

Evaluatie vacatureoffensief CWI

Peter Donker van Heel
MARIKE ARENTS
Hans Nauta
Coen Zoon

Onderzoek uitgevoerd door ECORYS, Divisie Arbeid en Sociaal Beleid in opdracht van
het Centrum voor Werk en Inkomen en de Raad voor Werk en Inkomen

juni 2005

Inhoudsopgave	
Afkortingen	7
Woord vooraf	9
Samenvatting	11
1 Inleiding	19
1.1 Achtergrond	19
1.2 Het vacatureoffensief	20
1.3 Doel van de evaluatie	23
1.4 Probleemstelling	23
1.5 Positie van het vacatureoffensief binnen de CWI-dienstverlening	27
1.6 Opzet en aanpak	28
1.7 Leeswijzer	28
2 De uitvoering van de dienstverlening	29
2.1 Vraagstelling	29
2.2 Dienstverlening vacatureoffensief	29
2.3 Melding en intake van vacatures	30
2.4 Matching	31
2.4.1 Aanbodgerichte en vraaggerichte matching	31
2.4.2 Reactie binnen 72 uur	32
2.4.3 Afspraken over de aanpak	32
2.4.4 Persoonlijk dienstverlening voor werkgevers	34
2.4.5 ‘Open’ en ‘half open’ methoden	34
2.4.6 Intaker = behandelaar	35
2.5 Nazorg	35
2.6 Acquisitie vacatures	36
2.7 Conclusie	36

3 Resultaten	39
3.1 Vraagstelling	39
3.2 De resultaten van het CWI op de vacaturemarkt	39
3.2.1 De omvang van de totale vacaturemarkt	39
3.2.2 Marktpositie en vervullingsquote	40
3.3 Resultaten vacatureoffensief	44
3.4 Wervingskanalen en aannamekanalen	46
3.5 Aard van de vacatures	48
3.6 Servicegraad	48
3.7 Aangenomen kandidaten	49
3.8 Vacatieduur	49
3.9 Conclusie	50
4 Waardering dienstverlening	51
4.1 Vraagstelling	51
4.2 Waardering dienstverlening door individuele werkgevers	51
4.2.1 Tevredenheid over de dienstverlening over het algemeen	51
4.2.2 Tevredenheid naar sector en CWI-vestiging	52
4.2.3 Ontvangen dienstverlening en tevredenheid	53
4.2.4 Tevredenheid over het aantal kandidaten	55
4.2.5 Motieven om wel of geen vacatures te melden	56
4.2.6 Toekomstig gebruik CWI door werkgevers	56
4.2.7 Suggesties van werkgevers voor verbetering	58
4.3 Waardering vacatureoffensief door sociale partners	58
4.4 Waardering vacatureoffensief door CWI-medewerkers	59
4.5 Reactie Landelijke Cliëntenraad	62
4.6 Conclusie	63
5 Communicatiecampagne	65
5.1 Vraagstelling	65
5.2 Aard van de communicatie-inspanningen	65
5.3 Bekendheid met de Vacaturelijn 0800-8001	66
5.4 Effect van de communicatie-inspanningen op de vacaturemelding	68
5.5 Conclusie	70
6 Financiering	71
6.1 Vraagstelling	71
6.2 Effecten van ESF in de sfeer van het uitvoerings- en rapportageproces	71
6.3 Kosten per vervulde vacature	72
6.4 Visie van gesprekspartners op toegevoegde waarde ESF-financiering	72
6.5 Conclusie	73

7 Samenwerking	75
7.1 Vraagstelling	75
7.2 Samenwerking met uitzendbureaus	75
7.2.1 Drie varianten van samenwerking	75
7.2.2 Uitbestedingvariant.	76
7.2.3 Detacheringvariant	78
7.2.4 Uitzendbureau als werkgever	80
7.3 Samenwerking met reïntegratiebedrijven	82
7.4 Samenwerking met sociale partners	85
7.5 Mogelijke samenwerking CWI en de uitzendbranche in de toekomst	86
7.6 Conclusie	88
8 Beleidsmatige context	89
8.1 Vraagstelling	89
8.2 Wettelijke bemiddelingstaken CWI	89
8.3 Visie, missie en doelstelling bemiddeling	90
8.4 Strategische keuzes: beleid en praktijk	90
8.4.1 Aanbod gaat voor de vraag	91
8.4.2 Werk gaat boven inkomen (uitkering)	92
8.4.3 Wensen ketenpartner gaan boven wensen sociale partners	92
8.4.4 Landelijk gaat boven lokaal	93
8.4.5 Marktbereik gaat voor vervullingsquote	93
8.4.6 Een ruim vacaturebereik gaat boven een beperkt vacaturebereik	94
8.4.7 Makkelijk vervulbare vacatures gaan (in praktijk) voor moeilijk vervulbare vacatures	95
8.4.8 Zelfwerkzaamheid gaat boven ondersteuning	96
8.4.9 Het proces gaat voor resultaten	96
8.5 Organisatie van bemiddeling	97
8.5.1 Landelijke organisatie	97
8.5.2 Organisatie bemiddeling op vestigingsniveau	97
8.6 Huisvesting	98
8.7 Conclusies	99
9 Kansen en verbetermogelijkheden	101
9.1 Inleiding	101
9.2 Strategie: inzetten op het verhogen van de vervullingsquote	101
9.3 Strategie: het intern en extern neerzetten van bemiddeling als een herkenbaar product	102
9.4 Tactiek: het verder verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening aan werkgevers	102
9.5 Tactiek: het ‘upgraden’ van werkzoekenden (aanbodversterking)	102
9.6 Tactiek: het samenwerken met uitzendbureaus	103
9.7 Tactiek: het verbeteren van de samenwerking met reïntegratiebedrijven	103
9.8 Tactiek: het duidelijker vraaggericht profileren van beleid en organisatie	104
9.9 Tactiek: het goed op elkaar laten aansluiten van vraaggerichte en aanbodgerichte dienstverlening	104
9.10 Uitvoering: andere inzet personeel	105

9.11 Uitvoering: het aannemen van personeel met competenties om te bemiddelen	105	
9.12 Uitvoering: het ontwikkelen van competenties bij medewerkers	105	
9.13 Uitvoering: onderzoek naar effectiviteit en efficiëntie van bemiddelingsmethoden	105	
9.14 Randvoorwaarden	106	
Bijlage 1	Methodologische verantwoording	107
Bijlage 2	Namen respondenten	111
Bijlage 3	CWI-kantoren met extra medewerkers vacatureoffensief (n=52)	113
Bijlage 4	Indicatieve uitkomsten	115

Afkortingen

ABS	Adviseurs Bemiddeling Service
ABU	Algemene Bond Uitzendondernemingen
Borea	Branche organisatie reïntegratiebedrijven
BBSW	Bijdrageregeling Bedrijfstakgewijze Scholing Werklozen
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CWI	Centrum voor Werk en Inkomen
ESF	Europees Sociaal Fonds
KRA	Kaderregeling Arbeidsinpassing
KRS	Kaderregeling Scholing
KRU	Kaderregeling Uitzendarbeid
LORPA	Landelijk Overleg Regionale Platforms Arbeidsmarktbeleid
MBP	Meerjaren Beleidsplan
TVA	Tussen Vraag en Aanbod (P.A. Donker van Heel en B. Dekker, <i>Tussen vraag en aanbod. Een onderzoek naar effectiviteit en efficiëntie van arbeidsbureaus</i> , Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag, december 1987)
HWB	Hoe Werven Bedrijven (K. Pilgram, <i>Hoe werven bedrijven 2003</i> , CWI, Amsterdam, juli 2004)
LCR	Landelijke Cliënten Raad
LTO	Land- en Tuinbouw Organisatie Nederland
PPS	Publiek Private Samenwerking
RWI	Raad voor Werk en Inkomen
SUWI	Wet Structuur Uitvoering Werk en Inkomen
SZW	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
UWV	Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen
VA	Vacaturepunt Agrarisch
VRF	Vacature Registratie Formulier
VU	Vergoedingsregeling Uitzendarbeid
ZLTO	Zuidelijke Land- en Tuinbouw Organisatie

Woord vooraf

In opdracht van de RWI en het CWI heeft ECORYS de evaluatie van het vacatureoffensief uitgevoerd. De onderzoekers van ECORYS willen hierbij graag de leden van de begeleidingscommissie van het onderzoek bedanken voor de goede samenwerking en vooral ook voor de inspirerende inhoudelijke discussies. De begeleidingscommissie heeft bestaan uit de volgende leden (in alfabetische volgorde):

- Bernard Korving (CWI)
- Frans de Haan (RWI)
- Jochem van der Veen (RWI)
- Karin Pilgram (CWI)
- Rob de Krieger (RWI)
- Sietske van Rossum (RWI)

Tevens willen de onderzoekers alle respondenten bedanken voor hun medewerking: de CWI-medewerkers van 10 vestigingen, alle andere CWI-medewerkers (meer dan 900 adviseurs hebben een elektronische vragenlijst ingevuld), medewerkers van de diverse vertegenwoordigende organisaties en vooral ook de meer dan 2.500 werkgevers die hebben meegewerkt aan een enquête.

Het onderzoek is uitgevoerd door een team van vijf onderzoekers: Marike Arents, Hans Nauta, Eva van der Boom, Coen Zoon en ondergetekende. De elektronische dataverzameling is verzorgd door Rob Haverkort. De telefonische dataverzameling bij werkgevers is uitgevoerd door het bureau Mediad in Rotterdam. De tekstverwerking en lay-out is verzorgd door Mirjam Stuivenberg en Ria Groenendijk.

Peter Donker van Heel
ECORYS Nederland BV
Rotterdam, 22 juni 2005
Projectleider

Samenvatting

Inleiding

Achtergrond en doel evaluatie

Het vacatureoffensief is een project van het CWI waarbij extra adviseurs zijn ingezet om extra dienstverlening te geven aan werkgevers. Tevens is een communicatiecampagne gevoerd om de dienstverlening onder de aandacht te brengen. Het vacatureoffensief maakt integraal onderdeel uit van de reguliere dienstverlening aan werkgevers, maar concentreert zich op 52 CWI-vestigingen en op een aantal specifieke sectoren (circa driekwart van de werkgelegenheid in Nederland).

Gelet op de met de minister van SZW daarover gemaakte afspraken zal het vacatureoffensief per 1 juli 2005 worden beëindigd. Tegen deze achtergrond hebben de RWI en het CWI besloten een onderzoek te laten verrichten naar zowel de resultaten die in kwantitatieve zin met het vacatureoffensief zijn behaald, als de ervaringen die in kwalitatieve zin met dit offensief zijn opgedaan. Omdat de dienstverlening van het vacatureoffensief gelijk is aan de reguliere dienstverlening (Focus op werk) wordt met het onderzoek een beeld gegeven van de totale dienstverlening van het CWI aan werkgevers.

Opzet evaluatie

Het onderzoek is deels kwantitatief en deels kwalitatief van aard. Het kwantitatieve deel bestaat uit een elektronische enquête onder bedrijven (inclusief een deel klantwerkgevers van het CWI), een elektronische enquête onder alle adviseurs van CWI en een analyse van een vacaturebestand van CWI. Het kwalitatieve deel bestaat uit observatie binnen een tiental CWI-vestigingen en persoonlijke interviews met CWI-medewerkers op verschillende niveaus. Daarnaast zijn persoonlijke telefonische interviews gehouden met externe partners. Tevens is beleidsdocumentatie gebruikt (beleidsplannen, jaarverslagen, en dergelijke). Het onderzoek is grotendeels beschrijvend en deels verklarend.

Probleemstelling

De probleemstelling valt uiteen in twee hoofdvragen, die onderling sterk samenhangen:

1. Wat zijn in kwantitatieve en kwalitatieve zin de resultaten die tot 1 januari 2005 met het vacatureoffensief zijn behaald?
2. Hoe worden in het kader van het vacatureoffensief ondernomen activiteiten door de betrokken klanten (werkgevers in de sectoren van het vacatureoffensief en sociale partners in deze sectoren) gewaardeerd?

Resultaten

Ten aanzien van de dienstverlening aan werkgevers is volgens het steekproefonderzoek van ECORYS te zien dat het marktaandeel van het CWI toeneemt van 5 procent in 2002 tot 10 procent in 2004. Het marktaandeel is het aandeel vacatures dat door het CWI wordt vervuld ten opzichte van alle vervulde vacatures. Deze uitkomsten sporen goed met de officiële informatie van het CWI hierover (een toename van 6 tot 12%). De toename van het marktaandeel wordt vooral verklaard door een sterke toename van het markt bereik: het aandeel vacatures dat bij het CWI wordt gemeld. Deze uitkomsten zijn nodig om het resultaat van het vacatureoffensief nader te kunnen analyseren en te beoordelen.

Tabel Vacaturestromen in Nederland (2002-2004)

	2002	2003	2004	Bron
1) Ingediend CWI	170.429	185.628	231.700	CWI
2) Vervuld door CWI regulier	50.054	57.212	73.564	CWI
3) Vervuld CWI via VO	0	5.526	8.593	CWI
4) Vervuld CWI totaal	50.054	62.738	82.157	CWI
5) Ontstane vacatures totaal	735.400	645.100	725.400	CBS
6) Vervulde vacatures totaal	777.000	671.000	699.000	CBS

Wat zijn in kwantitatieve en kwalitatieve zin de resultaten die tot 1 januari 2005 met het vacature-offensief zijn behaald?

Volgens de officiële CWI-gegevens is te zien dat het aantal vervulde vacatures via het vacatureoffensief is toegenomen van 5.526 in de eerste tranche (2003) naar 8.539 in de tweede tranche (2004).

Voor het vacatureoffensief is verreweg het belangrijkste resultaat dat de vestigingen met ESF-gefinancierde medewerkers significant betere resultaten laten zien. In totaal gaat het om 52 vestigingen met en 78 vestigingen zonder ESF-financiering. De uitkomsten zijn gebaseerd op de antwoorden van de werkgevers die in de regio's van deze vestigingen zijn gehuisvest. Deze ESF-vestigingen slagen er beter in een groter deel van de eigen regionale vacaturemarkt te bereiken dan andere vestigingen. Het markt bereik is substantieel hoger (27% versus 19%). Bovendien is het marktaandeel 1,5 maal zo hoog (12% versus 8%). Gezien de zeer grote spreiding van de ESF-vestigingen over het land moet het hogere marktaandeel van deze vestigingen eerder worden toegeschreven aan de aanpak van de betreffende CWI-vestigingen dan aan de omstandigheden op de regionale arbeidsmarkt. Deze uitkomsten vormen het beste bewijs dat het vacatureoffensief heeft geholpen het marktaandeel van CWI substantieel te vergroten.

Ook de analyse naar sector duidt op een positieve werking van het vacatureoffensief. Het markt bereik in de VO-sectoren is significant hoger dan gemiddeld. Tevens is het marktaandeel in de VO-sectoren hoger. Het verband is hier echter iets zwakker. Ook deze resultaten wijzen op succes van het vacatureoffensief.

De overige resultaten hebben betrekking op de totale dienstverlening van het CWI aan werkgevers.

- Het aandeel van het CWI op de arbeidsmarkt wordt steeds belangrijker, afgaande op het markt bereik en marktaandeel. Hiermee wordt terrein gewonnen op de advertentie. Het internet als wervingskanaal wordt voor werkgevers steeds belangrijker.
- Het uitzendbureau als werkgever wordt voor het CWI steeds belangrijker: bij de uitzendbureaus gemelde vacatures worden steeds meer gebruikt voor het plaatsen van bij het CWI ingeschreven werkzoekenden en uitzendbureaus gebruiken in toenemende mate de vacatures van het CWI (ook van werk.nl) om te vervullen met bij hen ingeschreven werkzoekenden.
- Het CWI verwerft relatief veel vacatures op vmbo-niveau en minder op mbo+ niveau.
- De servicegraad is hoog: op 95 procent van de vacatures die werkgevers hebben gemeld verschijnt minimaal een kandidaat van het CWI.
- Het CWI vervult relatief vaak vacatures met werklozen, vergeleken met alle andere wervingskanalen.
- De gemiddelde duur dat een vacature open staat (vacatieduur) is 39 dagen.

Waardering

Hoe worden in het kader van het vacatureoffensief ondernomen activiteiten door de betrokken klanten (werkgevers in de sectoren van het vacatureoffensief en sociale partners in deze sectoren) gewaardeerd?

Als alle aspecten van de bemiddeling met elkaar worden vergeleken zijn de klantwerkgevers het meest tevreden over de professionaliteit van de CWI-adviseurs: 87 procent is hierover neutraal tot zeer tevreden. De afhandeling van de vacaturemelding is over het algemeen ook naar tevredenheid verlopen (85% neutraal tot zeer tevreden). Het minst tevreden zijn de klantwerkgevers over de uitvoering van de voorselectie: 64 procent neutraal tot zeer tevreden. Anders geformuleerd is een van elke drie klantwerkgevers niet tevreden over de uitvoering van de voorselectie. Gebleken is dat onvrede hier vooral voorkomt onder de groep werkgevers met wie geen afspraken zijn gemaakt over de bemiddeling. Werkgevers met wie bijvoorbeeld wel afspraken over voorselectie worden gemaakt zijn over het algemeen tevreden (92% neutraal tot zeer tevreden), terwijl werkgevers met wie hierover geen afspraken worden gemaakt minder tevreden zijn (60%). Het aantal respondenten waarop deze laatste conclusies zijn gebaseerd zijn overigens relatief klein, maar voldoende om deze uitspraken te kunnen doen. De inzet van de internetsite werk.nl heeft invloed op de tevredenheid: werkgevers zijn dan minder tevreden. Bij toepassing hiervan (de naam van het bedrijf wordt vermeld) heeft het CWI geen controle op de kwantiteit en kwaliteit van de kandidaten.

