvertenties in de krant? Let daar op, bij jezelf en bij je collega's. De Spin-methode laat zien dat bij het acquireren van opdrachten vier soorten open vragen mogelijk zijn. Wees je bewust van deze verschillende soorten vragen en stel ze op het juiste moment en in de juiste verhouding.

1. **S**ituatievragen zijn vooral bedoeld om relevante informatie te verzamelen over zaken als de missie, omvang, marktpositie en ontstaansgeschiedenis van het bedrijf. Realiseer je dat te veel van deze vragen de klant kunnen gaan vervelen of ergeren en verzamel deze informatie zo veel mogelijk via de website van de klant of via een jaarverslag. Daar kun je dan gerichte vragen over stellen. Daarmee laat je direct blijken echt in het bedrijf geïnteresseerd te zijn en je huiswerk gedaan te hebben.
2. **P**robleemvragen onderzoeken de behoeften van werkgevers, wat ze als probleem of als uitdaging formuleren.<sup>7</sup> Wat vindt u belangrijk bij het werven en selecteren van personeel? Hoe tevreden bent u over uw huidige manier van werven en selecteren? De antwoorden bieden je aanknopingspunten om de eigen dienstverlening onder de aandacht van de werkgever te brengen. Door het stellen van goede probleemvragen kun je ook laten blijken dat je deskundig bent. Onervaren professionals stellen over het algemeen niet genoeg probleemvragen.
3. **I**mplicatievragen gaan in op de urgentie van de behoeften van de werkgever. Met deze diepgaande vervolgvragen vergroot je behoeften en benadruk je problemen die de werkgever ervaart: U vertelde dat u zelf niet zo tevreden bent over uw huidige personeelssamenstelling. Waar loopt u precies tegenaan? Wanneer iemand problemen en behoeften zelf gaat benoemen, versterkt hij daarmee het gevoel dat hij er iets mee moet. Implicatievragen kunnen ook in kaart brengen welke oplossingen voor de werkgever acceptabel zijn. Het gaat bijvoorbeeld om vragen over welke waarde een werkgever hecht aan een bepaalde personeelssamenstelling en om vragen die mogelijke vooroordelen van de werkgever in kaart brengen: Hoe staat u tegenover het in dienst nemen van meer oudere werknemers in uw bedrijf? Nog beter is het om te vragen in hoeverre oudere werknemers in de samenstelling van het personeel passen.
4. **N**uttig-effectvragen zoomen in op de waarde, het nut van het oplossen van het probleem en ze bekrachtigen de voordelen van de werkgeversdienstverlening: U zegt dat u loyaliteit van uw personeel belangrijk vindt. Wat zou het u opleveren als u meer oudere werknemers in dienst zou nemen? Als u de werving en selectie aan ons uitbesteedt, wat vindt u dan belangrijk? Hiermee verleg je de aandacht van het probleem naar de oplossing, waardoor de klant zelf de voordelen gaat benoemen: Oudere werknemers stralen meer rust uit en zullen niet zo snel naar een andere baan uitkijken.

De juiste soort vragen op de juiste manier inzetten maakt je als professional acquisitie effectiever. Vooral implicatievragen en nuttig-effectvragen kunnen de beslissingsbalans van werkgevers in jouw voordeel laten omslaan. Houd er wel altijd rekening mee dat de werkgever ook een weloverwogen keuze kan maken om niet met je in zee te gaan. Vaak kom je dan ook zelf tot de conclusie dat je voor deze klant of voor deze behoefte op dit moment geen passende oplossing kunt bieden.

<sup>7</sup> De term behoeftevragen is positiever, maar we hanteren hier de terminologie van de Spin-methode.

## 2.2 De opbouw van het acquisitiegesprek

Het acquisitiegesprek heeft een vaste opbouw:



### Gespreksopening

Zet bij de gespreksopening direct een goede indruk neer. Zorg dat je vertrouwen wekt en niet te gretig overkomt. Veel professionals denken dat de presentatie in de eerste twee minuten bepalend is voor het eindresultaat. Uit onderzoek blijkt echter dat dat niet altijd opgaat, zeker niet bij grotere opdrachten en langduriger klantrelaties.<sup>8</sup>

Houd de gespreksopening kort en ga snel over tot zaken. Het belangrijkste van de gespreksopening is dat de werkgever ermee instemt dat jij de vragen stelt. Controleer ook of de klant voldoende tijd heeft en doe direct een voorstel voor een gespreksagenda: “Ik stel voor dat ik u eerst een aantal vragen stel en dan vertel wat we voor u kunnen betekenen. Op basis daarvan beslist u of met ons in zee wilt gaan.”. Praat in die beginfase nog niet te snel over oplossingen. Soms proberen werkgevers je al een ruimhartig aanbod te ontlokken: “Klopt het dat ik via u loonkostensubsidies kan krijgen?”. Ga daar niet op in, beperk je tot het stellen van vragen en licht zo nodig toe waarom dat belangrijk is: om u goed van dienst te kunnen zijn, moet ik precies weten waaraan u behoefte heeft en wat voor u belangrijk is.

### Behoefteonderzoek

Stel nu vooral probleemvragen om de behoeften van de klant in kaart te brengen, en beperk daarbij het aantal situatievragen. Vraag vooral goed door naar beweegredenen en wat voor de werkgever echt belangrijk is.

### Deskundigheid aantonen

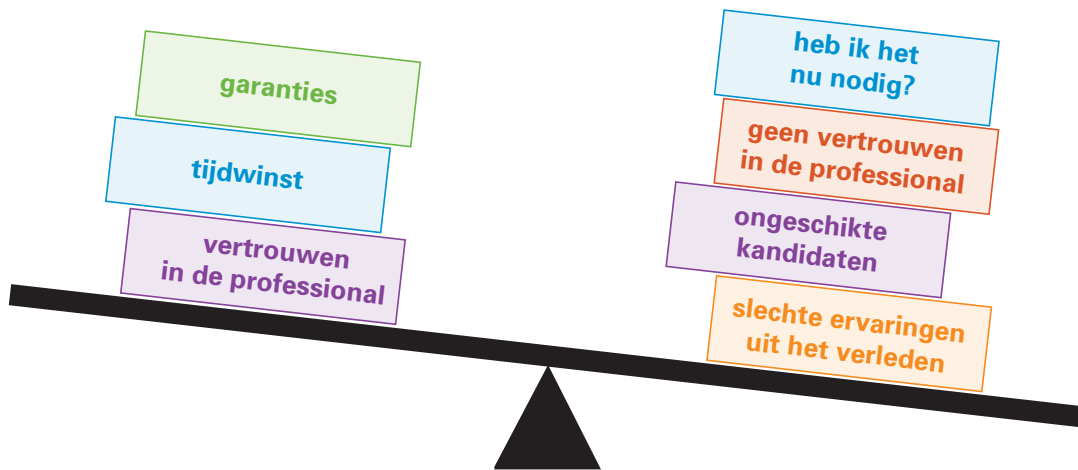
Vat nu het gesprek samen. Dat vervult verschillende functies:

- > Je laat zien dat je goed geluisterd hebt naar de werkgever en dat vergroot de verbondenheid, zeker als je de woorden van de werkgever gebruikt.
- > Je kunt controleren of je de werkgever goed begrepen hebt en vooral ook of je de behoeften van de werkgever goed hebt ingeschat. Dit kan aanleiding zijn om nog een aantal vervolgvragen te stellen om het beeld completer en preciezer te maken.
- > Je profileert jezelf als een deskundige die de taal van de werkgever spreekt en de branche en het bedrijf kent.
- > Je zet een stap op weg naar het verkrijgen van commitment, het sluiten van een deal. Benadruk daarvoor in de samenvatting de behoeften van de werkgever: “Uw bedrijf zit in een wispelturige markt. Nu heeft u een goed gevulde orderportefeuille en heeft u ook personeel nodig, maar u wilt nu nog geen verplichtingen aangaan voor de langere termijn. En u zoekt vooral mensen die veelzijdig zijn en het geen probleem vinden om af en toe over te werken. Klopt dat?”.

### Commitment verkrijgen

Nu is het moment gekomen om te vertellen hoe je de werkgever van dienst kunt zijn. Doe dit nooit ongevraagd, maar vraag bijvoorbeeld of je op basis van wat de werkgever vertelde een passend voorstel mag doen. Na het presenteren van het aanbod vraag je of de werkgever geïnteresseerd is. Vaak komen dan de nodige aarzelingen op tafel: Heb ik dit nu echt nodig? Heb ik voldoende vertrouwen in de kwaliteit van de dienstverlener? Zijn de mensen die ik zoek wel te vinden in die grote bak van werklozen? Ga op dit soort aarzelingen in met implicatie-, en nuttig-effectvragen en reflecties. Benadruk voordelen en bied garanties, zodat de klant zelf de beslissingsbalans naar de goede kant laat doorslaan.

<sup>8</sup> Uit ‘Spin verkooptechniek - Hoe haal je grote orders binnen?’ door Neil Rackman.



### Deal afronden

Als de werkgever zegt echt zaken te willen doen met het werkgeversservicepunt, maak je afspraken over de termijnen en de procedure. Vat deze afspraken aan het eind van het gesprek samen en vraag of de werkgever die schriftelijk wil bevestigen. Een werkgever zal dat nooit weigeren.

## 2.3. Meer tips om effectief te werken

Tot slot gaat dit hoofdstuk nog in op drie manieren om je effectiviteit als professional te versterken: het gebruiken van reflecties, het voorkomen van bezwaren en het vermijden van spreken in de ik-vorm.

### Gebruik reflecties

Gebruik behalve open vragen ook reflecties om de wensen van de klant scherper in kaart te brengen. Een reflectie is een uitspraak waarin je selectief terugkoppelt wat je hebt gehoord. Je kunt ook zeggen dat een reflectie een gesloten vraag is met een uitroepteken. Een reflectie moet ook klinken als een uitspraak en niet als een vraag. Reflecties zetten klanten aan het denken over wat ze echt nodig hebben en welke voordelen dat zou kunnen opleveren. Goede reflecties werken relatiebevorderend, toetsen of je de klant goed begrepen hebt en versterken het denkgedrag van de klant in de juiste richting.

Er zijn verschillende soorten reflecties. Een paar voorbeelden:

*Werkgever: "Ik zoek loyale werknemers."*

*Professional: "U vindt het belangrijk dat uw werknemers op tijd komen!"*

*Werkgever: "Ja, maar nog belangrijker vind ik het dat werknemers geen negen-tot-vijfmentaliteit hebben en bereid zijn om af en toe over te werken."*

Deze reflectie bevestigt dat de professional de klant goed begrepen heeft en maakt tegelijkertijd de wensen van de klant concreter.

*Werkgever: "Ik zoek vooral jonge werknemers."*

*Professional: "U heeft minder goede ervaringen met oudere werknemers!"*

*Werkgever: "Nee, maar ze zijn me te duur."*

*Professional: "U vindt het belangrijk om personeelskosten te beheersen!"*

*Werkgever: "Ja, in de huidige markt zijn de marges toch al erg klein."*

*Professional: "Hoe staat u tegenover een oudere werknemer die geen hoge salariseisen stelt?"*



Dit gesprekje is een combinatie van twee reflecties en een nuttig-effectvraag. De eerste reflectie is vrij sturend. De professional laat de klant nadenken over iets wat hij zelf niet genoemd heeft, maar wat wel logisch aansluit bij zijn opmerking. De tweede reflectie is een check en ontlokt tegelijkertijd een nadere toelichting. De volgende vraag is een eerste aanzet tot een aanbod.

### **Voorkom bezwaren**

In veel verkooptrainingen ligt het accent op het leren omgaan met weerstanden. In deze methodiek ligt het accent op het voorkomen van bezwaren. Als de werkgevers in de positie komen dat ze te veel in kunnen gaan op hun bezwaren, verzwart dat in de beslissingsbalans de kant van 'niet doen'. Bezwaren ontstaan meestal wanneer de professional te veel hamert op de diensten en de voordelen die ze voor de klant opleveren. Zelfs als de professional heel goed naar de klant geluisterd heeft, een aanbod op maat doet en de voordelen koppelt aan de behoeften van de klant, kan dat bezwaren bij de klant oproepen. Door het stellen van implicatievragen en vooral nuttig-effectvragen komt de klant zelf in de modus van het benoemen van de voordelen.

Natuurlijk kunnen er altijd nog bezwaren komen waaruit blijkt dat de klant nog blijft twijfelen. Doorvragen en reflecties geven op de twijfels is dan de remedie, in combinatie met een nuttig-effectvraag: "U betwijfelt of deze kandidaat geschikt is. Wat zou u ervan vinden als u hem twee maanden op proef krijgt om dat te beoordelen?". Als er bezwaren blijven, komen de behoeften van de klant niet overeen met wat je kunt bieden. Geef dat dan ook ruitertlijk toe en bedank de klant voor zijn tijd. Probeer nog een afspraak te maken voor een later moment wanneer het zinvol is om elkaar weer te bellen.

### **Voorkom uitstel**

Niet echt een bezwaar, maar wel een veelgehoorde opmerking van werkgevers is dat ze er nog even over willen nadenken. Dat kan duiden op serieuze twijfel, maar het kan ook een manier zijn om je af te wimpelen als de werkgever al besloten heeft geen gebruik te maken van je diensten. Vaak is de natuurlijke reactie dan om te zeggen dat dat prima is, en te vragen of je er later over mag terugbellen. De werkgever zal daar dan altijd in meegaan. Als de beslissing al genomen is, is het voor de werkgever makkelijker om dat telefonisch te zeggen. Bij twijfel zal de werkgever na het gesprek meestal niet meer serieus gaan nadenken ('te druk') en je de volgende keer alsnog afwimpelen. Doe dus in het gesprek zelf nog een (laatste) poging om de werkgever op andere gedachten te brengen. Dat kan met een reflectie: "U vindt het belangrijk om een weloverwogen besluit te nemen. Terecht!". Of stel een open vraag: "Waar zitten uw aarzelingen? Welke antwoorden heeft u nog nodig?". De tweede vraag focust meer op de positieve kant van de beslissingsbalans en werkt daarom beter.

### **Vermijd de ik-vorm**

In de voorbeelden in de werkwijzer komt in het taalgebruik van de professional het woord 'ik' niet voor. Dat is een bewuste keuze. Daardoor versterk je het gevoel bij de klanten dat zij centraal staan en dat het er om gaat wat zij belangrijk vinden. "Ik vind dat u daar een goed punt heeft" is een mening, een oordeel, maar met de uitspraak "U heeft daar een goed punt" bekrachtig je het gelijk van de klant. Ook een neutrale uitspraak als "Ik hoor u zeggen dat u het belangrijk vindt dat uw werknemers er verzorgd uitzien" kan korter en krachtiger: "U vindt het belangrijk dat uw werknemers er verzorgd uitzien". Pas als je de klant voor je gewonnen hebt, ga je je persoonlijker presenteren: "Ik ga voor u aan de slag en ik laat binnen een week weten welke geschikte kandidaten ik voor u gevonden heb."