Het vacatureoffensief heeft een positieve invloed op de tevredenheid. De 52 VO-vestigingen (met extra ESF-gefinancierde medewerkers voor vraaggerichte dienstverlening) hebben op vrijwel alle punten een hogere tevredenheidsscore. Naar sector gezien is het beeld minder eenduidig. Bovendien is het aantal respondenten voor de categorie 'geen VO-sector' relatief gering (kleiner dan 100). Op een aantal punten zijn

werkgevers in VO-sectoren positiever over de dienstverlening dan werkgevers in de andere sectoren. Deze beide analyses leiden tot de conclusie dat de extra dienstverlening die door het CWI is ingezet in het kader van het vacatureoffensief positief samenhangt met de tevredenheid van werkgevers over de dienstverlening.

Over het algemeen blijkt dat de dienstverlening zoals die is gekoppeld aan het vacatureoffensief (en grotendeels ook Focus op Werk) samenhangt met een hogere tevredenheid. Binnen 72 uur reageren, het opstellen van een vacatureprofiel, tussentijds contact opnemen en vooral het maken van afspraken over de aanpak bij de behandeling, gaan samen met een hogere tevredenheid bij werkgevers.

Positief is dat een groot deel van alle bedrijven in Nederland die vacatures hebben in de toekomst gebruik zal maken van de dienstverlening van het CWI. Hoewel een kwart van alle werkgevers twijfelt is het potentiële bereik vrij groot. Inclusief deze groep die het nu niet weet zegt bijna tweederde van alle werkgevers in Nederland met vacatures waarschijnlijk of zeker vacatures bij het CWI te zullen melden (63%).

De huidige klanten van het CWI staan eveneens positief ten aanzien van het CWI als toekomstig wervingskanaal. Inclusief de groep werkgevers die het nu niet weet, zegt 91 procent in de toekomst waarschijnlijk of zeker vacatures bij het CWI te melden. Omgekeerd betekent het dat onder de huidige omstandigheden rekening moet worden gehouden met een afvalpercentage van 9 procent. Dat wil zeggen: van alle klanten die zich op jaarbasis met een vacature melden bij het CWI, zegt 9 procent geen vacature meer te melden.

Aan de werkgevers die zeggen in de toekomst geen vacatures te melden bij het CWI¹ is gevraagd wat de doorslaggevende reden is om een volgende vacature niet bij het CWI aan te melden. De reden om in de toekomst geen vacature te melden bij het CWI heeft bij deze groep werkgevers te maken met de kandidaten, of met de dienstverlening. Bedacht moet worden dat het hierbij voor een deel gaat om beeldvorming van werkgevers met betrekking tot het CWI, omdat ook het oordeel van werkgevers die geen vacatures bij het CWI hebben gemeld, is verdisconteerd. Het oordeel van de meeste van deze werkgevers over de vacaturebehandeling door het CWI is niet gebaseerd op feitelijke waarnemingen (een substantieel deel van deze groep werkgevers meldt nooit vacatures bij het CWI, of heeft daaraan nooit gedacht).

De mening van de externe gesprekspartners over het vacatureoffensief zijn positief in de zin dat er een impuls is gegeven aan vraaggerichte dienstverlening. Positief is volgens de gesprekspartners dat er bij bepaalde vestigingen meer aandacht is gekomen voor persoonlijke dienstverlening aan werkgevers. Er zijn echter ook negatieve reacties: “Het CWI kan niet waarmaken wat het belooft”. “Er is te veel ingezet op vergroting van het marktgebied, terwijl het leveren van goede persoonlijke dienstverlening daarbij is achtergebleven”.

¹ Het betreft de totale groep werkgevers die in 2004 vacatures hebben gehad, al of niet gemeld bij het CWI.

Over het algemeen zijn CWI-vestigingsmanagers tevreden over het vacatureoffensief in de zin dat het een goede functie heeft gehad als aanjager van de bemiddelingsfunctie. CWI-vestigingen met ESF-gefinancierde bemiddelaars zijn over de inzet van deze medewerkers zonder uitzondering zeer tevreden. Het gaat om kwalitatief goed personeel, dat een goede uitstraling heeft naar het eigen personeel en naar de klanten. Vestigingsmanagers geven aan dat er nog veel mogelijkheden zijn voor verbetering van de dienstverlening aan werkgevers door het inzetten van de juiste mix van bemiddelingsmethoden bij specifieke vacatures (en werkzoekenden). Het gaat om de juiste inzet van menskracht op basis van de kans op vervulling/plaatsing.

Samengevat geeft het onderzoek naar de waardering een beeld waarbij het CWI er in is geslaagd een goede positie als wervingskanaal op de arbeidsmarkt in te nemen, maar voor een deel wel ten koste van de waardering van werkgevers. Vooral bij de groep werkgevers aan wie geen goede voorselectie kon worden geboden.

De dienstverlening

De vraag is hoe in praktijk uitvoering wordt gegeven aan de dienstverlening aan werkgevers en in welke mate werkgevers de dienstverlening ontvangen die is toegezegd.

Samengevat bestaat de dienstverlening allereerst uit een intake van vacatures, die meestal telefonisch plaatsvindt. In 78 procent van de gevallen wordt binnen 72 uur na de vacaturemelding weer contact opgenomen met de werkgever om de verdere afhandeling van de vacature te bespreken. Meestal worden afspraken gemaakt over de inzet van bepaalde bemiddelingsmethoden (76%). Dat kan zijn voorselectie van kandidaten, al of niet in combinatie met gebruik van de beursvloer en werk.nl. De nazorg blijft vaak liggen.

Het onderzoek geeft de volgende uitkomsten over de dienstverlening en de mate waarin werkgevers de dienstverlening hebben ontvangen:

- In totaal 78 procent van de werkgevers geeft aan dat er binnen 72 uur (na de vacaturemelding) contact is geweest met het CWI over de afhandeling van de vacature.
- In 76 procent van de gevallen is er een afspraak gemaakt voor een bepaalde aanpak bij de behandeling van de vacature.
- Volgens 46 procent van de werkgevers zijn er afspraken met het CWI gemaakt om al of niet een voorselectie te maken van kandidaten voor de betreffende vacature. In totaal bij 40 procent van alle gemelde vacatures is uiteindelijk de afspraak gemaakt om voorselectie toe te passen (87% van 46%).
- Volgens 39 procent van de werkgevers zijn er afspraken gemaakt met het CWI om de vacature al of niet te plaatsen op het vacaturebord in de vestiging op de beursvloer. In 3 procent van de gevallen is besloten om het maar niet te doen, voor 7 procent van de vacatures is afgesproken om het 'halfopen' te doen (zonder vermelding van de naam van het bedrijf) en in 29 procent van alle vacatures is besloten om het 'open' te doen (met vermelding van de naam van het bedrijf).
- Volgens 59 procent van de werkgevers zijn er met het CWI afspraken gemaakt over al of niet plaatsen van de vacature op het internet (werk.nl). Soms is besloten om dat maar niet te doen (2%). In 10 procent van alle gevallen is besloten om het te doen

zonder vermelding van het bedrijf ('halfopen') en in 47 procent van alle gevallen met vermelding van de naam van het bedrijf ('open').

- Volgens 12 procent van de werkgevers heeft een CWI-adviseur voor de betreffende vacature het bedrijf bezocht en in 5 procent van de gevallen heeft de werkgever in verband met de vacature de vestiging van het CWI bezocht. Het gaat om persoonlijke contacten gedurende het gehele proces, inclusief de intake, waarbij de werkgever in de beginfase van het proces een bezoek aflegt aan het CWI, dan wel waarbij de vacature-intake gebeurt tijdens een bedrijfsbezoek. In totaal is er voor 17 procent van de gemelde vacatures op een of andere manier persoonlijk contact geweest tussen CWI en werkgever, tijdens de intake of later in het proces, bij het CWI of bij het bedrijf, op initiatief van het CWI of op initiatief van de werkgever. Deze aanpak is effectief.
- Op basis van een beperkt aantal gevallen (100) is vastgesteld dat bij 50 procent daarvan voorselectie van kandidaten wordt afgesproken ('half open' methode) en tegelijkertijd een 'open' methode, waarbij de naam van het bedrijf wordt vermeld op de vacature. Dit zijn tegenstrijdige aanpakken. Deze gecombineerde aanpak is niet efficiënt.
- In 50 procent van de gevallen is de intaker dezelfde persoon als de behandelaar van de vacature. Deze aanpak is effectief.
- De adviseurs van het CWI komen in onvoldoende mate toe aan de nazorg.
- Volgens de CWI-vestigingsmanagers komen zij onvoldoende toe aan pro-actieve bemiddeling in de zin van het op eigen initiatief introduceren van geschikte kandidaten bij werkgevers.
- Het ambitieniveau bij pro-actieve acquisitie van vacatures verschilt (sterk) tussen de vestigingen.

Overige resultaten

Communicatiecampagne

De vraag is allereerst in welke mate de in het kader van de communicatiecampagne gehanteerde communicatie-uitingen hebben bijgedragen aan de bekendheid van het vacatureoffensief bij de doelgroep, vervolgens is het de vraag of de gebruikte communicatieboodschap zodanig aansprekend was, dat die een positieve invloed heeft gehad op de bereidheid van werkgevers in de sectoren van het vacatureoffensief om hun vacatures bij het CWI te melden.

De conclusie is dat de communicatiecampagne in belangrijke mate de dienstverlening aan werkgevers onder de aandacht van werkgevers heeft gebracht, maar dat het niet heeft geleid tot meer vacaturemeldingen. Kennelijk heeft de Vacaturelijn niet als een belangrijk meldingspunt gefunctioneerd. Indirect is via 'follow up' door de vestigingen een aanvullend deel van de vacatures binnengekomen. De Banenmarkten hebben meer dan de communicatiecampagne een impuls gegeven aan de vacaturemelding. Het merendeel van de gesprekspartners is van mening dat de landelijke campagne in elk geval de naamsbekendheid van het CWI heeft vergroot.

Financiering

De conclusie is dat de dienstverlening voor werkgevers niet als zodanig van de grond was gekomen als er geen ESF-subsidie was geweest. Er is wel een behoorlijke extra inspanning nodig geweest om 100 fte's extra menskracht via ESF in te zetten (11 fte's). De CWI-vestigingsmanagers maken zich grote zorgen als de subsidie per 1 juli 2005 ophoudt. Het gevolg zal zijn dat de vraaggerichte dienstverlening sterk zal inzakken.

Samenwerking

De algemene vraag is of de samenwerking met derden een bijdrage heeft geleverd aan het succes van het vacatureoffensief. Samengevat is de conclusie dat de samenwerking met de uitzendbranche een positieve bijdrage heeft geleverd, waar het gaat om de 75 door de uitzendbureaus bij CWI's gedetacheerde medewerkers en waar het gaat om het de inzet van het uitzendbureau als werkgever. De samenwerking met reïntegratiebureaus heeft geen bijdrage geleverd aan het vacatureoffensief. De samenwerking met sociale partners wordt door betrokkenen over het algemeen niet positief beoordeeld, hoewel er wel positieve uitzonderingen zijn (bouw, agrarische sector).

De samenwerking met de uitzendbureaus is goed bevallen. De uitbestedingvariant is echter geen succes en is niet voor herhaling vatbaar. De detacheringvariant, waarbij medewerkers van de uitzendbureaus als adviseur werken bij de CWI's, is heel goed bevallen. Het heeft naar de mening van velen het noodzakelijke elan gegeven aan de vraaggerichte aanpak. Voor de toekomst moet vooral worden gedacht aan het uitzendbureau als werkgever: CWI-vacatures kunnen worden vervuld via de uitzendformule en werkzoekenden kunnen worden geplaatst door uitzendbureaus. Verdere samenwerking met de uitzendbranche heeft op deze manier in elk geval veel toekomst. Een PPS-constructie (publiek-private samenwerking) met uitzendbureaus, waarbij sprake is van grootschalige gemeenschappelijke investeringen, heeft op dit moment geen kans van slagen.

Er is sprake van beperkte samenwerking tussen reïntegratiebedrijven en het CWI. De redenen zijn de volgende: beide partijen beschouwen elkaar als concurrent, het wederzijdse imago is soms slecht en vacatures en werkzoekenden worden kennelijk (aan beide zijden) afgeschermd.

Sociale partners zijn over het algemeen niet tevreden over de samenwerking met het CWI. Het CWI richt zich volgens de werkgeversorganisaties te eenzijdig op het aanbod. En over het algemeen is men teleurgesteld in de follow-up van landelijke gemaakte afspraken. Van veel kanten komt naar voren dat op vestigingsniveau weinig van de grond komt wat op landelijk niveau wordt afgesproken. Het vacatureoffensief heeft naar de mening van de gesprekspartners wel een positieve invloed gehad op de naamsbekendheid en het markt bereik van het CWI. De campagne had echter te veel aanbodgerichte accenten, volgens sommige gesprekspartners. Voor zover men dat kan beoordelen heeft de inzet van ESF-gefinancierde medewerkers positief gewerkt voor een vraaggerichte aanpak, maar is de opzet van het vacatureoffensief kleinschalig en waarschijnlijk niet structureel. In die zin heeft het vacatureoffensief wel positief gewerkt.

Beleidsmatige context

De hoofdvraag is hoe het CWI met een aantal beleidsmatige zaken omgaat, omdat het een belangrijke context is waarbinnen de resultaten van de dienstverlening aan werkgevers moeten worden begrepen. Binnen de context van de wettelijke taken en het CWI-beleid ten aanzien van bemiddeling kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- CWI heeft zich in de afgelopen jaren sterk moeten concentreren op het aanbod van werkzoekenden. De inzet van medewerkers is daarop toegesneden. Intern en extern is men van mening dat de vraaggerichte dienstverlening veel meer aandacht nodig heeft.
- Op het gebied van bemiddeling is sprake van een uniform en landelijk pakket van dienstverlening. In de uitvoering is dat echter nog onvoldoende herkenbaar.
- De strategische keuze die op landelijk niveau is gemaakt om vooralsnog in te zetten op vergroting van het markt bereik (onder meer door inzet van landelijke PR-activiteiten) gaat op lokaal niveau nog onvoldoende gepaard met inzet om de geacquireerde vacatures daadwerkelijk te vervullen. Dit heeft een afbreukrisico in zich.
- De strategische keuze die op landelijk niveau is gemaakt om de aan vraagzijde een zo breed mogelijk bereik na te streven vindt op lokaal niveau niet overal evenveel weerklank. Op vestigingsniveau zet men zelf in op het acquireren van vacatures die geschikt zijn voor het eigen aanbod (tot en met mbo-niveau, met een voorkeur voor ongeschoolde arbeid).
- Het ambitieniveau om vraaggericht bezig te zijn verschilt tussen vestigingen.
- Eenvoudig vervulbare vacatures en eenvoudig plaatsbare werkzoekenden krijgen in praktijk voorrang: er wordt gestuurd en gewerkt naar een zo hoog mogelijk resultaat in kwantitatieve termen. Dit sluit niet uit dat ook intensieve bemiddelingstrajecten worden gevolgd.
- Vacatureteams en aanbodteams werken in veel gevallen gescheiden. Het koppelen van beide werkprocessen vormt een grote uitdaging.
- De competenties die nodig zijn voor vraaggerichte dienstverlening schieten volgens de interne en externe gesprekspartners in veel gevallen te kort (kennis over branches en bedrijven, commerciële vaardigheden en een positieve attitude ten aanzien van het bedrijfsleven).
- De huisvesting is van hoog niveau, maar is niet geschikt voor ontvangst van werkgevers (geen parkeerfaciliteiten, geen aantrekkelijke entree, hangende en niet-zoekende mensen, sfeer).

Samenvattende conclusie

Samengevat is de conclusie dat het vacatureoffensief positief heeft gewerkt. Het marktaandeel en het markt bereik van het CWI zijn verhoogd. Waar de extra dienstverlening is geleverd, is sprake van een hogere mate van tevredenheid bij werkgevers. Deze conclusie is gebaseerd op de resultaten van kwalitatief en kwantitatief onderzoek.

1 Inleiding

In dit inleidende hoofdstuk wordt allereerst ingegaan op de achtergrond van het vacatureoffensief (1.1). Vervolgens wordt een beschrijving gegeven van de inhoud van het vacatureoffensief (1.2). Deze beide paragrafen zijn geheel gebaseerd op de tekst die door RWI en CWI samen is opgesteld als voorbereiding van deze evaluatie. In 1.3 is het doel van het onderzoek weergegeven. Paragraaf 1.4 bevat de centrale probleemstelling en alle onderzoeksvragen. In paragraaf 1.5 wordt ingegaan op de positie van het vacatureoffensief binnen de CWI-dienstverlening. De opzet en aanpak van de evaluatie worden heel kort aangegeven in paragraaf 1.6. Een nadere uitwerking hiervan is gegeven in bijlage 1. De afsluitende paragraaf 1.7 bevat een leeswijzer.