### **Tot slot**

In de kern gaat het bij het methodisch concept van het verleiden vooral om het stellen van de juiste vragen op het juiste moment. Ook je vakbekwaamheid en betrokkenheid tonen gaat vaak het beste in de vragende vorm. Een goede professional geeft nooit ongevraagd advies en laat uit zijn advies altijd blijken begrepen te hebben wat de werkgever belangrijk vindt. Het lijkt allemaal simpel, maar toch is het vooral een kwestie van veel doen om het goed in de vingers te krijgen.

# Hoofdstuk 3

## De juiste match

Waarmaken wat je beloofd hebt. Daar gaat het om bij de werkgeversdienstverlening. Met andere woorden, het komt erop aan om de juiste kandidaat (voor) te selecteren en de werkgever ervan te overtuigen dat die kandidaat de juiste man of vrouw voor de vacature is.

Hoe zorg je als professional voor een goede match en wat zijn daarvoor kritische succesfactoren? Om daar zicht op te krijgen is het belangrijk om eerst stil te staan bij de vraag hoe werkgevers personeel werven en selecteren.

### 3.1 Werkgeversgedrag bij werving en selectie

Er zijn in de loop der jaren veel methoden ontwikkeld voor het werven en selecteren van personeel en er zijn boeken over volgeschreven. Dat is niet zo gek. Investeren in personeel is voor werkgevers een kostbare zaak. Het gaat om die ene vraag hoe de juiste man of vrouw voor het bedrijf te vinden. Idealiter begint het antwoord op die vraag met het zo concreet mogelijk benoemen van de taken en van de vaardigheden, kwaliteiten en attitudes die een werknemer moet hebben om die taken goed uit te voeren. Vervolgens begint de zoekactie en – bij voldoende kandidaten – de selectie van de beste kandidaat. Het selectieproces verloopt niet altijd puur rationeel. Onderzoek wijst uit dat irrationele aspecten een belangrijke rol spelen in het selectieproces, zeker bij de eerste schifting.

#### Wervingskanalen

Werkgevers werven personeel via verschillende kanalen, van een personeelsadvertentie in een krant of op de eigen website tot het inschakelen van een dure jobhunter. Maar ze maken nog het meest gebruik van informele kanalen, zoals het opnieuw bekijken van de pool van sollicitanten die eerder net niet zijn aangenomen en het werven via het eigen personeel en eigen netwerk (via via). Dat geldt ook voor grotere bedrijven en vooral voor het werven aan de onderkant van de arbeidsmarkt.<sup>9</sup> Langdurig werklozen zijn juist vaker aangewezen op formele kanalen omdat ze nauwelijks meer een netwerk hebben.

#### Wanneer gaan werkgevers in zee met publieke arbeidsbemiddelaars?

Werkgevers associëren langdurige werkloosheid met het ontbreken van motivatie, loyaliteit en aansluiting bij de wereld van werk.<sup>10</sup> Diezelfde associatie hebben ze bij werkzoekenden die gebruik maken van publieke arbeidsbemiddeling. Dat is paradoxaal: Juist datgene wat werkzoekenden aan de onderkant van de arbeidsmarkt moet helpen werkt niet in hun voordeel.

Engels onderzoek wijst uit dat werkgevers onder voorwaarden wel bereid zijn zaken te doen met publieke arbeidsbemiddelaars. De belangrijkste voorwaarden zijn:

- > effectief accountmanagement dat de werkgever begeleidt bij de zoektocht naar kandidaten;
- > een vaste contactpersoon (en een formele overdracht bij wisseling van contactpersoon);

<sup>9</sup> Uit het Arbeidsmarkt GedragsOnderzoek (AGO) in 2013 onder 5.416 respondenten blijkt overigens dat werkzoekenden vaak juist deze kanalen niet op de eerste plaats zetten.

<sup>10</sup> Hasluck C, 'Employers and the recruitment of unemployed people, an evidence review', UKCES, 2011, Davidson J., 'A qualitative study exploring employers' recruitment behaviour and decisions: small and medium enterprises', DWP, 2011, Lamberts M. en Eeman L., 'De 'gatekeepers' op de arbeidsmarkt', HIVA KU Leuven, 2011 en Bolles, R.N., 'What Color is your parachute?', Ten Speed Press, 2011.

- > een gevoel van voortgang na het eerste contact, met een belofte van een persoonlijke vervolgactie;
- > een niet-bureaucratisch en flexibel proces, waarbij de werkgever slechts eenmalig informatie hoeft te geven;
- > goede filtering op geschiktheid van kandidaten.<sup>11</sup>

### **Kernkwaliteiten**

Werkgevers zijn aan de onderkant van de arbeidsmarkt niet zozeer op zoek naar technische competenties en formele kwalificaties, maar meer naar soft skills of kernkwaliteiten als motivatie, flexibiliteit, en bereidheid te leren.<sup>12</sup> Voor langdurig werklozen is het echter lastig aan te tonen dat ze over deze kernkwaliteiten beschikken.

### **Functiebeschrijving**

Functiebeschrijvingen verschillen sterk in omvang (van een paar regels in de advertentietekst tot enkele bladzijden) en kwaliteit. Vaak is de omschrijving vrij algemeen en abstract. Een willekeurige zaterdagkrant staat vol met advertenties die vragen om goede communicatievaardigheden. Terwijl er toch heel verschillende eisen worden gesteld aan het communicatievermogen van een winkelbediende, een receptionist of een maatschappelijk werker.

### **Selectiebeleid**

De meest voorkomende manier van selectie is nog altijd het voeren van sollicitatiegesprekken. Minder vaak gebruiken werkgevers persoonlijkheidsvragenlijsten, psychologische testen, vaardigheidstesten en assessments. Die methoden zijn betrouwbaar, maar duur.

### **Mismatches en risico's mijden**

Voor werkgevers is het vinden van geschikt personeel lastig. Ruim 60% van werkgevers – ook die met een eigen personeelsafdeling – zegt regelmatig ontevreden te zijn over het zelf geworven en aangestelde personeel. Het aantal mismatches is groot.<sup>13</sup> Werkgevers vinden daarom de volgende zaken belangrijk in hun selectiebeleid:<sup>14</sup>

- > risico's vermijden
- > de juiste vaardigheden zoeken
- > de juiste attitude zoeken
- > iemand zoeken die past in de bedrijfscultuur

Om risico's zo veel mogelijk te vermijden zijn werkgevers geneigd om bepaalde groepen werkzoekenden op voorhand af te wijzen: werkzoekenden die langdurig (door ziekte of werkloosheid) uit het arbeidsproces zijn geweest, oudere werkzoekenden en werkzoekenden met een beperkte arbeidsgeschiktheid, afkomstig uit een andere cultuur of met (veronderstelde) gedragsproblemen. Op basis van eerdere eigen ervaringen of vooroordelen veronderstellen ze dat veel werkzoekenden uit deze groepen ongeschikt zijn voor hun bedrijf.<sup>15</sup> Ze voorzien bij hen risico's als een gebrek aan motivatie, arbeidsritme, leervermogen, flexibiliteit of taalbeheersing of ze zijn bang voor ziekteverzuim, aanpassingsproblemen of spanningen op de werkvloer vanwege cultuurverschillen. Er zijn overigens geen eenduidige onderzoeksgegevens die discriminatie van allochtonen aantonen, maar er is wel bewijs voor discriminatie van oudere werkzoekenden.<sup>16</sup>

<sup>11</sup> Jenkins S., e.a., 'What do employers want from an aligned employment and skills system?' DWP, 2011.