1.1 Achtergrond

De Raad voor Werk en Inkomen (RWI) is het overlegorgaan van vertegenwoordigers van werkgevers, werknemers en gemeenten, dat streeft naar een duurzame verbinding van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Daartoe worden adviezen en handreikingen over het beleid rondom werk en inkomen voor werkgevers, werknemers en gemeenten, alsmede de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) opgesteld en worden activiteiten in de sfeer van het vergroten van de transparantie van en de kwaliteit op de reïntegratiemarkt ondernomen.

Het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI) is een relatief jonge organisatie, die als rechtsoptolger van de Arbeidsvoorzieningsorganisatie met de inwerkingtreding van de Wet structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen (SUWI) per 1 januari 2002 is opgericht. In de keten van werk en inkomen vervult het CWI aan de kop van het proces een poortwachterrol, waarin kunnen worden onderscheiden de bemiddeling naar werk en het vervullen van vacatures (de werkcomponent) en het volledig en tijdig verzorgen van de uitkeringsaanvraag (de inkomenscomponent). Diensten die het CWI in dit kader aan werkzoekenden aanbiedt, zijn intake, opstellen klantprofiel, bepaling afstand tot de arbeidsmarkt, matching en bemiddeling naar werk, uitkeringsintake en reïntegratieadvies. Voor werkgevers omhelst de dienstverlening vacature-intake, vacaturevervulling en (op juridisch terrein) de behandeling van ontslaanvragen en tewerkstellingsvergunningen.

Op basis van de constatering dat nog altijd veel vacatures openstaan, terwijl tegelijkertijd sprake is van een snel oplopende werkloosheid, heeft de RWI op 20 januari 2003 aan de minister van SZW geadviseerd een vacatureoffensief te starten. De minister heeft dit advies overgenomen, maar daarbij wel een temporisatie in de door de RWI voorgestelde omvang en tijdsplan van het vacatureoffensief aangebracht. Meer specifiek heeft de

minister geopteerd voor een projectmatige en tranchegewijze uitvoering van het offensief en de verantwoordelijkheid daarvoor opgedragen aan het CWI.

1.2 Het vacatureoffensief

De RWI heeft op 20 januari 2003 de minister van SZW geadviseerd een vacatureoffensief te starten. Voor wat betreft de vormgeving van dit offensief heeft de RWI geadviseerd in de beschouwing te betrekken dat de snel oplopende werkloosheid het risico met zich mee brengt dat naar verhouding veel capaciteit van het CWI gestoken moet worden in administratieve taken op het gebied van inschrijven van werkzoekenden en het verzorgen van de uitkeringsintake. Hierdoor kan er minder aandacht dan gewenst zijn voor bemiddelingsactiviteiten gericht op een snelle vervulling van openstaande vacatures. In dit licht heeft de RWI de minister van SZW in overweging gegeven zonodig extra financiële middelen ter beschikking te stellen voor het onder regie van het CWI inrichten van een specifieke werkorganisatie, van waaruit deskundige bemiddelaars langs de kortst denkbare weg openstaande vacatures vervullen met beschikbare en geschikte werkzoekenden. Bij de inrichting van deze werkorganisatie zou waar mogelijk en noodzakelijk gebruik gemaakt moeten worden van de kennis, die private intermediairs (uitzendorganisaties en reïntegratiebedrijven) hebben van bemiddelen en het vervullen van vacatures.

Op 28 januari 2003 heeft de minister van SZW een adviesaanvraag aan de RWI gezonden, met het verzoek het vacatureoffensief nader te operationaliseren. Na consultatie van de direct betrokken partijen (het CWI, sectoren, enkele RPA's en private intermediairs), heeft de RWI dit advies op 8 maart 2003 uitgebracht onder de titel *Het Servicecenter Vacatureoffensief: Baanbrekend Banen Benutten*.

Naar aanleiding van dit advies is door de minister van SZW gekozen voor een projectmatige en tranchegewijze uitvoering van het vacatureoffensief voor een periode van twee jaar met het CWI als uitvoerende organisatie. Met het oog op het bewerkstelligen van blijvend commitment en draagvlak bij alle voor het welslagen van het vacatureoffensief relevante partijen heeft de minister van SZW aan de RWI verzocht een Taskforce Vacatureoffensief op te richten.

Teneinde een goede uitvoering van het vacatureoffensief te faciliteren hebben de RWI en het CWI na de besluitvorming van de minister van SZW in nauwe samenwerking een aantal voorzieningen in de voorbereidende en randvoorwaardelijke sfeer getroffen. Onder andere is ESF-subsidie aangevraagd. Het betreft hier het ontwikkelen van een communicatiecampagne, het maken van afspraken over de wijze waarop uitzendorganisaties en reïntegratiebedrijven bij de uitvoering van het vacatureoffensief worden betrokken en het vaststellen van de wijze waarop door het CWI over de met het vacatureoffensief behaalde resultaten wordt gerapporteerd.

Mede gebruik makend van het door deze voorzieningen gelegde fundament is door het CWI gewerkt aan de personele invulling van de uitvoeringsorganisatie, met als resultaat dat het vacatureoffensief (inclusief de inschakeling van private intermediairs) per 1 september 2003 bij alle CWI-vestigingen in volle omvang operationeel is geworden. In

termen van bemiddelingsactiviteiten en vacatureervullingen is het vacatureoffensief daarbij additioneel ten opzichte van de CWI-activiteiten in de sfeer van Focus op Werk².

Conform het verzoek van de minister van SZW is door de RWI de Taskforce Vacatureoffensief ingesteld. In de Taskforce, die wordt voorgezeten door de voorzitter van de RWI, hebben naast de RWI-geledingen zitting de sectoren waarop het vacatureoffensief zich richt, het CWI, het ministerie van SZW, de ABU, Borea en het LORPA. In de Taskforce wordt op basis van een continue monitoring bezien in hoeverre de bijdrage van alle betrokken partijen zich voltrekt langs de lijnen van de afspraken die daarover zijn gemaakt. Naast het overleg in de Taskforce hebben de RWI en het CWI periodiek bilaterale contacten met de bij het vacatureoffensief betrokken partijen over de voortgang in de uitvoering van het offensief.

De RWI en het CWI hebben een notitie opgesteld waarin voor externen op hoofdlijnen de inhoud, achtergronden en aanpak van het vacatureoffensief is beschreven. Deze notitie *Het vacatureoffensief: De aanpak op hoofdlijnen* is op 13 augustus 2003 door de minister van SZW aan de Tweede Kamer gezonden.

Aan de vraagzijde richt het vacatureoffensief zich op een aantal daarvoor in samenspraak tussen de RWI en het CWI geselecteerde sectoren. Het betreft hier de detailhandel, groothandel, horeca, bouwnijverheid, zorg en welzijn, de zakelijke dienstverlening en de agrarische sector in de CWI-districten Zuid Oost en Zuid West.

Aan de aanbodzijde richt het vacatureoffensief zich op alle werkzoekenden die direct richting de beschikbare vacatures bemiddeld kunnen worden. Er is geen sprake van een nadere afbakening of verbijzondering op basis van bijvoorbeeld de criteria leeftijd, etniciteit of opleiding: het enige relevante criterium is 'direct bemiddelbaar'.

De uitvoering van het vacatureoffensief vindt plaats in een tweetal tranches. De eerste tranche kende een looptijd van formeel 1 juni 2003 en feitelijk 1 september 2003 tot en met 31 december 2003. De voor deze tranche geformuleerde taakstelling bedroeg het realiseren van 8.100 additionele vacatureervullingen in de sectoren waarop het vacatureoffensief zich richt ten opzichte van de in het Jaarplan 2003 van het CWI opgenomen taakstelling aan vacatureervullingen. De uitvoering van de eerste tranche van het vacatureoffensief is gefinancierd uit financiële ruimte die gevonden is in het begrotingsgefinancierde budget dat aan het CWI ter beschikking is gesteld ten behoeve van de uitvoering van het Jaarplan 2003.

Het CWI is niet in staat geweest het vacatureoffensief vanaf 1 januari 2004 direct voort te zetten. Dit was het gevolg van de stellingname van het ministerie van SZW dat een voortzetting van het offensief niet vanuit begrotingsmiddelen kon geschieden, maar vanuit ESF-middelen zou moeten worden gefinancierd. De afwikkeling van de naar aanleiding van deze stellingname door het CWI opgestelde ESF-aanvraag door het Agentschap SZW heeft enige tijd op zich laten wachten, waardoor er in de periode 1 januari 2004 tot en met 31 maart 2004 door het CWI geen additionele

² Het betreft hier de begrotingsgefinancierde intensieve dienstverlening van het CWI voor de klantwerkgevers, zoals opgenomen in het Jaarplan van deze organisatie.

vacaturevervullingen ten opzichte van die uit hoofde van het Jaarplan 2004 hebben kunnen plaatsvinden.

Per 1 april 2004 is een begin gemaakt met de uitvoering van de tweede tranche van het vacatureoffensief. Deze tweede tranche kent een looptijd tot 1 juli 2005. De taakstelling voor deze periode bedraagt (ten opzichte van deels het Jaarplan 2004 en deels het Jaarplan 2005 van het CWI) de vervulling van 13.750 additionele vacatures in de vacatureoffensiefsectoren, waarvan 8.250 in 2004 en 5.500 in 2005.

Het door het CWI in het kader van het vacatureoffensief gehanteerde dienstverleningsconcept kenmerkt zich door:

- een snelle opvolging van een vacaturemelding (72-uurs service voor terugmelding van de eerste inventarisatie en concrete vervullingsmogelijkheden);
- persoonlijke dienstverlening door CWI-adviseurs (1 op 1-benadering richting zowel werkgevers als werkzoekenden);
- een pro-actieve bemiddeling via onder meer het op eigen initiatief introduceren van geschikte kandidaten.

Voor een nadere beschrijving van de onderscheiden onderdelen van dit dienstverleningsconcept wordt verwezen naar de notitie *Het vacatureoffensief: De aanpak op hoofdlijnen* (CWI/RWI). Opgemerkt wordt dat het dienstverleningsconcept, dat door het CWI overigens ook in het kader van Focus op Werk wordt gehanteerd, tot de basisdienstverlening behoort en dus op alle CWI-vestigingen op dezelfde wijze aan de klantwerkgevers wordt aangeboden.

Ten behoeve van het realiseren van de in het kader van Focus op Werk geformuleerde taakstelling is door het CWI geopteerd voor een projectmatige aanpak van de werkgeversbenadering. Bij de CWI-vestigingen zijn herkenbare organisatorische eenheden (vacaturebehandelingsteams) operationeel. In deze teams zet het CWI (in 2003 en 2004: 400) adviseurs in met één duidelijke resultaatdoelstelling: met een goede kennis van de vraagzijde van de arbeidsmarkt vacatures vervullen. Om de extra vacaturevervullingen in de sectoren waarop het vacatureoffensief zich richt te kunnen realiseren, zijn de vacaturebehandelingsteams op de CWI's gedurende de eerste en de tweede tranche van het vacatureoffensief versterkt met 100 extra adviseurs.

Bij de implementatie van het vacatureoffensief is door het CWI ingezet op het in ruime mate gebruik maken van de wervingskanalen en uitstroomkanalen, alsmede van de arbeidsmarktkennis en de infrastructuur van uitzendorganisaties en reïntegratiebedrijven. Meer specifiek is er voor de eerste tranche van het vacatureoffensief voor gekozen de geformuleerde taakstelling voor tenminste 60 procent te realiseren door de inschakeling van drie private intermediairs. Daartoe zijn medewerk(st)ers van deze intermediairs bij de CWI-vacaturebehandelingsteams gedetacheerd. Voorts is er naar gestreefd circa 25 procent van de genoemde taakstelling in de CWI-districten Noord West (Amsterdam) en Midden West (Utrecht) via een tweetal private intermediairs op basis van een uitbestedingvariant te realiseren.

Bij de keuze van deze intermediairs is door het CWI geen openbare aanbestedingsprocedure gehanteerd. De intermediairs zijn gericht uitgenodigd een offerte

uit te brengen, waarbij mede de ontstane contacten en opgedane ervaringen tijdens de uitvoering van het MKB-minderhedenconvenant een rol gespeeld hebben.

Ook de tweede tranche van het vacatureoffensief wordt door het CWI voor een substantieel deel (70%) uitgevoerd met de inschakeling van drie private intermediairs via de detacheringsvariant. Vanwege de daarmee gedurende de uitvoering van de eerste tranche behaalde resultaten, wordt de uitbestedingsvariant daarbij niet meer gehanteerd. De voor de uitvoering van de tweede tranche ingeschakelde private intermediairs zijn wel op basis van een openbare aanbestedingsprocedure gecontracteerd.

Zowel de uitvoering van de eerste, als de tweede tranche van het vacatureoffensief is, c.q. wordt ondersteund door een communicatiecampagne. Deze campagne kent een overkoepelend deel (de ‘paraplucampagne’) en biedt daarnaast ruimte voor sectorale en regionale inkleuring en verbijzondering. De kosten van de communicatiecampagne (€ 2 miljoen) worden gefinancierd vanuit de RWI-begroting 2003.

1.3 Doel van de evaluatie

Gelet op de met de minister van SZW daarover gemaakte afspraken, zal het vacatureoffensief per 1 juli 2005 worden beëindigd. Tegen deze achtergrond hebben de RWI en het CWI besloten een onderzoek te laten verrichten naar zowel de resultaten die in kwantitatieve zin met het vacatureoffensief zijn behaald, als de ervaringen die in kwalitatieve zin met dit offensief zijn opgedaan.

In combinatie met de signalen die over de met de uitvoering van het vacatureoffensief opgedane ervaringen worden ontvangen van de in de Taskforce Vacatureoffensief zitting hebbende partijen, vormen de uitkomsten van dit onderzoek voor de RWI de basis voor een advies aan de minister van SZW over de wijze waarop en de randvoorwaarden waaronder de aandacht voor de vraagzijde van de arbeidsmarkt (de klantwerkgever en de klantsector) herkenbaar en structureel kan worden verankerd in de activiteiten en de werkzaamheden van het CWI.

Voor het CWI vormen de uitkomsten van het onderzoek en het naar aanleiding daarvan door de RWI opgestelde advies belangrijke bouwstenen voor de beleidsvoornemens die het CWI voor wat betreft de aard en omvang van de dienstverlening voor de vraagzijde van de arbeidsmarkt zal opnemen in het Jaarplan 2006 van deze organisatie.

1.4 Probleemstelling

De centrale probleemstelling van de evaluatie valt uiteen in twee met elkaar samenhangende onderzoeksvragen. De twee hoofdvragen zijn de volgende:

- I Wat zijn in kwantitatieve en kwalitatieve zin de resultaten die tot 1 januari 2005 met het vacatureoffensief zijn behaald?

- II Hoe worden in het kader van het vacatureoffensief ondernomen activiteiten door de betrokken klanten (werkgevers in de sectoren van het vacatureoffensief en sociale partners in deze sectoren) gewaardeerd?

Vervolgens zijn er meer gedetailleerde onderzoeksvragen. De beantwoording van deze onderzoeksvragen vormt de basis voor de beantwoording van de twee hoofdvragen. Hieronder is aangegeven welke onderzoeksvragen zijn gesteld en in welk hoofdstuk deze vragen worden behandeld.

Hoofdstuk 1. Inleiding

Geen onderzoeksvragen.

Hoofdstuk 2. De dienstverlening

1. Hebben werkgevers die in het kader van het vacatureoffensief een vacature hebben gemeld, de in het kader van dit offensief (en Focus op Werk) beoogde dienstverlening ook daadwerkelijk ontvangen?
2. Op welke manier worden vacatures bij het CWI gemeld?
3. In welke mate zijn vacatures bij CWI Vacaturelijn 0800-8001 gemeld?
4. Wordt binnen 72 uur op de vacaturemeldingen gereageerd?
5. Vindt voorselectie van geschikte kandidaten plaats?
6. Wordt als geen vacaturevervulling door het CWI mogelijk is, de werkgever geadviseerd over mogelijk te ondernemen stappen om wel tot vervulling van zijn vacature te komen?
7. Wat zijn de redenen dat bepaalde vormen van dienstverlening eventueel niet worden geleverd?
8. In welke mate worden bedrijfsbezoeken uitgevoerd?
9. Hoe is het bij de vacature-intake geregeld dat werkgevers de gewenste vorm van dienstverlening kunnen aangeven (open, halfopen, gesloten, wel of niet op werk.nl, wensen ten aanzien van een bedrijfsbezoek om de vacaturestelling nader te preciseren, wensen ten aanzien van de voorselectie van geschikte kandidaten)?
10. Heeft de werkgever te maken met een vaste contactpersoon voor de afhandeling van zijn gemelde vacatures?
11. Vindt nazorg plaats?
12. Vindt gerichte marktwerking/actieve werving van vacatures plaats en via welke kanalen?

Hoofdstuk 3. Resultaten

13. Wat zijn in termen van gemelde en vervulde vacatures de met het vacatureoffensief behaalde resultaten, uitgesplitst naar de sectoren van het vacatureoffensief, naar bedrijfsgrootte en naar CWI-districten?
14. Wat zijn in termen van gemelde en vervulde vacatures de door het CWI behaalde resultaten in de niet onder de werkingsfeer van het vacatureoffensief ressorterende sectoren, uitgesplitst naar bedrijfsgrootte en naar CWI-districten?
15. In welke mate zijn vacatures bij CWI-vestigingen gemeld?
16. Hoe zijn de 100 extra adviseurs waarmee vacaturebehandelingsteams op de CWI's gedurende de eerste en tweede tranche van het vacatureoffensief zijn verstrekt, gespreid over het land bij CWI-vestigingen ingezet?

17. Zijn voor bij CWI aangemelde vacatures - tegelijkertijd - ook andere wervingskanalen aangeboord?
18. Zijn door het CWI niet vervulde vacatures wel via andere wervingskanalen ingevuld?
19. Hoeveel van de niet vervulde vacatures kunnen als moeilijk vervulbaar worden aangemerkt?
20. Kan worden aangegeven of, en zo ja, in welke mate het vacatureoffensief van invloed is geweest op het aantal moeilijk vervulbare vacatures in de sectoren van het vacatureoffensief?
21. In welke omvang zijn door het CWI op verzoek van werkgevers voorgeselecteerde en doorverwezen werkzoekenden door die werkgevers ook daadwerkelijk op de gemelde vacatures geplaatst?
22. In welke mate hebben met werkloosheid bedreigde werknemers kunnen profiteren van de kansen (baanopeningen) die door het vacatureoffensief worden geboden?
23. Hoeveel van de gemelde vacatures heeft het CWI niet kunnen vervullen en wat zijn daarvan de redenen?
24. In het geval werkgevers niet tot plaatsing van voorgeselecteerde werkzoekenden zijn overgegaan, wat zijn daarvan dan de redenen?
25. Hoeveel tijd was er gelegen tussen het moment van melding en vervulling van een vacature (vacatieduur)?
26. Kan een relatie worden gelegd tussen deze additionele inzet van menskracht en het aantal vervulde vacatures in de vacatureoffensiefsectoren?

Hoofdstuk 4. Waardering dienstverlening

27. Hoe wordt de door het CWI in de sfeer van de melding, de intake, de behandeling en de vervulling van vacatures geleverde dienstverlening gewaardeerd?
28. Wat zijn de motieven van werkgevers om wel of niet vacatures te melden bij het CWI? Kan iets meer worden gezegd over de achtergronden van deze motieven?

Hoofdstuk 5. Communicatiecampagne

29. In welke mate hebben de in het kader van de communicatiecampagne gehanteerde communicatie-uitingen bijgedragen aan de bekendheid van het vacatureoffensief bij de doelgroep en was de gebruikte communicatieboodschap zodanig aansprekend, dat die een positieve invloed heeft gehad op de bereidheid van werkgevers in de sectoren van het vacatureoffensief om hun vacatures bij het CWI te melden?

Hoofdstuk 6. Financiering ESF

30. Wat zijn de effecten van en (meer)werkzaamheden door financiering van de tweede tranche van het vacatureoffensief vanuit het ESF voor het CWI in de sfeer van het uitvoeringsproces en rapportageproces?
31. Wat zijn de kosten per via het vacatureoffensief vervulde additionele vacature?

Hoofdstuk 7. Samenwerking

32. Wat zijn (mede met het oog op de vormgeving van de toekomstige samenwerking tussen het CWI en private intermediairs), in termen van succesfactoren en faalfactoren, de ervaringen die zijn opgedaan met de inschakeling van private

intermediairs bij de uitvoering van het vacatureoffensief (detacheringvariant en de uitbestedingvariant)?

33. In welke mate wordt door reïntegratiebedrijven in samenspraak met de CWI-vacaturebehandelingsteams gezien of cliënten die hun traject met goed gevolg hebben afgerond (of dat binnen afzienbare tijd zullen doen) kunnen worden geplaatst op vacatures, die open en half open in werk.nl, in het kader van Focus op Werk en in de sfeer van het vacatureoffensief bij het CWI zijn gemeld?
34. In hoeverre maken de reïntegratiebedrijven gebruik van het openbare CWI-vacaturebestand?
35. Hoe denken sectoren over het instrument convenant? (In overleg tussen landelijk CWI en de betrokken partners worden in convenanten meetbare afspraken vastgelegd over de wijze waarop CWI in de sector gaat werken. Deze landelijke kaderafspraken worden vervolgens op regionaal niveau ingevuld. Bijvoorbeeld is de bouwsector zijn dergelijke afspraken gemaakt).
36. Wat kunnen/zullen sectoren eraan doen om te waarborgen dat CWI adviseurs goed geïnformeerd zijn over sectorspecifieke ontwikkelingen en dat zij sectorspecifieke kennis hebben over bijvoorbeeld de inhoud van beroepen en functies. Met andere woorden, wat kunnen sectoren er zelf aan doen om te zorgen dat de CWI's goed voor de 'achterban' kunnen gaan werken?

Hoofdstuk 8. Beleidsmatige context

37. In hoeverre zijn CWI-adviseurs geheel of gedeeltelijk bezig met vacaturebehandeling?
38. Hoe gaat het CWI om met moeilijk vervulbare vacatures?
39. Bestaan de CWI-vacaturebehandelingsteams uit sectorspecialisten?
40. Hoe komen de CWI-adviseurs aan hun specifieke kennis over branches en sectoren?

Hoofdstuk 9. Kansen en verbetermogelijkheden

41. Zijn verbeteringen denkbaar die kunnen worden aangebracht in het dienstverleningsconcept, of de wijze waarop dat in de praktijk wordt uitgevoerd (bijvoorbeeld in de sfeer van bedrijfsbezoeken, een actieve werkgeversbenadering, het proces van doorverwijzen, de mate waarin CWI-medewerk(st)ers die belast zijn met werkzaamheden voor de vraagkant van de arbeidsmarkt beschikken over kennis en deskundigheid over werkgevers, branches en sectoren, en de instelling van landelijk werkende vacaturemeldingspunten voor landelijk werkende ondernemingen met vestigingen in meerdere regio's?)
42. Onder welke randvoorwaarden zijn bepaalde verbeteringen door te voeren?

Aanvullende vragen zijn de volgende:

- Daar waar in de evaluatie de onderscheiden vacatureoffensiefsectoren in beeld komen, dient niet alleen aandacht geschonken te worden aan de sectoren die landelijk in het vacatureoffensief betrokken zijn, maar ook aan de agrarische sector die alleen in de CWI-districten Zuid Oost en Zuid West speerpuntsector voor het offensief vormt.

- Kan voor wat betreft de vacatureoffensiefsectoren worden aangegeven op welke functies/beroepen de gemelde vacatures en vervulde vacatures voornamelijk betrekking hadden?
- In de raadpleging van werkgevers uit de vacatureoffensiefsectoren, die wel respectievelijk geen vacatures bij het CWI hebben gemeld, dient ook expliciet gevraagd te worden naar achtergronden en motieven van hun keuze.

1.5 Positie van het vacatureoffensief binnen de CWI-dienstverlening

In termen van bemiddelingsactiviteiten en vacaturevervullingen is het vacatureoffensief additioneel ten opzichte van de CWI-activiteiten in de sfeer van Focus op Werk, doordat in een aantal daarvoor geselecteerde sectoren aan werkgevers in ruimere mate intensieve dienstverlening bij de vervulling van vacatures wordt geleverd. Qua aanpak en dienstverleningsconcept is het vacatureoffensief daarmee feitelijk niet meer dan een ‘kop’ op Focus op Werk. Dit betekent dat met de evaluatie van het vacatureoffensief de gehele dienstverlening van het CWI voor de vraagzijde van de arbeidsmarkt wordt geëvalueerd. Waar specifiek elementen van het vacatureoffensief worden geëvalueerd wordt dat afzonderlijk aangegeven.

Tijdens het onderzoek is overigens duidelijk geworden dat de dienstverlening aan werkgevers (de vacaturebehandeling) niet los kan worden gezien van het helpen van werkzoekenden om een baan te vinden. Bij plaatsing van werkzoekenden wordt altijd een werkgever bediend en wordt een vacature vervuld. Desgevraagd geven CWI-medewerkers duidelijk aan dat voor het totale concept het best kan worden gesproken over bemiddeling in plaats van over vacaturebehandeling. De term bemiddeling geeft goed aan dat twee partijen aan elkaar worden gekoppeld en dat er twee klantgroepen zijn. Er kan aanbodgericht worden bemiddeld en er kan vraaggericht worden bemiddeld. Bij aanbodgerichte bemiddeling wordt een vacature gezocht bij een werkzoekende en bij vraaggerichte bemiddeling wordt een werkzoekende gezocht bij een vacature. In beide gevallen wordt een werkgever bediend. Het product bemiddeling is volgens de CWI-managers intern en extern goed te verkopen en is daarbij goed te positioneren ten opzichte van bijvoorbeeld de uitzendformule.

Vraaggerichte bemiddeling komt feitelijk overeen met vacaturebehandeling. Bij een concrete vacature worden werkzoekenden gezocht (en niet andersom). Voor de vraaggerichte bemiddeling hanteren CWI's diverse methoden, waarbij geautomatiseerde matching met behulp van ABS een van de meest voorkomende is.

Bij een beoordeling van de resultaten van het vacatureoffensief dient er rekening mee te worden gehouden dat er ook vacatures worden vervuld via de aanbodgerichte bemiddeling. Het vacatureoffensief heeft niet alleen betrekking op vraaggerichte bemiddeling. De onderliggende dienstverlening van het vacatureoffensief is bemiddeling, met inbegrip van de (intensieve) aanbodgerichte bemiddeling.

Binnen de bemiddeling door CWI's is het vacatureoffensief niet apart te isoleren. Dat wil zeggen, het is niet mogelijk aan te geven of een bepaalde vacature nu wel of niet tot het vacatureoffensief behoort. Het vacatureoffensief is een integraal onderdeel van de totale

dienstverlening van alle CWI-vestigingen. De dienstverlening is bemiddeling en bemiddeling komt voor bij alle CWI-vestigingen.

1.6 Opzet en aanpak

Het onderzoek is deels kwantitatief en deels kwalitatief van aard. Het kwantitatieve deel bestaat uit een elektronische enquête onder bedrijven (inclusief een deel klanten van het CWI), een elektronische enquête onder alle adviseurs van het CWI en een analyse van een vacaturebestand van het CWI. Het kwalitatieve deel bestaat uit observatie binnen een tiental CWI-vestigingen en persoonlijke interviews met CWI-medewerkers op verschillende niveaus. Daarnaast zijn persoonlijke telefonische interviews gehouden met externe partners. Het onderzoek is grotendeels beschrijvend en deels verklarend. Het verklarende deel heeft met name betrekking op de analyse van de enquêteresultaten. In bijlage 1 is een methodologische verantwoording gegeven.

De resultaten van het vacatureoffensief kunnen niet zonder meer eenduidig worden vastgesteld, omdat het vacatureoffensief een integraal onderdeel uitmaakt van het reguliere proces van bemiddeling. Voor deze evaluatie is daarvoor de volgende aanpak gevolgd:

- a. Een vergelijking is gemaakt in resultaten tussen de VO-sectoren (de sectoren waarop het vacatureoffensief zich specifiek heeft gericht) en de overige sectoren.
- b. Een vergelijking is gemaakt tussen de VO-vestigingen (CWI-vestigingen met extra in 2004 uit ESF gefinancierde adviseurs) en de andere vestigingen.
- c. Een vergelijking is gemaakt in de tijd. In de eerste plaats is dat een vergelijking van resultaten voor en na de start het vacatureoffensief.
- d. Er is gekeken naar de directe invloed van de communicatie-uitingen op de vacatureinstroom. De communicatie-uitingen zijn precies gedateerd. Ook die specifieke momenten worden extra goed bekeken.

1.7 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt allereerst een beschrijving gegeven van de dienstverlening en de mate waarin werkgevers die dienstverlening ontvangen. De resultaten hiervan worden weergegeven in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de waardering van de dienstverlening. Hoofdstuk 5 gaat in op de communicatiecampagne, die onderdeel vormt van het vacatureoffensief. In hoofdstuk 6 wordt ingegaan op een aantal financiële onderwerpen. Hoofdstuk 7 heeft betrekking op de samenwerking van het CWI met andere partijen, waar het gaat om dienstverlening aan werkgevers. In hoofdstuk 8 zijn de conclusies weergegeven en hoofdstuk 9 bevat een overzicht van kansen en verbetermogelijkheden, zoals die worden gezien door CWI-vestigingsmanagers en externe betrokkenen.

In de volgende hoofdstukken zijn de hiervoor genoemde onderzoeksvragen 1 tot en met 42 weergegeven in de kantlijn, op plaatsen waar dat het meest voor de hand ligt.

2 De uitvoering van de dienstverlening

De volgende onderwerpen komen in dit hoofdstuk aan de orde: de vraagstelling in verkorte vorm (2.1), de dienstverlening van het vacatureoffensief (2.2), melding en intake van vacatures (2.3), matching (2.4), nazorg (2.5) en acquisitie van vacatures (2.6). In de laatste paragraaf (2.7) zijn conclusies weergegeven.

2.1 Vraagstelling

Hebben werkgevers die in het kader van het vacatureoffensief een vacature hebben gemeld, de in het kader van dit offensief (en Focus op Werk) beoogde dienstverlening ook daadwerkelijk ontvangen?.

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksvragen over de dienstverlening beantwoord. Samengevat gaat het om de vraag hoe in praktijk uitvoering wordt gegeven aan de dienstverlening aan werkgevers en in welke mate werkgevers de dienstverlening ontvangen die is toegezegd.

2.2 Dienstverlening vacatureoffensief

Het door het CWI in het kader van de dienstverlening aan werkgevers gehanteerde dienstverleningsconcept kan als volgt worden omschreven³:

- Een snelle opvolging van een vacaturemelding (72-uurs service voor terugmelding van de eerste inventarisatie en concrete vervullingsmogelijkheden).
- Persoonlijke dienstverlening door CWI-adviseurs (1 op 1-benadering richting zowel werkgevers als werkzoekenden).
- Een pro-actieve bemiddeling via onder meer het op eigen initiatief introduceren van geschikte kandidaten.

In hoofdstuk 1 is reeds aangegeven dat de dienstverlening van het vacatureoffensief volledig geïntegreerd is in de reguliere dienstverlening. Over het algemeen wordt in dit hoofdstuk dan ook de reguliere dienstverlening beschreven. De dienstverlening bij de VO-vestigingen is inhoudelijk niet anders dan bij de andere vestigingen, maar wel intensiever vanwege de inzet van extra menskracht voor de dienstverlening aan werkgevers.

³ *Het vacatureoffensief: de aanpak op hoofdlijnen*, RWI en CWI, 13 augustus 2003.

2.3 Melding en intake van vacatures

Op welke manier worden vacatures bij het CWI gemeld?

Er is een verschil tussen de melding en de intake van vacatures. In het tweede geval wordt specifiek gevraagd naar de aard en inhoud van de vacature. In het eerste geval is het de melding dat er een vacature is, zonder dat op dat moment de vacature inhoudelijk wordt doorgesproken. Hoe gaat dat bij een telefonische vacaturemelding bijvoorbeeld in zijn werk? Bij iets grotere vestigingen wordt het eerste telefonische contact doorgeschakeld door de telefonist naar de intaker van de vacature. De vacaturegegevens worden op een kladblok genoteerd. Na afronding van het telefonische gesprek met de werkgever worden de aantekeningen op een vacatureregistratieformulier (VRF) ingevuld en daarna – al of niet door dezelfde persoon - in de computer ingevoerd (ABS). Bij andere vestigingen worden de telefoonnotities direct in de computer ingevoerd. Het komt ook regelmatig voor dat de telefonist geen intaker kan vinden en dan wordt de werkgever later teruggebeld. Bij de intaker wordt dan een memo op het bureau gelegd. De melding en de intake van de vacature kunnen derhalve door verschillende personen worden verzorgd.

Tabel 2.1 Wijze binnenkomst vacature bij CWI

Wijze binnenkomst vacature	Percentage
Telefonisch bij CWI-vestiging	50
Telefonisch via vacaturelijn 0800-8001	0
Schriftelijk	8
Per fax	7
Per e-mailbericht (vacaturelijn@cwinet.nl)	12
Via de CWI-internetsite werk.nl	12
Tijdens bezoek werkgever aan CWI-vestiging	4
Door telefonische acquisitie van CWI	2
Tijdens bedrijfsbezoek door CWI-adviseur	1
Uit de media	-
Door gebruik media	-
Anders	5
Weet het niet (meer)	0
Totaal	100

Bron: Enquête CWI-klantwerkgevers (n=266).

Allereerst is nagegaan op welke wijze werkgevers vacatures melden bij het CWI. Dit is gedaan door werkgevers vacatures voor te leggen die zij daadwerkelijk bij het CWI hebben aangemeld. De wijze van vacaturemelding is van belang, omdat het invloed heeft op het uiteindelijk te verwachten resultaat. Eerder onderzoek wijst uit dat bij de persoonlijke melding de kans op succes aanmerkelijk wordt verhoogd (de werkgever bezoekt het CWI, of de adviseur bezoekt het bedrijf). Uit dit eerdere onderzoek blijkt ook dat niet alleen de vervullingsquote in die gevallen substantieel hoger is, maar ook de tevredenheid van de werkgever en uiteindelijk ook van de verwezen werkzoekenden⁴. CWI-vestigingsmanagers onderkennen dit en streven om die reden ook naar zo veel mogelijk persoonlijke intake.

⁴ Bij een gemiddelde vervullingsquote van 54% was deze 66% bij vacaturemelding tijdens een bezoek van de werkgevers aan het arbeidsbureau en 68% bij vacaturemelding tijdens een bedrijfsbezoek. Schriftelijke vacaturemelding, melding van

In welke mate zijn vacatures bij CWI Vacaturelijn 0800-8001 gemeld?