<sup>12</sup> Newton B., e.a., 'What employers look for when recruiting the unemployed and inactive: skills, characteristics and qualifications', DWP, 2005 en Hasluck C., 'Employers and the recruitment of unemployed people, an evidence review', UKCES, 2011.

<sup>13</sup> Uit de 'MKB-monitor 2013' blijkt dat ruim 65% van de 1800 geënquêteerde werkgevers het liefst morgen nog afscheid wil nemen van minstens 8% van hun personeel.

<sup>14</sup> 'Werk of geen werk, de werkgever beslist. Relatieve kansen van werkzoekenden zonder baan op de Nederlandse arbeidsmarkt', K.W.H. van Beek, UvA, 1993.

<sup>15</sup> Overigens is dit impliciete selectiebeleid wel sterk afhankelijk van de verhoudingen op de lokale arbeidsmarkt en de geldende wet- en regelgeving voor discriminatie en minimumloon. Zo zien we in de Verenigde Staten en Japan veel minder selectie op leeftijd dan in Nederland. En in Nederland zien we in gebieden waar veel meer immigranten wonen op de arbeidsmarkt ook minder discriminatie op afkomst.

<sup>16</sup> Andriessen I., e.a., 'Liever Mark dan Mohammed?', Sociaal Cultureel Planbureau 2010 en Capéau M., e.a., 'Wie heeft voorrang: Jonge Turken of prille grijsaards?' Hiva KA Leuven, 2011 en Bonoli G. & Hinrichs K., 'Statistical discrimination and Employers' Recruitment Practices for Low-Skilled Workers', RECWWE, 2010.

Realiseer je dus dat werkgevers deze werkzoekenden als risicovol zien (en dat dit ongunstige beeld afstraalt op publieke arbeidsbemiddelaars, omdat juist zij op zoek zijn naar banen voor deze groep). Dat blijkt ook uit het feit dat veel werkgevers eerder in proefplaatsingen en detacheringen geïnteresseerd zijn dan in loonkostensubsidies.<sup>17</sup> Het risicomijdend gedrag van werkgevers moet geen discussiepunt zijn (discussie verstoort de verbondenheid), maar een gegeven. Als uitvoerend professional moet je goed op de hoogte zijn van de grote diversiteit in het wervings- en selectiebeleid van werkgevers en vooral van de redenen van hun risicomijdend gedrag. Dan kun je je presenteren als deskundige en de juiste vragen stellen aan je (potentiële) opdrachtgever.

## 3.2 Een standaard voor het vacature- en persoonsprofiel

Er zijn verschillende manieren om de geschiktheid van een werknemer te benoemen. Heeft de ene werkgever het over vaardigheden en attitude dan spreekt de andere werkgever over de vakvaardigheden en kernkwaliteiten en een derde over competenties. Als professional moet je de verschillen in het gebruikte jargon van werkgevers en in de verschillende branches kennen. Maar je kunt je werk alleen maar goed doen als er binnen je eigen organisatie een professionele, uniforme standaard is voor een vacature- en persoonsprofiel. Alleen dan kan goed en snel beoordeeld worden welke personen het best bij de vacature passen. Er gaat nu vaak te veel tijd verloren in het matchingsproces, omdat de klantmanager werkzoekenden op basis van een te vaag vacatureprofiel niet goed kan beoordelen welke werkzoekenden in zijn caseload geschikt zijn. Aan de andere kant kan de professional matching op basis van te vage persoonsprofielen vaak niet beoordelen of een werkzoekende echt geschikt is. Met andere woorden: er komen onvoldoende geschikte kandidaten en professionals moeten onnodig veel tijd besteden aan het beoordelen van de geschiktheid.

Professionals in het veld onderschrijven deze behoefte aan een standaard, maar daarmee is zo'n standaard er nog niet. Daarom is met hen gezocht naar een werkbaar format om in de tussentijd te gebruiken. De term competentie (die vooral grotere bedrijven gebruiken) is een containerbegrip dat op verschillende manieren wordt uitgewerkt. Daarom is besloten om bij het vacature- en persoonsprofiel te gaan werken met de termen vaardigheden en kernkwaliteiten. De bijlage bevat een checklist die de basis vormt voor het format van een bedrijfs- en vacatureprofiel.

### Vaardigheden

Bij het opsommen van vaardigheden in een vacatureprofiel (en dus ook in een persoonsprofiel) moet je zo concreet mogelijk benoemen wat voor de functie vereist is. Dus niet 'beheersing van de Nederlandse taal', maar wel 'moet mondelinge en schriftelijke instructies goed kunnen begrijpen' of 'kan foutloos schrijven'. Het gaat ook om zaken als 'moet fysiek sterk zijn' of 'moet goed kunnen hoofdrekenen', 'kan een vorkheftruck besturen' of 'heeft goede kennis van verschillen in soorten verf'. Soms kun je volstaan met het benoemen van een diploma zoals lasdiploma MIG/MAG niveau 2, maar dat is vaak niet voldoende: een havodiploma is nog geen garantie dat iemand foutloos kan schrijven.

In het persoonsprofiel moet de werkzoekende de genoemde vaardigheden onderbouwen: Ik ben fysiek sterk, heb jaren lang in de steigerbouw gewerkt en train twee keer per week in de sportschool. Zeker bij laag- en ongeschoolde functies is dat belangrijk, omdat er vaak meer gevraagd wordt naar (werk)ervaring dan naar diploma's.

### Kernkwaliteiten

Bij kernkwaliteiten gaat het meer om de persoonskenmerken die voor de functie van belang zijn. De definitie van Daniël Ofman luidt: "Kernkwaliteiten zijn eigenschappen die tot het wezen (de kern) van een persoon horen. Zij doordringen de hele mens, de kernkwaliteit kleurt de mens; het is de specifieke sterkte waar wij bij hem of haar direct aan denken. Kernkwaliteit is een positieve eigenschap." Voorbeelden van kernkwaliteiten zijn ordelijkheid, zorgzaamheid of daadkracht. Er valt over kernkwaliteiten veel te zeggen en er is ook veel literatuur over, bijvoorbeeld over de vraag of je kwaliteiten van nature hebt of tijdens je levensloop ontwikkelt of versterkt. Het is in ieder geval belangrijk te weten dat het eigenschappen zijn, die niet zo snel te ontwikkelen of te veranderen zijn. Een werkgever is daarom altijd op zoek

<sup>17</sup> Het eerdergenoemde TNO-onderzoek zal daar meer duidelijkheid over verschaffen.

werknemers met de juiste kernkwaliteiten en zal vragen stellen als: “Waar bent u goed in? Wat zijn uw kwaliteiten, uw sterkste eigenschappen?”.

Het aardige van kernkwaliteiten is dat er bij iedere functie en bij ieder functieniveau iets over te zeggen valt. Bijvoorbeeld voor schoonmaker: in principe kan iedereen leren een wc schoon te maken. Toch zal iemand die van nature netjes is dat beter doen dan een ander. Ook verschillen binnen de functie zijn met kernkwaliteiten weer te geven. Het schoonmaken van een operatiekamer stelt andere eisen aan het kwaliteitsniveau (brandschoon) dan het schoonmaken van een trein (very quick and a little bit dirty). Benoem ook kernkwaliteiten per functie dus zo concreet mogelijk. Vraagt een werkgever om een geduldig type omdat de werknemer lang moet kunnen stilzitten en afwachten (voor de functie van nachtportier) of omdat iemand geduldig met lastige klanten moet kunnen omgaan en niet snel boos worden (voor een baliemedewerker klantenservice)? In het persoonsprofiel van iedere werkzoekende moeten minimaal vijf kernkwaliteiten genoemd en onderbouwd worden. Hieronder een voorbeeld van een onderbouwde kernkwaliteit.

### **Kernkwaliteit met onderbouwing**

*Ik ben ordelijk en kom het best uit de verf in een gestructureerde werkomgeving. Mijn verzameling thrillers is keurig geordend op alfabet. Ook heb ik ze allemaal ingevoerd in een computerprogramma. Mijn maandelijkse uitgaven en inkomsten hou ik keurig bij in een spreadsheet.*

Kernkwaliteiten zijn belangrijker dan vaardigheden. Met de juiste kernkwaliteiten of personeuseigenschappen kan iemand de bijhorende vaardigheden voor een bepaalde functie ook sneller aanleren en ontwikkelen. Dat is nog sterker het geval bij laaggeschoolde en ongeschoolde functies. Als iemand over de juiste kernkwaliteiten, de juiste werkhouding beschikt, accepteert een werkgever ook makkelijker dat sommige gewenste vaardigheden nog niet (helemaal) aanwezig zijn. Andersom werkt het niet; wie wil er een gediplomeerd schilder die van nature slordig is?

Als iedereen in een organisatie – of nog beter in het hele werkveld – gaat werken met het benoemen van kernkwaliteiten in persoonsprofielen en vacatureprofielen, zetten we een belangrijke stap in de richting van de ontwikkeling van een professionele standaard.

## **3.3 Passen in de bedrijfscultuur**

Een werknemer moet niet alleen de juiste vaardigheden en kernkwaliteiten hebben, maar ook passen in de sfeer en de cultuur van het bedrijf. Professionals in de publieke werkgeversdienstverlening onderschrijven dat en het blijkt ook uit onderzoek. In een onderzoek onder 500 recruiters vindt 82% van de respondenten het meten van een cultuurmatch tussen organisatie en kandidaat belangrijk.<sup>18</sup> 75% zegt dat het makkelijker is om *job fit* vaardigheden te ontwikkelen dan *cultural fit*. En een onderzoek onder drieduizend werkzoekenden voor de MKB Marktmonitor 2013<sup>19</sup> laat zien dat het passen bij de organisatiecultuur ook voor hen de meest bepalende factor is bij het zoeken naar een baan, gevolgd door de functie-inhoud, reisafstand en salaris. Dus ook bij het mkb is veel aandacht voor de organisatiecultuur bij werving en selectie.

De bedrijfscultuur bestaat uit de gemeenschappelijke normen en waarden van een bedrijf en de daaruit voortvloeiende gewenste werkwijze en omgangsvormen. Het gaat bijvoorbeeld om de stijl van leidinggeven (hiërarchisch of informeler) en om het al dan niet stimuleren dat medewerkers meedenken bij organisatievernieuwingen. De ene organisatie is vooral resultaatgericht, terwijl bij de andere organisatie zorgvuldig handelen voorop staat. Er zijn verschillende methoden om de bedrijfscultuur in kaart te brengen. In deze werkwijzer hanteren we het model van Cameron en Quinn omdat het

<sup>18</sup> Onderzoek door Cubiks, internationaal HR Adviesbureau juli 2013.

<sup>19</sup> Onderzoek van TNO in opdracht van Unique Nederland.

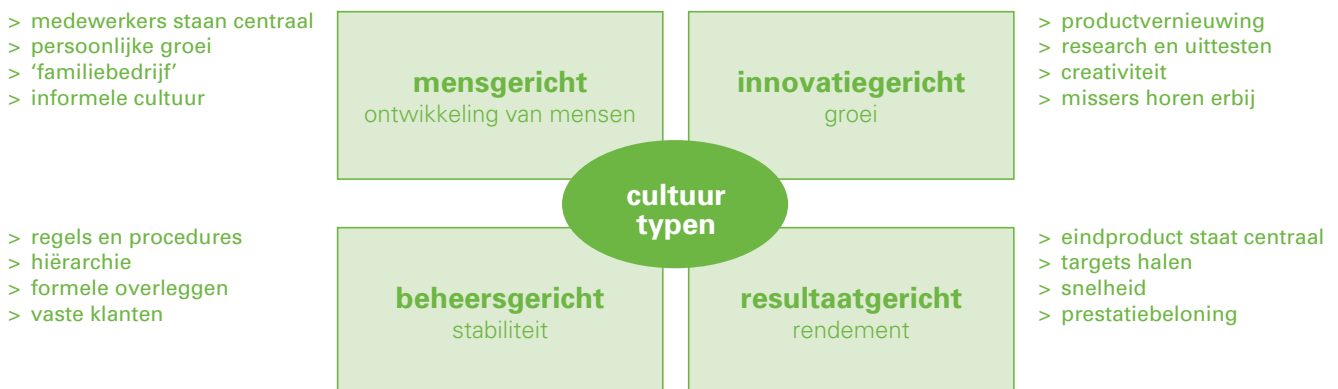
wetenschappelijk gevalideerd is en goed is te koppelen aan de methode van de kernkwaliteiten.<sup>20</sup> De geraadpleegde professionals vinden het een werkbaar model voor hun werk.

Cameron en Quinn onderscheiden vier cultuurtypen:

1. De mensgerichte cultuur: hier is veel aandacht voor de medewerkers, het hrm-beleid, persoonlijke ontwikkeling en groei. Het motto daar is: 'Als ik goed met mijn medewerkers omga, is dat ook goed voor mijn bedrijf.'
2. De beheersgerichte cultuur: functies en werkopdrachten zijn gedetailleerd omschreven en er zijn veel regels en protocollen. Er is een hiërarchische stijl van leidinggeven. Regels moeten strikt gevolgd worden. Vaak zijn ook omgangsvormen vastgelegd. Zorgvuldigheid is belangrijker dan resultaat.
3. De innovatieve bedrijfscultuur: hier worden mensen uitgedaagd om mee te denken over productie- en organisatievernieuwing. Er is veel ruimte voor overleg en persoonlijke initiatieven worden gewaardeerd; fouten maken mag.
4. De resultaatgerichte cultuur: hier staat het behalen van zoveel mogelijk omzet en winst centraal. Mensen worden gestimuleerd om hard te werken en over te werken. Er zijn vaak individuele targets voor het binnenhalen van opdrachten en normtijden voor productie. Individuele prestatiebeloning komt hier vaker voor.

Deze typering van de bedrijfscultuur zegt niets over winstgerichtheid of winstgevendheid van een bedrijf. Elk bedrijf is winstgericht en een mensgerichte organisatie kan winstgevender zijn dan een resultaatgerichte.