De meeste vacatures worden telefonisch gemeld. Uit de werkgeversenquête blijkt dat de vacatures in 50 procent van de gevallen telefonisch worden gemeld. Vestigingsmanagers schatten zelf dat tussen 70 en 90 procent van alle vacatures telefonisch binnenkomen. In totaal 94 procent van de adviseurs noemt de telefonische vacaturemelding als een van de drie belangrijkste en daarmee is deze meldingswijze het meest genoemd. In vergelijking met eind jaren '80 is het internet een nieuwe wijze van vacaturemelding.

Volgens de werkgevers zijn hun vacatures niet of nauwelijks gemeld via de Vacaturelijn 0800-8001. Dit wordt bevestigd door de officiële registratiegegevens van het CWI, die aangeven dat er in het laatste half jaar van 2004 in totaal 783 vacaturemeldingen zijn geweest. Ten opzichte van ruim 110.000 vacaturemeldingen in dezelfde periode is dat 0,7 procent.

Niet altijd vindt de intake direct plaats tijdens de vacaturemelding. In dit onderzoek is niet nagegaan in hoeverre dit het geval is. Voor 55 procent van de vacatures is volgens de werkgever een gesprek gevoerd tussen de werkgever en het CWI om een vacatureprofiel op te stellen.

De gemiddelde duur van een intake van een vacature verschilt naar de wijze waarop de vacature wordt gemeld. De adviseurs schatten dat een persoonlijke intake van een vacature gemiddeld een half uur tot drie kwartier in beslag neemt. Alle andere manieren van vacature-intake nemen ongeveer 15 tot 20 minuten in beslag. De duur van het intakegesprek wordt door de werkgevers geschat op gemiddeld 15 minuten.

2.4 Matching

2.4.1 Aanbodgerichte en vraaggerichte matching

Met matching wordt bedoeld het bij elkaar brengen van vraag (vacature) en aanbod (werkzoekenden). Hiervoor zijn verschillende aanpakken mogelijk. De intake van de vacature heeft dan reeds plaatsgevonden. Van belang is dat met aanbodgericht bemiddelen ook vacatures worden vervuld. De methode van matching is dan anders dan bij vraaggerichte bemiddeling. Met aanbodgerichte bemiddeling wordt in dit onderzoek bedoeld het daadwerkelijk zoeken van vacatures bij een werkzoekende (en niet andersom). Men moet zich voorstellen dat een CWI-medewerker een werkzoekende voor zich heeft (fysiek, dan wel het individuele dossier). Vervolgens wordt er in samenspraak met de werkzoekende gekeken naar concrete vacatures die bij het CWI *reeds beschikbaar en geregistreerd zijn*. Dat kunnen ook concrete vacatures van een uitzendbureau zijn, die bij het CWI zijn geregistreerd. Vervolgens wordt de werkzoekende daarop afgestuurd. In de Handreiking vacaturebehandeling wordt zelfs gesproken over 'het introduceren' van een werkzoekende bij de werkgever. Deze intensieve vorm van aanbodgerichte bemiddeling, waarbij ook sprake is van een wederkerige transactie, wordt niet in de Handreiking vacaturebehandeling beschreven, maar komt in praktijk voor. Minder

vacatures op basis van de sollicitantenbank en werving van vacatures uit de media scoorden aanmerkelijk lager: 26%, 28% en 35%. Telefonische intake scoorde gemiddeld: 54% (TVA 1987).

intensieve vormen van aanbodgerichte bemiddeling komen veelvuldig voor, zoals bijvoorbeeld het verwijzen van werkzoekenden naar werk.nl naar vacatures die in het CWI zijn opgehangen. Ook kan worden verwezen naar (concrete) vacatures in kranten. Een aantal CWI-medewerkers die de onderzoekers hebben gesproken is van mening dat de meer intensieve vorm van aanbodgerichte bemiddeling tot de kernactiviteiten van het CWI zou moeten behoren, maar geven daarbij ook aan “er helaas weinig aan toe te komen”. Deze intensieve aanbodgerichte aanpak vormt een concrete operationalisering van de poortwachterfunctie.

2.4.2 Reactie binnen 72 uur

Wordt binnen 72 uur op de vacaturemeldingen gereageerd?

Een van de meest expliciete criteria van de dienstverlening aan werkgevers is het reageren binnen 72 uur. In totaal 78 procent van de werkgevers geeft aan dat er binnen 72 uur na de vacaturemelding contact is geweest met het CWI over de afhandeling van de vacature. In 22 procent van de gevallen heeft er om een of andere reden geen contact meer plaatsgevonden (mogelijk na overleg met de werkgever)⁵.

2.4.3 Afspraken over de aanpak

Vindt voorselectie van geschikte kandidaten plaats?

Voorselectie

Volgens 46 procent van de werkgevers zijn er met het CWI afspraken gemaakt over het voorselecteren van kandidaten voor de betreffende vacature en 54 procent geeft aan dat er geen afspraken zijn gemaakt over het voorselecteren van kandidaten⁶. Indien er afspraken worden gemaakt, is in de meeste gevallen afgesproken daadwerkelijk voorselectie door het CWI te laten plaatsvinden. En in een relatief klein deel van de gevallen is afgesproken om geen voorselectie toe te passen. In totaal bij 40 procent van alle gemelde vacatures is uiteindelijk de afspraak gemaakt om voorselectie wel toe te passen (87 van 46%)⁷.

Beursvloer

Volgens 39 procent van alle werkgevers zijn er met het CWI afspraken gemaakt over het plaatsen van de vacature op het vacaturebord in de vestiging van het CWI. In 3 procent van alle gevallen is afgesproken om het maar niet te doen, voor 7 procent van alle vacatures is afgesproken om het te doen zonder vermelding van de naam van het bedrijf

⁵ In totaal 97% van de adviseurs geeft aan dat binnen de eigen vestiging in het algemeen binnen 72 uur contact met de werkgever wordt opgenomen na de vacaturemelding. Vestigingsmanagers bevestigen dat beeld en geven zelfs aan dat dit criterium gemakkelijk wordt gehaald. Het gaat hierbij om een subjectieve inschatting van de dienstverlening als geheel. Dit is een minder nauwkeurige schatting dan de meting onder werkgevers per daadwerkelijk gemelde vacature.

⁶ Het CWI gaat er vanuit dat van de 220.000 ingediende vacatures er 110.000 worden behandeld met 'voorwerk'. Volgens de enquête onder adviseurs verlangt de werkgever bij 62 procent van alle vacatures een voorselectie van kandidaten. De voorselectie is volgens de adviseurs in vrijwel alle gevallen gebaseerd op de kwaliteit van de kandidaten (95%), of de motivatie (67%) of de 'fit' met het bedrijf (53%). In een kwart van de gevallen wordt volgens de adviseurs afgesproken hoeveel kandidaten er moeten worden verwezen.

⁷ In de begeleidingscommissie is naar voren gekomen dat het onderwerp 'voorselectie' *aan de orde* zou kunnen zijn geweest, zonder dat daar verder afspraken over zijn gemaakt. Het zou dan moeten gaan om een deel van de 54% van de werkgevers die nu aangeeft dat er geen afspraken zijn gemaakt. Dat zou betekenen dat met een deel van die groep werkgevers wel over voorselectie is gesproken, maar dat er gedurende het gehele traject verder niet meer op is teruggekomen. Gezien de vraagstelling in de elektronische enquête nemen de onderzoekers aan dat deze groep beperkt is. De respondenten hebben goed kunnen aangeven of er afspraken zijn gemaakt om *geen* voorselectie uit te voeren. Dat heeft 7% van de respondenten gedaan.

en in 29 procent van alle vacatures is besloten om het te doen met vermelding van de naam van het bedrijf ('open'). In hoeverre dat ook daadwerkelijk is gebeurd is ook hiervoor niet aan te geven door de werkgevers.

Werk.nl

Volgens 59 procent van alle werkgevers zijn er met het CWI afspraken gemaakt over het plaatsen van de vacature op het internet (werk.nl). Soms is besloten om dat maar niet te doen (2%). In 10 procent van alle gevallen is besloten om het te doen zonder vermelding van het bedrijf en in 47 procent van alle gevallen met vermelding van de naam van het bedrijf ('open').

Combinatie van methoden

Nagegaan is in hoeverre er afspraken zijn gemaakt over de inzet van een van de genoemde methoden (voorselectie, beursvloer of werk.nl). In de onderstaande tabel is aangegeven in hoeverre er afspraken zijn gemaakt om bepaalde methoden met elkaar tegelijkertijd in te zetten. Daarbij bestaat een logische verbinding tussen de verschillende methoden, bijvoorbeeld waar voorselectie wordt uitgevoerd met behulp van de beursvloer. Het absolute aantal respondenten per cel is gering. De uitkomsten zijn daarom indicatief.

Tabel 2.2 Combinatie van methoden bij de matching

	Percentage
Alleen voorselectie	13%
Alleen werk.nl	15%
Voorselectie en beursvloer	2%
Voorselectie en werk.nl	11%
Beursvloer en werk.nl	7%
Voorselectie, beursvloer en werk.nl	22%
Geen afspraken gemaakt	24%
Totaal	100%

Bron: Enquête CWI-klantwerkgevers (n=246).

In 76 procent van de gevallen is volgens de werkgever een afspraak met het CWI gemaakt over de inzet van een van de drie methoden bij de behandeling van de vacature. In 24 procent van de gevallen is daarover geen afspraak gemaakt. De drie methoden komen in alle combinaties met elkaar voor.

Wordt als geen vacaturevervulling door het CWI mogelijk is, de werkgever geadviseerd over mogelijk te ondernemen stappen om wel tot vervulling van zijn vacature te komen?

Als er geen vacaturevervulling door het CWI mogelijk is wordt de werkgever geadviseerd over andere te ondernemen stappen om wel tot vervulling te komen. Uitzendbureaus worden in veel gevallen aanbevolen, dan wel betrokken bij de vacaturevervulling. CWI-vestigingsmanagers en vrijwel alle CWI-adviseurs in de enquête geven aan dat binnen de eigen vestiging werkafspraken bestaan over deze vorm van advisering. In welke mate dit wel of niet voorkomt is niet bekend. Wel blijkt dat de werkgevers over dit punt relatief tevreden zijn (zie paragraaf 4. 2.1).

2.4.4 Persoonlijk dienstverlening voor werkgevers

Wat zijn de redenen dat bepaalde vormen van dienstverlening eventueel niet worden geleverd?

Over het algemeen zijn CWI-medewerkers en externe gesprekpartners van mening dat persoonlijke dienstverlening het meest wenselijk is, zowel voor de werkzoekenden als werkgevers. In praktijk komt men niet altijd aan deze arbeidsintensieve aanpak toe, vanwege een gebrek aan capaciteit. Vooral voor aanbodgerichte bemiddeling, het zoeken van concrete vacatures voor werkzoekenden, heeft men te weinig tijd. Het blijft in veel gevallen bij het doorverwijzen van werkzoekenden (fase 1) naar de beursvloer, een uitzendbureau, advertenties, en dergelijke. Veel vestigingsmanagers geven aan dat de vervulling van vacatures volgens deze (aanbodgerichte) werkwijze geschiedt.

In welke mate worden bedrijfsbezoeken uitgevoerd?

Uiteindelijk heeft in 12 procent van de gevallen een CWI-adviseur voor de betreffende vacature het bedrijf bezocht en in 5 procent van de gevallen heeft de werkgever in verband met de vacature de vestiging van het CWI bezocht. Het gaat om persoonlijke contacten gedurende het gehele proces, inclusief de intake, waarbij de werkgever in de beginfase van het proces een bezoek aflegt aan het CWI, dan wel waarbij de vacature-intake gebeurt tijdens een bedrijfsbezoek. Voor een deel is de intake dan reeds op andere wijze gebeurd en vindt het persoonlijke contact plaats in een latere fase van het proces. In totaal heeft voor 17 procent van alle vacatures persoonlijk contact plaatsgevonden, bij de intake of in een latere fase van het proces, bij het CWI of bij het bedrijf.

Een andere vorm van persoonlijke dienstverlening kan ook worden gegeven door de toepassing van ‘half open’ methoden, waarbij de CWI-medewerker persoonlijk contact heeft met de te verwijzen werkzoekenden. Hieronder wordt daar nader op ingegaan.

2.4.5 ‘Open’ en ‘half open’ methoden

Hoe is het bij de vacature-intake geregeld dat werkgevers de gewenste vorm van dienstverlening kunnen aangeven (open, halfopen, gesloten, wel of niet op werk.nl, wensen ten aanzien van een bedrijfsbezoek om de vacaturestelling nader te preciseren, wensen ten aanzien van de voorselectie van geschikte kandidaten)?

Met een ‘open’ methode wordt bedoeld een aanpak waarbij de naam van het bedrijf wordt vermeld. In dat geval kunnen de geïnteresseerde werkzoekenden zelf direct contact opnemen met de betreffende werkgever. De ‘open’ methoden zijn arbeidsextensief voor het CWI, zeker als de werkgever zelf zijn vacature op werk.nl plaatst. De kans op vervulling is bij ‘open’ methoden echter aanmerkelijk lager, afgaande op resultaten uit eerder onderzoek. Ook kan deze methode, net als andere methoden zoals bijvoorbeeld de advertentie, voor de werkgever leiden tot inefficiëntie. Door de naam van het bedrijf te vermelden bestaat geen controle over de kwantiteit en kwaliteit van de kandidaten⁸. Het achterwege laten van voorselectie heeft nadelen voor de werkgever. Landelijk is daarom afgesproken dat de adviseurs de werkgevers voor deze risico’s zullen waarschuwen.

Nagegaan is in dit onderzoek in hoeverre een combinatie voorkomt van voorselectie van kandidaten (‘half open’) en de inzet van ‘open’ methoden. Een open toepassing van vacatureborden en/of werk.nl (waarbij de naam en adres van het bedrijf worden genoemd) in combinatie met half open methoden, zoals persoonlijke bemiddeling van een werkzoekende, is niet efficiënt. De concurrentie voor de door CWI geselecteerde kandidaat/kandidaten is in dat geval groot. Bovendien is er voor het CWI geen controle op het proces. Dit wordt wel genoemd ‘uitdoving’ van het effect, door toepassing van

⁸ TVA 1987.

tegenstrijdige methoden. Voor in totaal 100 gevallen kon dit worden nagegaan. Daaruit bleek dat in 50 procent van de gevallen voorselectie werd afgesproken en tevens ook werd afgesproken een open methode toe te passen. Gezien de geringe celvulling is deze uitkomst indicatief. Deze uitkomst geeft wel aanleiding tot nader onderzoek.

Uitdrukkelijk moet hier worden vastgesteld dat in dit onderzoek niet ter plekke is nagegaan in hoeverre de afspraken ook daadwerkelijk door het CWI zijn nagekomen. Wel is het de onderzoekers opgevallen dat vrijwel alle vacatures die in de vestigingen zijn opgehangen half open zijn, dat wil zeggen zonder vermelding van de naam van het bedrijf. In (hang)mappen komen echter wel vacatures voor met naam en toenaam van het bedrijf. Uitvoerig onderzoek naar werk.nl is niet gedaan. Maar een eerste analyse van de site laat direct zien dat de (meeste) vacatures worden geplaatst met naam en adres van het bedrijf.

2.4.6 Intaker = behandelaar

Heeft de werkgever te maken met een vaste contactpersoon voor de afhandeling van zijn gemelde vacatures?

Werkgevers geven aan dat er bij 59 procent van de gemelde vacatures expliciet een vaste contactpersoon is toegewezen voor het vervullen van de vacature en in 82 procent van die gevallen was dat de persoon die ook de vacature-intake heeft verzorgd. In totaal is derhalve in 50 procent van de gevallen de intaker dezelfde persoon als de behandelaar.

Indien de persoon die de intake verzorgt dezelfde persoon is als de vacaturebehandelaar dan geeft dat een hogere kans op succes. De vacatieduur is dan korter en de tevredenheid van werkgevers en verwezen werkzoekenden is dan hoger. Dat heeft voor een belangrijk deel te maken met het voorkomen van informatieverlies. Het niveau van de functie van de behandelaar speelt daarbij nauwelijks een rol⁹. Alle CWI-vestigingsmanagers zijn zich daarvan bewust en geven aan dat het de bedoeling is dat de behandelaar dezelfde persoon is als de intaker van de vacature. Om organisatorische redenen kan dit niet altijd worden gerealiseerd¹⁰.

2.5 Nazorg

Vindt nazorg plaats?

Bij veel vestigingen die zijn bezocht blijft de nazorg vaak liggen. De reden hiervoor is volgens de vestigingsmanagers tijdgebrek. Hiermee worden kansen gemist. De relatie met de werkgever kan door nazorg worden verstevigd. Bovendien kan door nazorg worden geleerd van het verloop van het bemiddelingsproces. En tijdens een evaluerend gesprek met de werkgever kan ook worden gevraagd naar nieuwe vacatures.

⁹ TVA 1987.

¹⁰ In totaal 72% van de adviseurs geeft aan dat dit in het algemeen wel het geval is op de eigen vestiging.

2.6 Acquisitie vacatures

Vindt gerichte marktwerking/ actieve werving van vacatures plaats en via welke kanalen?

Acquisitie van vacatures geschiedt bij de CWI-vestigingen die zijn bezocht over het algemeen vanuit het aanbod. Dat wil zeggen dat er rekening wordt gehouden met de achtergronden en kenmerken van de ingeschreven werkzoekenden (fase 1). Er wordt dan gericht naar bepaalde branches en bedrijven gekeken, waarvan het CWI vermoedt dat daar geschikte vacatures zijn.