## Bedrijfsculturen



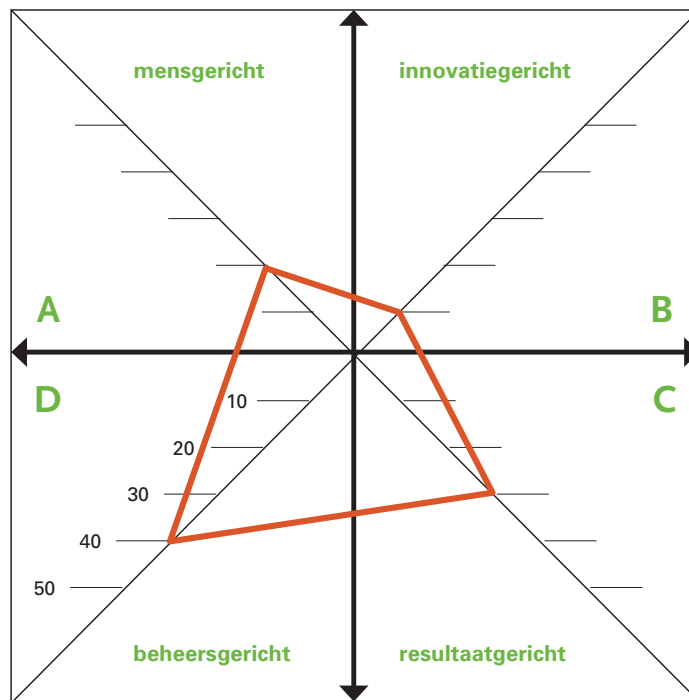
Er zijn bijna geen organisaties die precies passen binnen één van deze cultuurtypen.

De belangrijkste accenten voor het bedrijf kunnen met een simpele vragenlijst met 24 vragen (ook van Cameron en Quinn) in kaart worden gebracht. Voor een evenwichtig beeld laat je bij voorkeur niet een enkele manager, maar verschillende werknemers van het bedrijf de vragenlijst invullen. Het bedrijfsprofiel wordt in een diagram weergegeven.

Het aardige is dat de meeste werkzoekenden deze vragenlijst ook redelijk eenvoudig kunnen invullen. Zo krijg je direct een goed beeld van de cultuur waarbinnen een werkzoekende het meest op zijn plaats is.

<sup>20</sup> 'Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur', K.S. Cameron, R.E. Quinn, Academieservice, 2011.

## Bedrijfsprofiel



De geraadpleegde professionals zien het wel als nadeel dat het ondoenlijk is om aan een (potentiële) opdrachtgever te vragen om zo'n cultuurtest in te vullen als onderdeel van het werkgeversdienstverleningsproces. Laat staan als verschillende mensen de vragenlijst moeten invullen. Daarom hebben we bekeken of er andere manieren zijn om de noodzakelijke informatie te verzamelen om de bedrijfscultuur te kunnen typeren. Dat kan op de volgende manieren:

1. Maak vóór het eerste persoonlijke contact al een eerste typering aan de hand van bijvoorbeeld jaarverslagen en de website.
2. Neem de vragenlijst van Cameron en Quinn als richtlijn bij het gesprek met de werkgever en stel er open situatievragen over. "Hoe belangrijk is het voor u dat de werknemers strikt volgens de regels handelen? Wat voor soort procedures zijn in uw bedrijf belangrijk? Wat is de stijl van leidinggeven in uw bedrijf?"
3. Vraag in het gesprek over de gewenste kernkwaliteiten van werknemers door en reflecteer op het onderscheid tussen functiegerichte en bedrijfsspecifieke kernkwaliteiten. "U zoekt een administratief medewerker die heel secuur is en kan werken in een drukke werkomgeving met een hoge tijdsdruk?"
4. Kijk goed om je heen in het bedrijf. Hoe zien de werkruimtes eruit? Gesloten deuren of open kantoortuinen? Rommelige of opgeruimde werkplekken? Een rondleiding in het bedrijf geeft een goed beeld, zeker als je terloops adequate vragen stelt.

### Voorbeeld van een mensgerichte bedrijfscultuur

*Alles begint bij onze medewerkers. Zij doen het gewone ongewoon goed, elke dag weer. Hun betrokkenheid, trots, liefde én verantwoordelijkheid geven HEMA dat menselijke gezicht. Dat geldt voor iedereen, van DC en bakkerij tot winkels en hoofdkantoor.*

*Daarom willen we iedereen bij HEMA de ruimte geven om zijn talenten te ontwikkelen. Om ideeën over hoe we HEMA kunnen verbeteren, uit te spreken en uit te werken. En we willen zorgen dat iedereen werkt in een open en ongedwongen sfeer, die inspirerende sfeer die je nergens anders tegenkomt. De HEMA spirit.*

Bron: [www.hema.nl](http://www.hema.nl)

### Voorbeeld van een beheersgerichte bedrijfscultuur

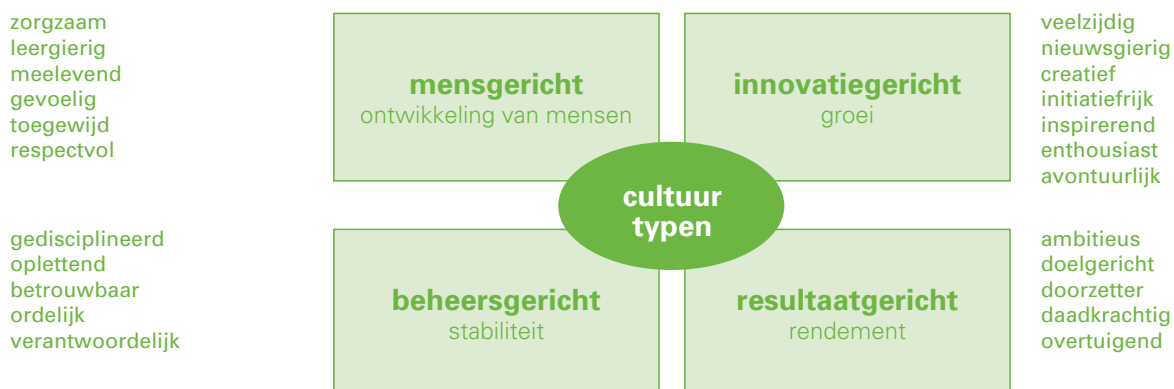
*De kwaliteit van onze werkzaamheden wordt frequent gecontroleerd. Wij volgen daarbij een erkende systematiek in het meten van kwaliteit, waarbij ook de kwaliteitsbeleving wordt gemeten. Met bijvoorbeeld de inzet van ons digitale kwaliteitssysteem maken wij de geleverde kwaliteit inzichtelijk.*

Bron: [www.csucleaning.nl](http://www.csucleaning.nl)

Veel professionals vormen zich al op deze manier een beeld van een bedrijf en hebben impliciete kennis over de bedrijfscultuur. Voor een succesvolle match is het belangrijk om er systematischer aandacht aan te besteden en om de impliciete kennis expliciet te maken. Eigenlijk zou je als professional op basis van verworven inzichten zelf een goede typering moeten kunnen maken door de vragenlijst van Cameron en Quinn te beantwoorden.

De vervolgstap is dan om het cultuurtype te vertalen in bedrijfsspecifieke kernkwaliteiten. Het bijgevoegde schema laat globaal zien hoe dat zou kunnen.

### Voorbeeld van een organisatiediagram



Door bedrijfscultuur en bedrijfsspecifieke kernkwaliteiten zo te gaan benoemen heb je een tool om gericht de juiste mensen te selecteren en sneller met collega's te kunnen communiceren.