De acquisitie van vacatures geschiedt op verschillende manieren. De volgende acquisitieactiviteiten zijn bij de tien bezochte CWI-vestigingen vastgesteld: werkgeveravonden op het CWI, benutten van persoonlijke relaties die men is aangegaan in de periode Arbeidsvoorziening, het beheren van een relatiesysteem (komt zelden voor), banenmarkten (komt veel voor), bedrijfspresentaties op het CWI, beurzen, bedrijfsbezoeken, screenen van regionale dagbladen e.d. op vacatures, acquisitie van vacatures door aanbodgerichte matching richting werkgevers (bijvoorbeeld door middel van een sollicitantenkrant, maar ook door directe benadering van werkgevers), netwerken en vacature-acquisitie tijdens thema-avonden op het CWI (bijvoorbeeld over ontslag), overleg met de KvK, mailing en nabellen, prominenten laten bellen, langsgaan bij brancheorganisaties of telefonisch benaderen van brancheorganisaties, werkgeversproject binnen een samenwerkingsverband, bellen van werkgevers naar aanleiding van de landelijke campagne (leverde niets op), toesturen van kaartjes en kleine attenties (bijvoorbeeld vanwege vakantie, festiviteiten, kerstmis, carnaval, oudjaar en nieuwjaar), gebruik van flyers, een krant met aanbod naar werkgevers en een vacaturecafé.

Samengevat is er bij de tien bezochte CWI's een beeld ontstaan van een grote hoeveelheid, onderling sterk verschillende en meestal kleinschalige ad hoc acquisitieactiviteiten. Sommige vestigingsmanagers geven aan bij de acquisitie tegen beter weten in te handelen, wetend dat men moet gaan sprokkelen en dat er weinig vacatures zijn en wetend dat het overgrote deel van de vacaturemeldingen toch 'vanzelf' telefonisch wordt gedaan. Een aantal CWI-vestigingsmanagers geeft aan dat pro-actieve acquisitie weinig tot geen succes heeft. Dat ligt deels aan de arbeidsmarkt, deels aan het imago en de reputatie en deels aan het ontbreken van de competenties die daarvoor nodig zijn. Verschillende CWI-vestigingsmanagers geven aan dat de huidige huisvesting niet geschikt is om werkgevers uit te nodigen. Een aantal vestigingen steekt er qua ambitie bovenuit en wil op structurele basis met kracht vooruit met de vacatureacquisitie.

Geconstateerd wordt dat het aantal beschikbare fte's voor vacatureacquisitie soms laag is ten opzichte van het potentiële bereik van bedrijven en instellingen in een gemeente. Een aantal CWI-vestigingen geeft aan zeker 100-150 procent meer fte's te kunnen gebruiken voor acquisitie en vraaggerichte dienstverlening. Het ambitieniveau verschilt overigens sterk tussen de CWI-vestigingen.

2.7 Conclusie

De vraag is hoe in praktijk uitvoering wordt gegeven aan de dienstverlening aan werkgevers en in welke mate werkgevers de dienstverlening ontvangen die is toegezegd.

Samengevat bestaat de dienstverlening allereerst uit een intake van vacatures, die meestal telefonisch plaatsvindt. In 78 procent van de gevallen wordt binnen 72 uur na de vacaturemelding weer contact opgenomen met de werkgever om de verdere afhandeling van de vacature te bespreken. Meestal worden afspraken gemaakt over de inzet van bepaalde bemiddelingsmethoden (76%). Dat kan zijn voorselectie van kandidaten, al of niet in combinatie met gebruik van de beursvloer en werk.nl. De nazorg blijft vaak liggen.

Het onderzoek geeft de volgende uitkomsten over de dienstverlening en de mate waarin werkgevers de dienstverlening hebben ontvangen:

- In totaal 78 procent van de werkgevers geeft aan dat er binnen 72 uur (na de vacaturemelding) contact is geweest met het CWI over de afhandeling van de vacature.
- In 76 procent van de gevallen is er een afspraak gemaakt voor een bepaalde aanpak bij de behandeling van de vacature.
- Volgens 46 procent van de werkgevers zijn er afspraken met het CWI gemaakt om al of niet een voorselectie te maken van kandidaten voor de betreffende vacature. In totaal bij 40 procent van alle gemelde vacatures is uiteindelijk de afspraak gemaakt om voorselectie toe te passen (87% van 46%).
- Volgens 39 procent van de werkgevers zijn er afspraken gemaakt met het CWI om de vacature al of niet te plaatsen op het vacaturebord in de vestiging op de beursvloer. In 3 procent van de gevallen is besloten om het maar niet te doen, voor 7 procent van de vacatures is afgesproken om het ‘halfopen’ te doen (zonder vermelding van de naam van het bedrijf) en in 29 procent van alle vacatures is besloten om het ‘open’ te doen (met vermelding van de naam van het bedrijf).
- Volgens 59 procent van de werkgevers zijn er met het CWI afspraken gemaakt over al of niet plaatsen van de vacature op het internet (werk.nl). Soms is besloten om dat maar niet te doen (2%). In 10 procent van alle gevallen is besloten om het te doen zonder vermelding van het bedrijf (‘halfopen’) en in 47 procent van alle gevallen met vermelding van de naam van het bedrijf (‘open’).
- Volgens 12 procent van de werkgevers heeft een CWI-adviseur voor de betreffende vacature het bedrijf bezocht en in 5 procent van de gevallen heeft de werkgever in verband met de vacature de vestiging van het CWI bezocht. Het gaat om persoonlijke contacten gedurende het gehele proces, inclusief de intake, waarbij de werkgever in de beginfase van het proces een bezoek aflegt aan het CWI, dan wel waarbij de vacature-intake gebeurt tijdens een bedrijfsbezoek. In totaal is er voor 17 procent van de gemelde vacatures op een of andere manier persoonlijk contact geweest tussen CWI en werkgever, tijdens de intake of later in het proces, bij het CWI of bij het bedrijf, op initiatief van het CWI of op initiatief van de werkgever. Deze aanpak is efficiënt.
- Op basis van een beperkt aantal gevallen (100) is vastgesteld dat bij 50 procent daarvan voorselectie van kandidaten wordt afgesproken (‘half open’ methode) en tegelijkertijd een ‘open’ methode, waarbij de naam van het bedrijf wordt vermeld op de vacature. Dit zijn tegenstrijdige aanpakken. Deze gecombineerde aanpak is niet effectief.
- In 50 procent van de gevallen is de intaker dezelfde persoon als de behandelaar van de vacature. Deze aanpak is effectief.
- De adviseurs van het CWI komen in onvoldoende mate toe aan de nazorg.

- Volgens de CWI-vestigingsmanagers komen zij onvoldoende toe aan pro-actieve bemiddeling in de zin van het op eigen initiatief introduceren van geschikte kandidaten bij werkgevers.
- Het ambitieniveau bij pro-actieve acquisitie van vacatures verschilt (sterk) tussen de vestigingen.

3 Resultaten

In paragraaf 3.1 is de vraagstelling kort weergegeven. In 3.2 wordt eerst ingegaan op de resultaten van het CWI voor de dienstverlening aan werkgevers. In deze paragraaf wordt ingegaan op de resultaten van de dienstverlening aan werkgevers over het algemeen. Dit is nodig om de resultaten van het vacatureoffensief verder te kunnen analyseren en beoordelen. In 3.3 worden de resultaten van het vacatureoffensief weergegeven. In 3.4 wordt de positie van het CWI vergeleken met die van andere wervingskanalen en aannamekanalen. Paragraaf 3.5 gaat in op de aard van de vacatures die bij het CWI worden gemeld. Paragraaf 3.6 betreft de servicegraad, 3.7 de aangenomen kandidaten en 3.8 de vacatieduur. In 3.9 worden de conclusies samengevat.

3.1 Vraagstelling

Wat zijn in termen van gemelde en vervulde vacatures de met het vacatureoffensief behaalde resultaten, uitgesplitst naar de sectoren van het vacatureoffensief, naar bedrijfsgrootte en naar CWI-districten?

De onderzoeksvragen die in dit hoofdstuk aan de orde komen hebben betrekking op de resultaten van het vacatureoffensief. Een van de belangrijkste vragen is wat in termen van gemelde en vervulde vacatures de met het vacatureoffensief behaalde resultaten zijn, uitgesplitst naar de sectoren van het vacatureoffensief, naar bedrijfsgrootte en naar CWI-districten?

3.2 De resultaten van het CWI op de vacaturemarkt

3.2.1 De omvang van de totale vacaturemarkt

Wat zijn in termen van gemelde en vervulde vacatures de door het CWI behaalde resultaten in de niet onder de werkingsfeer van het vacatureoffensief ressorterende sectoren, uitgesplitst naar bedrijfsgrootte en naar CWI-districten?

De ontwikkeling van de totale vacaturemarkt in Nederland is in de volgende tabel weergegeven.

Tabel 3.1 Ontwikkeling van de totale vacaturemarkt (1998-2004), afgerond.

Totale vacaturemarkt	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Bron
Openstaande vacatures	134.900	171.500	202.800	197.100	149.300	109.400	118.300	CBS
Ontstane vacatures	855.000	952.000	1.018.000	945.000	735.000	645.000	725.000	CBS
Vervulde vacatures	834.000	905.000	997.000	986.000	777.000	671.000	699.000	CBS
Vervulde uitzendbanen	1.501.440	1.361.050	1.305.500	1.044.000	1.111.500	n.b.	1.156.200	ABU

Voor het vaststellen van het markt bereik van het CWI is het aantal ontstane vacatures van belang. Het gaat om 645.000 ontstane vacatures in 2003 en 725.000 vacatures in 2004. Voor het bepalen van het marktaandeel van het CWI is het totale aantal vervulde vacatures van belang, zoals dat door het CBS is vastgesteld. Het gaat om 671.000 vervulde vacatures in 2003 en 699.000 vervulde vacatures in 2004. Deze vacaturemarkt vormt voor CWI de potentiële vacaturemarkt en dus het ijkpunt voor het eigen marktaandeel.

Op jaarbasis zijn er in 2004 bijna 1,2 miljoen uitzendvacatures geweest¹¹. Een beperkt deel hiervan vormt overlap met de vacaturemarkt zoals door het CBS gemeten (699.000). Het CBS onderschat het aantal vacatures voor uitzendbanen. Ook in het onderzoek HWB blijft de omvang van uitzendvacatures buiten beeld. Inzicht in de omvang van de uitzendmarkt is van belang, omdat het CWI een deel van de eigen vacatures vervult via uitzendbureaus. In de eerste tranche van het vacatureoffensief zijn bijvoorbeeld vacatures uitbesteed aan uitzendbureaus. Het gaat hierbij om twee verschillende markten: de markt voor bemiddeling en de markt voor uitzenden¹².

3.2.2 Marktpositie en vervullingsquote

Aantal ingediende en aantal vervulde vacatures

In welke mate zijn vacatures bij CWI vestigingen gemeld?

In 2004 zijn 231.700 vacatures bij het CWI gemeld. Het aantal bij het CWI ingediende vacatures is in absolute termen sterk toegenomen. Van 2002 naar 2003 is de toename 9 procent. Van 2003 naar 2004 is de toename 25 procent. Dit zijn ingediende vacatures exclusief werk.nl.

In 2004 zijn 82.157 vacatures door het CWI vervuld. Het aantal vervulde vacatures neemt in absolute aantallen eveneens toe. Van 2002 naar 2003 is de toename 25 procent en van 2003 naar 2004 is de toename 30 procent.

¹¹ H. Nauta en P.A. Donker van Heel, *ABU Instroomonderzoek uitzendkrachten 2004*, ECORYS, Rotterdam, 2005.

¹² De totale omvang van deze markten samen, de onderlinge verwevenheid en de zich ontwikkelende dynamiek, zijn in Nederland niet of nauwelijks onderzocht en zijn dus ook niet bekend. Wanneer een groot deel van de uitzendvacatures op deze manier buiten beschouwing wordt gelaten heeft dat grote invloed op de berekening van het markt bereik en het marktaandeel.

Marktpositie (CWI-gegevens en CBS-gegevens)

Uit de CWI-gegevens in combinatie met CBS-gegevens blijkt dat het marktaandeel in de afgelopen drie jaren is toegenomen van 6 naar 12 procent¹³. Dit is het resultaat van een toename van het markt bereik van 23 naar 32 procent. Een officiële vervullingsquote is niet gegeven. Op basis van beide ontwikkelingen is door ECORYS een toename van de vervullingsquote berekend van 28 naar 37 procent.

Tabel 3.2 Marktpositie op basis van CWI-gegevens en CBS-gegevens (berekening marktpositie door ECORYS), niet afgeronde cijfers¹⁴

	2002	2003	2004	Bron
1) Ingediend CWI	170.429	185.628	231.700	CWI
2) Vervuld door CWI regulier	50.054	57.212	73.564	CWI
3) Vervuld CWI via VO	0	5.526	8.593	CWI
4) Vervuld CWI totaal	50.054	62.738	82.157	CWI
5) Ontstane vacatures totaal	735.400	645.100	725.400	CBS
6) Vervulde vacatures totaal	777.000	671.000	699.000	CBS
7) Markt bereik	23%	29%	32%	= 1/5
8) Marktaandeel	6%	9%	12%	= 4/6
9) Vervullingsquote	28%	32%	37%	= 8/7

Het markt bereik is door het CWI berekend door het aantal bij het CWI ingediende vacatures (1) te delen door het totale aantal ontstane vacatures volgens het CBS (5). Het marktaandeel is berekend door het aantal door het CWI vervulde vacatures (4) te delen door het totale aantal vervulde vacatures volgens het CBS (6). De vervullingsquote is te berekenen door het marktaandeel (8) te delen door het markt bereik (7)¹⁵.

In de volgende tabel is het aantal bij het CWI ingediende en het aantal door het CWI vervulde vacatures uitgesplitst naar sector. Het relatief grote aandeel van de zakelijke dienstverlening wordt verklaard doordat relatief veel vacatures worden gemeld (en vervuld) door uitzendbureaus. Het aandeel VO-sectoren is van 2003 naar 2004 toegenomen van 65,9 naar 68,0 procent.

¹³ Hiervoor is gebruik gemaakt van het CWI Jaarverslag 2003 en het CWI Jaarverslag 2004.

¹⁴ CWI geeft in het Jaarverslag 2003 een iets andere berekening van het marktaandeel en komt daardoor net iets anders uit. Er wordt in het Jaarverslag gerekend met de ontstane vacatures als noemer en niet met de vervulde vacatures. Wij geven er de voorkeur aan te werken met vervulde vacatures als noemer, zodat teller en noemer in de breuk dan beiden een uitstroomcijfer zijn (en de teller ook een deelverzameling van de noemer is). Voor het markt bereik wordt om die reden weer gewerkt met de ontstane vacatures, een instroomcijfer, net als het aantal bij het CWI ingediende vacatures.

¹⁵ Bij deze berekening gaat het om een benadering (proxy) van de vervullingsquote, omdat in dit geval een uitstroomcijfer (marktaandeel) is gerelateerd aan een instroomcijfer (markt bereik). Het gaat om een goede benadering. Overigens is de vervullingsquote gebaseerd op de totale vacature stroom. Indien de vervullingsquote gebaseerd wordt op alle vacatures die met 'voorwerk' zijn behandeld, komt de vervullingsquote hoger uit. Volgens het CWI zelf wordt de helft van de vacatures zo behandeld. Op deze manier gedefinieerd is de vervullingsquote voor dat deel van de vacatures hoger dan nu berekend. Zie ook voetnoot 6.

Tabel 3.3 Aantal ingediende en vervulde vacatures naar sector (2003 en 2004)¹⁶

Sector	Ingediend 2003	Ingediend 2004	Vervuld 2003	Vervuld 2004
Agrarisch	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.
Bouw	7.074	8.816	3.237	3.919
Detailhandel	17.317	18.185	7.152	7.874
Groothandel	8.272	9.968	3.582	4.167
Horeca	12.338	16.031	4.335	6.160
Zakelijke dienstverlening	53.162	76.855	18.302	28.577
Gezondheidszorg	8.966	7.485	2.152	2.336
Welzijn	9.077	7.007	2.566	2.878
Subtotaal vacatureoffensief	116.206	144.346	41.326	55.911
Overig (incl. agrarisch)	69.422	87.354	21.412	26.264
Totaal	185.628	231.700	62.738	82.175
Aandeel vacatureoffensief	62,6%	62,3%	65,9%	68,0%

In de volgende tabel is het aantal bij het CWI ingediende vacatures uitgesplitst naar grootteklasse van bedrijven. De toename van het aantal ingediende vacatures wordt vooral verklaard door een toename bij de kleinere bedrijven (tot 20 werknemers).

Tabel 3.4 Aantal bij het CWI ingediende vacatures naar grootteklasse van bedrijven (2003 en 2004)¹⁷

Grootteklasse	2003	2004	Vershil
<20 werknemers	106.354	136.822	29%
20-99 werknemers	40.476	50.243	24%
100 en meer werknemers	38.798	44.635	15%
Totaal	185.628	231.700	25%

Marktpositie (HWB en ECORYS)

In het ECORYS-onderzoek zijn markt bereik, marktaandeel en vervullingsquote opnieuw geschat, omdat deze gegevens nodig zijn om uitspraken te kunnen doen over de resultaten van het vacatureoffensief. Gebruik is gemaakt van de methodiek die al sinds 1985 in het onderzoek HWB wordt gevolgd. Daarbij wordt gekeken naar de laatst vervulde vacature. Vervolgens is gekeken in hoeverre deze vacature is gemeld bij het CWI en in hoeverre deze vacature is vervuld door het CWI, hetgeen respectievelijk het markt bereik en het marktaandeel oplevert¹⁸.