# Hoofdstuk 4

## Vakbekwaamheid

Om goed te kunnen presteren moeten uitvoerende professionals vakbekwaam zijn. Met andere woorden, ze moeten de juiste vaardigheden ontwikkelen en onderhouden om hun taken goed uit te kunnen oefenen.

In dit hoofdstuk gaan we uit van één takenpakket dat wordt uitgevoerd door een allround professional werkgeversdienstverlening. Als professional acquisitie, matching of klantmanager werkzoekende neem je maar een deel van deze taken voor je rekening.

**Werkgeversdienstverlening bestaat uit de volgende taken:**

- > het leveren van input voor het marktwerkingsplan voor een effectieve werkgeversbenadering
- > het benaderen van werkgevers via netwerkbijeenkomsten en individuele contacten
- > het opbouwen en onderhouden van netwerken van werkgevers
- > het op een vraaggerichte manier interesseren van werkgevers voor werkgeversdienstverlening en daarbij effectief omgaan met weerstanden
- > het bedenken van creatieve oplossingen voor werkgevers voor functievorming en personeelsvoorziening
- > het afsluiten van deals met werkgevers voor arrangementen en vacaturevervulling
- > het opstellen van een vacatureprofiel
- > het uitzetten van een zoekopdracht
- > het voeren van selectiegesprekken met kandidaten
- > het voordragen van geschikte kandidaten aan de werkgever
- > het afwikkelen van de aanstelling van de kandidaat, inclusief afspraken over het vervolg na plaatsing
- > Het bieden van begeleiding en nazorg.

Op basis van dit takengebied is een functieprofiel op te stellen dat vastlegt welke kennis, vaardigheden en kernkwaliteiten een professional werkgeversdienstverlening moet hebben.<sup>21</sup>

In dit hoofdstuk behandelen we niet het hele takenpakket en het bijbehorende functieprofiel, maar beperken we ons tot de vaardigheden die nodig zijn om werkgevers te interesseren en de vaardigheden die nodig zijn om een goede match te maken. We concentreren ons op manieren om die vaardigheden te ontwikkelen en te onderhouden.

### 4.1 Vaardigheden

Om werkgevers te interesseren voor je dienstverlening, moet je de Spin-methode uit paragraaf 2.1 goed hanteren (de juiste open vragen stellen op het juiste moment), reflecties kunnen toepassen en bezwaren voorkomen of er effectief mee kunnen omgaan. Om te matchen moet je snel en goed inzicht kunnen verwerven in de kernkwaliteiten die de bedrijfscultuur en een functie vereisen en kunnen beoordelen of een werkzoekende die kwaliteiten heeft. We hebben het hier echt over vaardigheden, het kunnen toepassen van methoden. De werkwijzer lezen is niet genoeg, je moet je methoden in de praktijk eigen maken en ze blijven toepassen. Als je aangeleerde vaardigheden onvoldoende onderhoudt, verlies je je vakbekwaamheid. Dat gebeurt ook wanneer je methoden te veel routinematig, onbewust gaat toepassen.

<sup>21</sup> De Beroepsvereniging voor Klantmanagers heeft in 2013 een standaard voor vakvolwassenheid van klantmanagers ontwikkeld. Hierin staat een uitgebreide beschrijving van de taken van de allround klantmanager en de daarbij behorende competenties. De standaard is te downloaden via [www.beroepsverenigingvoorklantmanagers.nl](http://www.beroepsverenigingvoorklantmanagers.nl)

Niet voor niets moeten professionals in sommige beroepsgroepen regelmatig testen afleggen om hun vakbekwaamheid te bewijzen. Een politieagent verliest zijn wapenvergunning als hij te weinig oefent en daardoor slechte resultaten haalt.

## Oefenen is dus het devies. Hiervoor zijn zes spelregels:

### 1. Wees gemotiveerd om te leren

De bereidheid om te leren is afhankelijk van je motivatie. Geloof je in je vak en in het belang van professionaliteit, geloof je dat je verschil kunt maken voor je klanten? Ben je bereid je te verdiepen in nieuwe methoden waarvan anderen zeggen dat ze beter werken dan degene die je nu toepast? Ben je bereid de tijd te nemen om te leren en kritisch naar jezelf te kijken?

### 2. Oefen één vaardigheid tegelijk

Het is ondoenlijk om al die vaardigheden voor alle taken allemaal tegelijk te ontwikkelen. Concentreer je telkens op één vaardigheid tot je die goed onder de knie hebt. Oefen bijvoorbeeld eerst implicatievragen. Als je dat leerdoel hebt gehaald is het veel makkelijker om het werken met nuttig-effectvragen te ontwikkelen.

### 3. Sta open voor feedback

Als je nieuwe vaardigheden aanleert, is het belangrijk dat ervaren professionals met je meekijken hoe je dingen toepast. Te veel oefenen in je eentje vergroot de onzekerheid of je het wel goed doet. En je loopt het risico dat je de vaardigheid op de verkeerde manier ontwikkelt. Ook het observeren van ervaren professionals is een goed middel om een vaardigheid te ontwikkelen.

### 4. Probeer de vaardigheid vaak uit

Voor de eerste keer iets uitproberen voelt altijd ongemakkelijk. Een goede reflectie toepassen met de juiste toonzetting zal de eerste keer zeker niet lukken. Het komt vaak onzeker, gekunsteld en onbeholpen over. Vaak hebben de professionals dan al de neiging om te concluderen dat reflecties niet effectief zijn. De verleiding is dan groot om weer terug te vallen in oude routines. Doe dat niet en oefen elke nieuwe vaardigheid minstens tien keer. Een nieuwe vaardigheid moet inslijten, eigen worden.

### 5. Richt je eerst op kwantiteit en dan pas op kwaliteit

Van het leren van een taal is bekend dat dat het snelst gaat als mensen veel oefenen zonder alle regels direct goed toe te passen. Dat geeft zelfvertrouwen en maakt je bewuster van dingen die je nog niet goed beheerst. Daarna kun je je concentreren op de kwaliteit. Professionals kunnen zich ook op deze manier het beste ontwikkelen. Trainers en collega's die feedback geven, moeten er rekening mee houden dat het niet goed werkt om al bij de eerste de beste fout corrigerend op te treden. Een goede trainer daagt je uit, stimuleert dat je dingen uitprobeert en coacht je om dat vol te houden.

### 6. Oefen in veilige situaties

Het is niet verstandig om de methoden uit deze werkwijzer direct in je volgende gesprek met een werkgever toe te passen. De kans dat dat niet goed lukt is nog te groot. Dat ondermijnt je zelfvertrouwen en kan het gesprek met de werkgever minder effectief maken. Oefen eerst met collega's en schakel daar ervaren professionals en trainers bij in. Ook de medewerking van werkgevers bij trainingen is zinvol. Vaak doen werkgevers daar om niet aan mee, omdat ze het zinvol, leuk en eervol vinden om een bijdrage te leveren aan de opleiding van professionals. Ga je je nieuwe vaardigheden zelf in de praktijk brengen, begin dan met een minder belangrijke klant (waarbij je weinig te verliezen hebt) of een klant die je al goed kent (waarbij de relatie zo goed is, dat een keer onhandig optreden weinig kwaad kan).

Vakbekwaamheid is geen statisch begrip. Goede professionals blijven kritisch met hun vak bezig en vragen zich voortdurend af wat effectief is of beter kan. Voortdurend evalueren van methoden, die extern laten onderzoeken en daar als professionals over debatteren, leidt vaak tot nieuwe inzichten en verbeteringen. Zo kunnen nieuwe elementen in de methoden het vakmanschap van werkgeversdienstverleners evidence based verder laten groeien.