Het geschatte markt bereik voor 2004 is volgens het ECORYS-onderzoek 23 procent (n=887). Dit is exclusief de vacatures die volgens de werkgevers zijn gemeld via werk.nl. De website werk.nl is buiten beschouwing gelaten om vergelijking met de CWI-methodiek (zie CWI Handreiking vacaturebehandeling) zo veel mogelijk te laten sporen.

¹⁶ Gebaseerd op de verdeling naar sector zoals gegeven in de Voortgangsrapportage tweede tranche vacatureoffensief (12 januari 2005), toegepast op de vacaturetotalen zoals gegeven in het Jaarverslag CWI 2004.

¹⁷ Gebaseerd op de verdeling naar grootteklasse van de vacatures in het vacaturebestand van het CWI toegepast op de vacaturetotalen zoals gegeven in het Jaarverslag CWI 2004. Een schatting van de verdeling naar CWI-district is op basis van dit onderzoek helaas niet te geven.

¹⁸ Deze methodiek kijkt af van de bovenstaande, niet alleen omdat er alleen wordt gekeken naar de laatst vervulde vacature, maar ook omdat het markt bereik wordt berekend op basis van vervulde vacatures (uitstroom). Hierdoor zijn in deze berekening de (later) ingetrokken vacatures buiten beschouwing gelaten in de berekening van het markt bereik.

Het geschatte marktaandeel is volgens het ECORYS-onderzoek 10 procent (n=887).

De geschatte vervullingsquote is volgens het ECORYS-onderzoek 44 procent (n=206)^{19,20}. Het aantal cases waarop dit laatste gegeven is gebaseerd is relatief klein. Het is erg moeilijk aan te geven in hoeverre deze uitkomst betrouwbaar is. Het betreft in elk geval een hele belangrijke groep werkgevers, namelijk 206 werkgevers die recent een vacature hebben gemeld bij het CWI en die persoonlijk precies op de hoogte zijn van de betreffende vacature. Het gaat bij deze schatting om een indicatie.

Een vergelijking is gemaakt met de uitkomsten van HWB, omdat de methodologie van het ECORYS-onderzoek hiermee vergelijkbaar is. Marktbereik, marktaandeel en vervullingsquote zijn met elkaar vergeleken. Het jaar 2001 heeft betrekking op het overgangsjaar van Arbeidsvoorziening naar het CWI, dat per 1 januari 2002 in werking is getreden.

Tabel 3.5 Marktbereik, vervullingsquote en marktaandeel CWI 2004

	HWB 2001	HWB 2002	HWB 2003	ECORYS 2004
Marktbereik	13	8	11	23
Vervullingsquote	40	59	51	44
Marktaandeel	5	5	6	10

Volgens de vergelijking van HWB en het ECORYS-onderzoek blijkt dat het marktbereik van het CWI sinds de oprichting sterk is toegenomen van 8 procent naar 23 procent. Het marktaandeel is volgens deze vergelijking toegenomen van 5 procent in 2002 tot 10 procent in 2004. HWB constateert een achteruitgang in de vervullingsquote in 2003 ten opzichte van 2002. Het ECORYS-onderzoek geeft de indicatie dat deze achteruitgang verder is doorgezet.

Alle bronnen vergeleken

Alle beschikbare cijfers duiden op een toename van het marktaandeel van het CWI. Een marktaandeel van 10-12 procent in 2004 is plausibel.

De schatting van HWB en van ECORYS laten in absolute zin een lager marktbereik zien dan de cijfers van het CWI. In beide gevallen is echter sprake van een sterke toename van het marktbereik. De relatief sterke toename van het marktbereik is plausibel, mede gezien het beleid in de desbetreffende jaren.

Ten aanzien van de vervullingsquote zijn de uitkomsten echter niet eenduidig. Op basis van een berekening op basis van CWI- en CBS-gegevens resulteert een verbetering van de vervullingsquote, terwijl volgens de gegevens van HWB en ECORYS een verslechtering is te zien. Dit laatste is indicatief. Wanneer het ECORYS-onderzoek buiten

¹⁹ De vervullingsquote is berekend door het marktaandeel te delen door het marktbereik. Dit is in dit geval een zuivere berekening, omdat de teller en de noemer betrekking hebben op dezelfde verzameling van vacatures.

²⁰ In totaal 17% van de vacatures die in 2004 bij het CWI zijn gemeld, is per april 2005 weer ingetrokken. Deze ingetrokken opdrachten zijn verder buiten beschouwing gelaten. Van de overige uitstroom in 2004 heeft het CWI in totaal 44% kunnen vervullen (vervullingsquote).

beschouwing wordt gelaten en *alleen naar HWB* wordt gekeken, dan is overigens ook te zien dat er enerzijds een toename (CWI/CBS) en anderzijds een afname van de vervullingsquote is (HWB).

Tabel 3.6 Vergelijking resultaten CWI volgens verschillende bronnen

Percentage	CWI en CBS	HWB en ECORYS
Marktaandeel		
2002	6	5
2003	9	6
2004	12	10
Marktbereik		
2002	23	8
2003	29	11
2004	32	23
Vervullingsquote		
2002	28	59
2003	32	51
2004	37	44

De vraag is hoe dit uiteindelijk moet worden geïnterpreteerd. Allereerst moet worden vastgesteld dat de *CWI-registratie* geen vervullingsquote oplevert en dat de beide alternatieve berekeningsmethoden next-best oplossingen zijn, waarbij in beide gevallen de methodologie zwakke kanten heeft²¹.

De conclusie is dat het resultaat niet eenduidig is. De vervullingsquote is sinds de oprichting van het CWI mogelijk toegenomen, maar er zijn ook aanwijzingen dat de vervullingsquote onder druk staat. De verklaring die voor dit laatste zou kunnen worden gegeven is dat het marktbereik zodanig sterk is toegenomen dat de organisatie op een gegeven moment niet meer voldoende capaciteit heeft om de verworven vacatures ook daadwerkelijk te vervullen. Deze verklaring wordt ondersteund door de CWI-vestigingsmanagers die tijdens het onderzoek zijn geïnterviewd.

3.3 Resultaten vacatureoffensief

Om een beeld te krijgen van de resultaten van het vacatureoffensief is allereerst gekeken naar de resultaatcijfers zoals deze door het CWI zijn gegeven. De werkgeversenquête is gebruikt om een verdere analyse te maken van de resultaten van het vacatureoffensief. Daarbij is vooral gekeken naar de resultaten naar sector en naar CWI-vestiging.

²¹ Geen van beide berekeningswijzen is optimaal. De beste methode is de reden van uitstroom te registreren per vacature, voor alle vacatures. Dan kan per vacature worden bekeken of deze is vervuld door toedoen van het CWI. De 'next best solution' is een methode waarbij teller en noemer worden berekend op basis van dezelfde bron. In die zin zijn HWB en het ECORYS-onderzoek beter dan de combinatie van CWI (teller) en CBS (noemer).

Kan een relatie worden gelegd tussen deze additionele inzet van menskracht en het aantal vervulde vacatures in de vacatureoffensief-sectoren?

Hoe zijn de 100 extra adviseurs waarmee vacaturebehandelings-teams op de CWI's gedurende de eerste en tweede tranche van het vacatureoffensief zijn verstrekt, gespreid over het land bij CWI-vestigingen ingezet?

Volgens de officiële opgave van het CWI zijn als gevolg van de extra inzet van adviseurs in het kader van het vacatureoffensief 14.119 extra vacatures vervuld. Daarvan zijn er 5.526 vervuld in 2003 en 8.593 vervuld in 2004. Het aandeel vervulde vacatures via het vacatureoffensief in het totaal door het CWI aantal vervulde vacatures is toegenomen van 9 naar 11 procent.

Er is een analyse gemaakt van de verschillen per sector en per vestiging, om hiermee inzicht te krijgen in het resultaat van het vacatureoffensief. De speerpuntsectoren van het vacatureoffensief (de VO-sectoren) zijn de agrarische sector in de CWI-districten Zuid Oost en Zuid West), de bouwnijverheid, de detailhandel, de groothandel, de horeca, zorg en welzijn en de zakelijke dienstverlening. De overige sectoren worden niet gerekend tot de VO-sectoren. Naar vestiging gezien zijn er enerzijds de 52 vestigingen waar ESF-gefinancierde medewerkers extra worden ingezet voor dienstverlening aan werkgevers en de overige 78 vestigingen waar dat niet het geval is²². De verwachting is dat de resultaten bij VO-sectoren en VO-vestigingen beter zijn dan bij andere sectoren en vestigingen.

Tabel 3.7 Resultaten CWI voor VO-vestigingen en VO-sectoren

	Marktbereik (n=901)	Marktaandeel (n=901)	Vervullingsquote (n=206)
VO-vestigingen	27%	12%	45%
Overige vestigingen	19%	8%	42%
Prob value (T-test)	P=0,0054*	P=0,047*	P=0,62
VO-sectoren	25%	11%	43%
Overige sectoren	18%	8%	47%
Prob value (T-test)	P=0,029*	P=0,16	P=0,66
Totaal	23%	10%	44%

* Significant (T-toets).

Voor het vacatureoffensief is verreweg het belangrijkste resultaat dat de vestigingen met ESF-gefinancierde medewerkers duidelijk betere resultaten laten zien²³. In totaal gaat het om 52 vestigingen met ESF-financiering. De ESF-vestigingen slagen er beter in een groter deel van de eigen regionale vacaturemarkt te bereiken dan andere vestigingen. Het marktbereik is substantieel hoger (27% versus 19%). Bovendien is het marktaandeel 1,5 maal zo hoog (12% versus 8%). Deze uitkomsten zijn statistisch significant. Gezien de zeer grote spreiding van de ESF-vestigingen over het land moet het hogere marktaandeel van deze vestigingen eerder worden toegeschreven aan de aanpak van de betreffende CWI-vestigingen dan aan de omstandigheden op de regionale arbeidsmarkt. Deze resultaten vormen het beste bewijs dat het vacatureoffensief heeft geholpen het marktaandeel van CWI substantieel te vergroten.

Naar sector is te zien dat het marktbereik in de VO-sectoren significant hoger dan bij andere sectoren (25% versus 18%). Per saldo resulteert dat in een hoger marktaandeel in

²² In bijlage 2 is een overzicht gegeven van de 52 vestigingen waar in 2004 ESF-gefinancierde medewerkers werkzaam zijn. De gegevens voor 2003 zijn niet bekend: dit houdt in dat een deel van onderzoeksvraag 16 niet kan worden beantwoord.

²³ Deze uitkomst is gebaseerd op de antwoorden van werkgevers die in de regio's van deze vestigingen zijn gehuisvest.

de VO-sectoren (11% versus 8%). Ten aanzien van het verschil in vervullingsquote kunnen geen uitspraken worden gedaan vanwege de geringe statistische verschillen. Ook uitkomsten naar sector wijzen op succes van het vacatureoffensief²⁴.

Het marktaandeel in de districten Oost en Zuid Oost is hoog ten opzichte van de andere districten. De verschillen tussen de districten zijn niet verder onderzocht.

De analyse per vestiging moet in verband worden gebracht met de dienstverlening zelf: meer inzet is er geweest van menskracht juist bij die vestigingen. De dienstverlening verschilt in principe niet per sector. De analyse per sector heeft meer te maken met de (landelijke en regionale) communicatie (zie hoofdstuk 5).

3.4 Wervingskanalen en aannamekanalen

In het voorgaande is het toenemende belang van het CWI als wervingskanaal naar voren gekomen. Een vergelijking van de uitkomsten van het ECORYS-onderzoek en HWB laat verder zien dat de vacatureadvertentie op zijn retour is. De zogenaamde informele werving (of zelfwerkzaamheid) is in deze periode belangrijker geworden (spontane sollicitaties, werven onder eigen personeel of via relaties). Dit kan deels te maken hebben met teruglopende budgetten bij bedrijven voor werving, maar ook zeker met het relatief ruime aanbod van werkzoekenden op de arbeidsmarkt.

Tabel 3.8 Ontwikkeling marktbreik wervingskanalen 2001-2004 (meer dan 1 antwoord is mogelijk)

Percentage	2001 (HWB)	2002 (HWB)	2003 (HWB)	2004 (ECORYS) (n=915)
CWI	13	8	11	23
Personeelsadvertentie	51	49	36	34
Eigen website op internet	11	13	16	19
Werk.nl				5
Andere website op internet				7
Uitzendbureau	17	9	6	13
Detacheringsbureau	-	-	-	4
Commercieel werving en selectiebureau	4	3	2	6
Via eigen personeel	17	10	11	28
Onder eigen personeel	11	8	11	-
Via externe relaties	7	7	7	16
Spontane sollicitaties	15	18	23	-
Anders	11	7	11	-
Totaal	162	137	138	155

Bron: Werkgeversenquête.

Het CWI wordt een steeds belangrijker aannamekanaal gezien de toename van het marktaandeel van 5 procent in 2002 naar 10 procent in 2004 (marktaandeel). Tegelijkertijd is te zien dat de advertentie als aannamekanaal aan belang inboet, ten koste

²⁴ In bijlage 3 is een verdere uitsplitsing naar sector gegeven met indicatieve resultaten.

van bijvoorbeeld het gebruik van internet, hoewel het belang hiervan slechts langzaam groeit. Via de site van het CWI werk.nl wordt (afgerond) 1 procent van de transacties afgerond.

Tabel 3.9 Ontwikkeling marktaandeel aannamekanalen 2001-2004 (1 antwoord is mogelijk)

Percentage	2002 (HWB)	2003 (HWB)	2004 (VO) (n=915)
CWI	5	6	10
Personeelsadvertentie	39	29	26
Eigen website op internet	6	8	6
Werk.nl			1
Andere website op internet			4
Uitzendbureau	5	5	7
Detacheringsbureau	-	-	3
Commercieel werving en selectiebureau	2	2	5
Via eigen personeel	7	8	16
Onder eigen personeel	6	7	-
Via externe relaties	6	6	10
Spontane sollicitaties	16	19	-
School/opleiding	2	2	-
Anders	7	9	14
Totaal	100	100	100

Bron: Werkgeversenquête.

Zijn voor bij CWI aangemelde vacatures - tegelijkertijd - ook andere wervingskanalen

In 31 procent van de vacatures die bij het CWI worden gemeld is het CWI het enige wervingskanaal. Voor alle andere vacatures (69%) zijn door werkgevers tegelijkertijd ook andere wervingskanalen ingezet. Voorts is vastgesteld dat naast het CWI vooral de personeelsadvertentie als tweede wervingskanaal wordt ingezet.

Zijn door het CWI niet vervulde vacatures wel via andere wervingskanalen ingevuld?

Op basis van relatief kleine aantallen kunnen indicatieve uitspraken worden gedaan over de aannamekanalen voor vacatures die niet door het CWI worden vervuld. Het gaat om de 56 procent van alle bij het CWI gemelde vacatures die uiteindelijk niet door het CWI worden vervuld. De meeste hiervan worden uiteindelijk vervuld op informele wijze (via eigen personeel, via externe relaties en via spontane sollicitaties). De personeelsadvertentie lijkt in dit verband nauwelijks betekenis te hebben. Wel opvallend is de rol van het uitzendbureau als werkgever. CWI-vestigingsmanagers en vertegenwoordigers van uitzendbureaus geven aan dat op ruime schaal vacatures en werkzoekenden worden doorverwezen naar uitzendbureaus²⁵. Het precieze aandeel van vacatures die bij het CWI worden gemeld en die uiteindelijk door uitzendbureaus wordt vervuld is onbekend. Uit ander onderzoek blijkt dat meer dan eenderde van de uitzendkrachten in 2004 werkloos was. Globaal geschat gaat het om ruim 200.000 uitzendkrachten die op jaarbasis via het uitzendbureau een uitzendbaan vinden²⁶.

²⁵ Hiervoor is gebleken dat de zakelijke dienstverlening relatief sterk is vertegenwoordigd in de instroom van vacatures. Daaronder zit een relatief groot deel uitzendbureaus die vacatures melden (vervullen). Onbekend is hoe groot het aandeel is. Ook het CWI-vacaturebestand met alle NAW-gegevens van werkgevers bestond voor een opvallend deel uit uitzendbureaus. Ook hier is onbekend hoe groot het aandeel uitzendbureaus precies is. In paragraaf 7.2.3 wordt dit onderwerp verder besproken.

²⁶ Zie H. Nauta en P. Donker van Heel, *ABU Instroomonderzoek uitzendkrachten 2004*, ECORYS, Rotterdam, april 2005.

3.5 Aard van de vacatures

Aan de werkgevers is gevraagd naar de aard van de vacatures die zij hebben. Tevens is gevraagd welke vacatures daarvan zijn gemeld bij het CWI. Het blijkt dat vacatures die bij het CWI worden gemeld de volgende kenmerken hebben ten opzichte van het totale vacatureaanbod in Nederland:

- meer productiewerk en meer medisch/maatschappelijk werk en minder administratief werk;
- meer werk voor lagere opleidingen (met name vmbo en minder mbo+);
- meer tijdelijk werk en minder vast werk;
- meer werk voor langere duur.