Bij vakmanschap hoort een professionele standaard. Professionals in het veld moeten met een proeve van bekwaamheid bewijzen aan die standaard te voldoen. Het ontwikkelen van zo'n proeve van bekwaamheid of een keurmerk is een zaak voor beroepsopleidingen en beroepsverenigingen.

## 4.2 Kernkwaliteiten

Kernkwaliteiten zijn belangrijker dan vaardigheden: de juiste kernkwaliteiten maken het aanleren en ontwikkelen van de juiste vaardigheden makkelijker en sneller. Voor werkgeversdienstverlening zijn de volgende kernkwaliteiten nodig:<sup>22</sup>

> **Resultaatgericht**

De professional stelt binnen de gegeven kaders haalbare en meetbare doelen, plant eigen werkzaamheden; evalueert het resultaat en stelt zijn werkwijze zo nodig bij.

> **Ondernemend**

De professional stapt gemakkelijk op anderen af om diensten en producten onder de aandacht te brengen en is permanent op zoek naar nieuwe kansen en mogelijkheden om dienstenpakket en dienstverlening te verbeteren.

> **Klantgericht**

De professional luistert goed naar de wensen, behoeften en belangen van de klant, kan zich goed inleven in de klant en speelt flexibel in op klantwensen. De professional maakt duidelijke afspraken en handelt daarnaar, monitort klanttevredenheid en evalueert de kwaliteit van de dienstverlening.

> **Servicegericht**

De professional realiseert zich dat service belangrijk is voor het opbouwen van een klantrelatie en neemt de klant werk uit handen door dingen voor hem uit te zoeken en te regelen.

> **Talent voor netwerken**

De professional legt gemakkelijk contact en vindt aansluiting op verschillende niveaus van het bedrijf van de klant. De professional is zorgvuldig in het regelmatig onderhouden van contacten en het nakomen van afspraken.

> **Analytisch vermogen**

De professional is in staat zich snel een beeld te vormen van ontwikkelingen en problemen, kan verbanden leggen tussen verschillende gegevens en situaties, en past (theoretische) knowhow toe op praktijksituaties. De professional redeneert logisch en consistent.

> **Creativiteit**

De professional is in staat om op basis van een goede analyse van de situatie en de wensen van de klant originele oplossingen te bedenken.

> **Nieuwsgierigheid, vermogen om aan het denken te zetten**

De professional is belangstellend, betrokken en meelevend, toont respect en begrip, verplaatst zich in de belevingswereld van anderen en prikkelt de klant tot nadenken over zijn eigen behoeften en wensen.

> **Zelfvertrouwen**

De professional gelooft in eigen kunnen en in de kwaliteit van eigen diensten, straalt bij presentatie zelfvertrouwen uit en positioneert zich daarbij als deskundige. De professional vat weerstand niet persoonlijk op en kan daar zakelijk mee omgaan en stimuleert ook anderen te vertrouwen op hun eigen kunnen.

Niet iedere professional hoeft al deze kernkwaliteiten in even grote mate te hebben. Het is wel belangrijk om je bewust te zijn van je eigen kwaliteiten en ook van de daarbij behorende valkuilen. Een resultaatgerichte professional loopt het risico klanten te veel te willen overtuigen, in plaats van ze zelf behoeften en voor- en nadelen van keuzes te laten benoemen. Pas door je bewust te zijn van je valkuilen, kun je je kernkwaliteiten het beste benutten.

Er is veel wilskracht en tijd nodig om nieuwe kernkwaliteiten te ontwikkelen. Focus daarom ook bij de werving en selectie van professionals werkgeversdienstverlening op de kernkwaliteiten. Met professionals met de juiste kernkwaliteiten kan het werkgeversservicepunt methodischer gaan werken en een hogere kwaliteitsstandaard ontwikkelen.

<sup>22</sup> Dit is een bewerking van de lijst uit de Divosa Verkenning Werkgeversdienstverlening uit december 2012, opgesteld in samenspraak met professionals.

# Bijlage

## Checklist voor het bedrijfs- en vacatureprofiel

### Branche

- > soort branche, mores en sores van de branche
- > relevante ontwikkelingen (markt, concurrentie, technologie)
- > brancheorganisaties

### Bedrijf

- > ontstaan
- > omvang
- > diensten, producten, klantgroepen, marktpositie
- > missie, groei, ambities
- > kostenstructuur en marges

### Cultuur/sfeer

- > type bedrijfscultuur
- > bedrijfsspecifieke kernkwaliteiten personeel
- > omgangsvormen
- > stijl van leidinggeven

### Personeelsbeleid

- > personeelsopbouw (functiehuis)
- > personeelssamenstelling (leeftijd, sekse, afkomst)
- > (effectiviteit van) werving- en selectiebeleid
- > diversiteitsbeleid
- > personeelwisselingen en -verloop
- > ziekteverzuim
- > beoordelingsbeleid

### Arbeidsvoorwaarden

- > soort contracten
- > beloning en beloningsstructuur
- > secundaire arbeidsvoorwaarden (vergoedingen, verlof)
- > opleidingsmogelijkheden
- > doorgroeimogelijkheden

### Vacature

- > taken
- > vaardigheden en functiespecifieke kernkwaliteiten
- > concreetheid, volledigheid en evenwichtigheid van het profiel in de vacature
- > werktijden (aantal uren, vast of flexibel, alleen kantooruren of avond- en / of weekendwerk, overwerk)
- > reden ontstaan vacature
- > zelfstandig of in teamverband werken

### Arbeidsomstandigheden

- > soort werk (zwaar/licht, binnen/buiten, schoon/vies, monotoon/afwisselend)
- > veiligheid, ergonomische voorzieningen
- > bereidheid om arbeidsomstandigheden of werkplek aan te passen
- > ligging, reisafstand en bereikbaarheid per openbaar vervoer

### Relatiebeheer

- > eerdere contacten met dit bedrijf in het verleden en het resultaat daarvan
- > namen en functies van belangrijke contactpersonen

## Colofon

### Divosa

Kon. Wilhelminalaan 5 | 3527 LA Utrecht

Postbus 2758 | 3500 GT Utrecht

T 030 - 233 23 37

E [info@divosa.nl](mailto:info@divosa.nl)

[www.divosa.nl](http://www.divosa.nl)

### Redactie

Jan Ravesteijn (Gilde Re-integratie)

Gejo Duinkerken (Gilde Re-integratie)

Luciënne Middelhof (Divosa)

Gina Jongma (Divosa)

### Eindredactie

Anneke Nunn

### Vormgeving

Marion Klerken, YON-Vormgeefwerk

### Versie

December 2013

De Werkwijzer Werkgeversdienstverlening is een onderdeel van het Programma Effectiviteit en Vakmanschap van de VNG en Divosa, mede gefinancierd door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het doel van dit programma is het versterken en stimuleren van methodisch werken binnen de sociale zekerheid.

Eerder verschenen al een vierluik werkwijzers over het Bbz, de Werkwijzer Omgaan met belemmeringen, de Werkwijzer Handhaving rechtmatigheid en arbeidsverplichting, de Werkwijzer Groepsgewijs werken met klanten, de Werkwijzer Diagnose-instrumenten, de Werkwijzer Integere en veilige dienstverlening en de Werkwijzer Vakmanschap door intervisie.