Hoeveel van de niet vervulde vacatures kunnen als moeilijk vervulbaar worden aangemerkt?

Omdat de celvulling gering is zijn deze uitkomsten hooguit indicatief. De bijbehorende tabel is in bijlage 4 opgenomen.

Kan worden aangegeven of, en zo ja, in welke mate het vacatureoffensief van invloed is geweest op het aantal moeilijk vervulbare vacatures in de sectoren van het vacature-offensief?

In hoeverre juist moeilijk vervulbare vacatures bij het CWI worden gemeld is op basis van dit onderzoek niet te zeggen. In overleg met de begeleidingscommissie van het onderzoek is besloten in de enquête onder werkgevers niet te vragen in hoeverre de vacatures wel of niet moeilijk vervulbaar zijn²⁷. Wel blijkt dat het CWI relatief veel vacatures verwerft op vmbo-niveau en relatief weinig op mbo+ niveau. Dit kan een indicatie zijn voor de moeilijkheidsgraad. Hiervoor is echter meer onderzoek nodig naar de verhouding tussen vraag en aanbod. Overigens gaat de behandeling van makkelijk vervulbare vacatures (in praktijk) voor moeilijk vervulbare vacatures (zie paragraaf 8.4.7).

3.6 Servicegraad

In welke omvang zijn door het CWI op verzoek van werkgevers voorgeselecteerde en doorverwezen werkzoekenden door die werkgevers ook daadwerkelijk op de gemelde vacatures geplaatst?

Bij de interpretatie van de resultaten dient er altijd rekening mee te worden gehouden dat het CWI geen invloed heeft op de uiteindelijke selectie van kandidaten. Wel heeft het CWI invloed op het aantal kandidaten en de selectie van de juiste kandidaten door de werkgever (voor zover beschikbaar). Dit type resultaat wordt onder andere uitgedrukt in de servicegraad: het percentage vacatures waarvoor minimaal een kandidaat van het CWI is komen opdagen. De servicegraad is wel beïnvloedbaar. Dit is gemeten door werkgevers concrete vacatures voor te leggen, die zij daadwerkelijk bij het CWI hebben gemeld. Daaruit is naar voren gekomen dat in 95 procent van de gevallen daadwerkelijk kandidaten via het CWI hebben gereageerd op de genoemde vacature²⁸. In welke mate

²⁷ Voorafgaande aan het onderzoek is door ons aangegeven dat de invloed van het vacatureoffensief op het aantal moeilijk vervulbare vacatures (onderzoeksvraag 22) niet kan worden aangegeven, volgens de afgesproken onderzoeksopzet. Er is sprake van een causaliteitsprobleem: het VO kan een reductie van het aandeel moeilijk vervulbare vacatures tot gevolg hebben en moeilijk vervulbare vacatures kunnen juist worden gemeld aan het CWI (die per definitie moeilijker zijn te vervullen en dus het resultaat drukken). Bovendien is het bij dit type vraagstelling bijzonder moeilijk de geïsoleerde invloed van een beleidsmaatregel op de werking van de arbeidsmarkt te meten. We hebben evenmin kunnen kijken naar de samenhang van de inzet van mensen voor vacaturebehandeling enerzijds en het aandeel moeilijk vervulbare vacatures anderzijds, per sector en per district, omdat wij dit niet in de vragenlijst hebben opgenomen.

²⁸ Om na te gaan of het om een plausibele uitkomst gaat is gekeken naar de uitkomst in eerder onderzoek (TVA, 1987). Daaruit bleek een servicegraad van 93 procent. Een servicegraad van 95% is derhalve plausibel.

deze kandidaten ook daadwerkelijk zijn aangenomen is aangegeven in de volgende paragraaf.

3.7 Aangenomen kandidaten

In welke mate hebben met werkloosheid bedreigde werknemers kunnen profiteren van de kansen (baanopeningen) die door het vacatureoffensief worden geboden?

Vacatures die via het CWI worden vervuld worden relatief vaak vervuld door het aannemen van werklozen. Uit het onderzoek HWB (2003) blijkt dat van alle vervulde vacatures 50 procent wordt vervuld door het aannemen van iemand die daarvoor werkloos was (waarvan de helft werkloos na een baan en de helft werkloos na het verlaten van een opleiding). Van alle door het CWI vervulde vacatures wordt in hetzelfde jaar 88 procent vervuld door werklozen (waarvan 82% werkloos na een baan en 18% werkloos na het verlaten van een opleiding). Het aandeel werklozen dat geplaatst is op vacatures is volgens HWB bij het CWI veruit het hoogst ten opzichte van alle andere wervingskanalen, zoals advertenties, internet en uitzendbureaus.

Hoeveel van de gemelde vacatures heeft het CWI niet kunnen vervullen en wat zijn daarvan de redenen?

Uit het ECORYS-onderzoek blijkt dat in 56 procent van de gevallen de vacature op een andere manier wordt vervuld dan door het CWI. In de meeste van die gevallen was er voor de CWI-kandidaten in die gevallen sprake van concurrentie, hetgeen kan worden afgeleid uit de hoge servicegraad (95%). Bij vrijwel alle gemelde vacatures verschijnt wel een kandidaat via het CWI.

In het geval werkgevers niet tot plaatsing van voorgeselecteerde werkzoekenden zijn overgegaan, wat zijn daarvan dan de redenen?

De reden dat de werkgever in bepaalde gevallen kiest voor een andere kandidaat dan een van het CWI afkomstige kandidaat heeft te maken met de kwaliteit van de kandidaat en met de dienstverlening van het CWI (zie verder paragraaf 4.2.5).

3.8 Vacatieduur

Hoeveel tijd was er gelegen tussen het moment van melding en vervulling van een vacature (vacatieduur)?

De vacatieduur betreft het gemiddelde aantal kalenderdagen dat een vacature open staat. Men kan niet zeggen dat een korte vacatieduur beter is dan een lange vacatieduur. Over het algemeen moet het gehele proces voor de werkgever en werkzoekenden niet te lang duren. Uit eerder onderzoek is gebleken dat een korte vacatieduur samengaat met een hogere mate van tevredenheid bij de werkgever over de dienstverlening. Bij grote bedrijven gaat dit niet altijd op, omdat deze veelal langer tijd nodig hebben om een wervingsprocedure af te ronden. Bij grote bedrijven is te zien dat werkgevers bij een relatief lange vacatieduur toch heel tevreden kunnen zijn over de dienstverlening²⁹.

Uit het onderzoek blijkt dat de vacatures die in 2004 zijn gemeld en vervolgens op een of andere manier zijn vervuld gemiddeld 39 dagen open staan. Dit betreft de afgeronde vacatieduur³⁰. De ingetrokken en openstaande vacatures zijn buiten beschouwing gelaten.

²⁹ TVA 1987.

³⁰ De vacatieduur kan worden berekend op basis van de instroom (inclusief nog openstaande vacatures) en op basis van de uitstroom van vacatures. In het eerste geval is dat de afgeronde vacatieduur en in het tweede geval de niet afgeronde vacatieduur.

3.9 Conclusie

Volgens de officiële CWI-gegevens is te zien dat het aantal vervulde vacatures via het vacatureoffensief is toegenomen van 5.526 in 2003 naar 8.539 in 2004. Dit is een toename van 56 procent in één jaar.

Ten aanzien van de dienstverlening aan werkgevers is volgens het onderzoek te zien dat het marktaandeel van het CWI toeneemt van 5 procent in 2002 tot 10 procent in 2004. Het marktaandeel is het aandeel vacatures dat door het CWI wordt vervuld ten opzichte van alle vervulde vacatures. Deze uitkomsten sporen goed met de officiële informatie van het CWI hierover. De toename van het marktaandeel wordt vooral verklaard door een sterke toename van het markt bereik: het aandeel vacatures dat bij het CWI wordt gemeld. Ten aanzien van de vervullingsquote zijn de uitkomsten niet eenduidig. Deze uitkomsten zijn nodig om het resultaat van het vacatureoffensief nader te kunnen analyseren en te beoordelen.

Voor het vacatureoffensief is verreweg het belangrijkste resultaat dat de vestigingen met ESF-gefinancierde medewerkers significant betere resultaten laten zien. In totaal gaat het om 52 vestigingen met en 78 vestigingen zonder ESF-financiering. De uitkomsten zijn gebaseerd op de antwoorden van de werkgevers die in de regio's van deze vestigingen zijn gehuisvest. Deze ESF-vestigingen slagen er beter in een groter deel van de eigen regionale vacaturemarkt te bereiken dan andere vestigingen. Het markt bereik is substantieel hoger (27% versus 19%). Bovendien is het marktaandeel 1,5 maal zo hoog (12% versus 8%). Gezien de zeer grote spreiding van de ESF-vestigingen over het land moet het hogere marktaandeel van deze vestigingen eerder worden toegeschreven aan de aanpak van de betreffende CWI-vestigingen dan aan de omstandigheden op de regionale arbeidsmarkt. Deze uitkomsten vormen het beste bewijs dat het vacatureoffensief heeft geholpen het marktaandeel van CWI substantieel te vergroten.

Ook de analyse naar sector duidt op een positieve werking van het vacatureoffensief. Het markt bereik in de VO-sectoren is significant hoger dan gemiddeld. Tevens is het marktaandeel in de VO-sectoren hoger. Het verband is hier echter iets zwakker. Ook deze resultaten wijzen op succes van het vacatureoffensief.

De overige resultaten hebben betrekking op de totale dienstverlening van het CWI aan werkgevers.

- Het aandeel van het CWI op de arbeidsmarkt wordt steeds belangrijker, afgaande op het markt bereik en marktaandeel. Hiermee wordt terrein gewonnen op de advertentie. Het internet als wervingskanaal wordt voor werkgevers steeds belangrijker.
- Het uitzendbureau als werkgever wordt voor het CWI steeds belangrijker: bij de uitzendbureaus gemelde vacatures worden steeds meer gebruikt voor het plaatsen van bij het CWI ingeschreven werkzoekenden en uitzendbureaus gebruiken in toenemende mate de vacatures van het CWI (ook van werk.nl) om te vervullen met bij hen ingeschreven werkzoekenden.
- Het CWI verwerft relatief veel vacatures op vmbo-niveau en minder op mbo+ niveau.
- De servicegraad is hoog: op 95 procent van de vacatures die werkgevers hebben gemeld verschijnt minimaal een kandidaat van het CWI.
- Het CWI vervult relatief vaak vacatures met werklozen, vergeleken met alle andere wervingskanalen.
- De gemiddelde duur dat een vacature open staat (vacatieduur) is 39 dagen.

4 Waardering dienstverlening

In de eerste paragraaf (4.1) is de vraagstelling gegeven. Vervolgens is ingegaan op de waardering door individuele werkgevers. Het betreft hier vooral de groep werkgevers die concrete vacatures heeft gemeld bij het CWI. Daarbij is gevraagd naar hun mening over de dienstverlening die zij in die concrete gevallen hebben ontvangen (4.2). Paragraaf 4.3 betreft de waardering van het vacatureoffensief door sociale partners. Dit onderdeel is gebaseerd op persoonlijke gesprekken die de onderzoekers hebben gevoerd met vertegenwoordigers van werknemers- en werkgeversorganisaties. In paragraaf 4.4 komt de waardering van de CWI-medewerkers aan bod. In 4.5 wordt de reactie weergegeven van de Landelijke Cliëntenraad. En de laatste paragraaf bevat de conclusies (4.6).

4.1 Vraagstelling

De te beantwoorden onderzoeksvragen zijn de volgende:

- Hoe wordt de door het CWI in de sfeer van de melding, de intake, de behandeling en de vervulling van vacatures geleverde dienstverlening gewaardeerd?
- Wat zijn de motieven van werkgevers om wel of niet vacatures te melden bij het CWI? Kan iets meer worden gezegd over de achtergronden van deze motieven?

4.2 Waardering dienstverlening door individuele werkgevers

4.2.1 Tevredenheid over de dienstverlening over het algemeen

Hoe wordt de door het CWI in de sfeer van de melding, de intake, de behandeling en de vervulling van vacatures geleverde dienstverlening gewaardeerd?

Aan werkgevers is de laatste vacature voorgelegd die zij in 2004 hebben gemeld bij het CWI. Het gaat om concrete vacatures waarover de respondenten goed zijn geïnformeerd. Gevraagd is een waardering uit te spreken over bepaalde onderdelen van het dienstverleningsproces.

Tabel 4.1 Tevredenheid werkgevers over de dienstverlening in het algemeen

Percentages	Zeer ontevreden	Ontevreden	Neutraal	Tevreden	Zeer tevreden	Totaal	Neutraal tot zeer tevreden
De professionaliteit van de CWI-adviseurs (n=232)	6	7	41	40	6	100	87
De afhandeling van uw vacaturemelding (n=251)	4	11	26	47	12	100	85
De tussentijdse informatie over de stand van zaken (n=236)	12	9	34	37	8	100	79
De uitleg van de procedure (n=250)	4	18	28	42	9	100	78
De uitvoering van het gehele traject (n=228)	7	16	38	34	5	100	77
De kennis van uw sector(n=244)	9	14	45	31	1	100	76
De advisering over andere mogelijkheden om te werven (n=194)	13	13	59	16	0	100	75
Het doorverwijzen van kandidaten (n=241)	10	17	33	34	6	100	74
De kennis van uw bedrijf (n=230)	9	23	45	22	2	100	69
De nazorg (check in hoeverre de kandidaat is bevallen) (n=202)	16	16	36	26	6	100	69
De uitvoering van de voorselectie (n=215)	15	21	31	28	4	100	64

Bron: Enquête CWI-klantwerkgevers.

Als alle onderdelen met elkaar worden vergeleken zijn de klantwerkgevers het meest tevreden over de professionaliteit van de CWI-adviseurs: 87 procent is neutraal tot zeer tevreden. De afhandeling van de vacaturemelding is over het algemeen ook naar tevredenheid verlopen (85% neutraal tot zeer tevreden). Het minst tevreden zijn de klantwerkgevers over de uitvoering van de voorselectie: 64 procent neutraal tot zeer tevreden. Anders geformuleerd is een van elke drie klantwerkgevers niet tevreden over de uitvoering van de voorselectie. Bij dit laatste wordt direct aangetekend dat deze waardering te maken kan hebben met twee zaken, die nauw met elkaar zijn verweven: ten eerste de kwaliteit van de kandidaten die zijn verwezen en ten tweede de dienstverlening (de manier waarop de voorselectie is uitgevoerd)³¹.

4.2.2 Tevredenheid naar sector en CWI-vestiging

Voor een beoordeling van het vacatureoffensief is het van belang na te gaan of de tevredenheid verschilt naar sector en naar vestiging. Hiervoor zijn alle hierboven tevredenheidsvragen (tabel 4.1) bekeken voor VO-sectoren en VO-vestigingen.

³¹ Vergelijkingen met HWB op dit punt zijn niet mogelijk, vanwege het verschil in meetmethoden. Om dezelfde reden is geen vergelijking te maken met de rapportcijfers die het CWI presenteert op basis van eigen interne waarderingsonderzoeken.

Tabel 4.2 Tevredenheid werkgevers over de dienstverlening³²

	ESF-vestiging?		VO-sector?		Totaal
	Ja	Nee	Ja	Nee	
De professionaliteit van de CWI-adviseurs (n=241)	91%	84%	86%	(91%)	87%
De afhandeling van uw vacaturemelding (n=261)	92%	79%	85%	(84%)	85%
De tussentijdse informatie over de stand van zaken (n=244)	86%	73%	79%	(79%)	79%
De uitleg van de procedure (n=259)	83%	74%	81%	(72%)	78%
De uitvoering van het gehele traject (n=237)	79%	75%	82%	(67%)	77%
De kennis van uw sector (n=253)	80%	74%	76%	(79%)	77%
De advisering over andere mogelijkheden om te werven (n=202)	(85%)	65%	74%	(77%)	75%
Het doorverwijzen van kandidaten (n=248)	78%	70%	73%	(75%)	73%
De kennis van uw bedrijf (n=239)	67%	71%	72%	(62%)	69%
De nazorg (check in hoeverre de kandidaat is bevallen) (n=208)	79%	59%	72%	(59%)	69%
De uitvoering van de voorselectie (n=225)	76%	55%	70%	(49%)	64%

Bron: Enquête CWI-klantwerkgevers.

De 52 VO-vestigingen (met extra ESF-gefinancierde medewerkers voor vraaggerichte dienstverlening) hebben voor vrijwel alle vragen een hogere tevredenheidsscore. Naar sector gezien is het beeld niet eenduidig. Bovendien is het aantal respondenten voor de categorie 'geen VO-sector' relatief gering (kleiner dan 100). Maar indicatief lijken werkgevers in VO-sectoren op een aantal punten positiever over de dienstverlening dan werkgevers in de andere sectoren. Deze analyse leidt tot de conclusie dat de extra dienstverlening die door het CWI is ingezet in het kader van het vacatureoffensief positief samenhangt met de tevredenheid van werkgevers over de dienstverlening.

4.2.3 Ontvangen dienstverlening en tevredenheid

In deze paragraaf is getracht na te gaan in hoeverre de tevredenheid samenhangt met de daadwerkelijk ontvangen dienstverlening. In het vorige hoofdstuk is aangegeven op welke manier de dienstverlening aan werkgevers is ingericht en in welke mate de werkgevers de dienstverlening (naar eigen zeggen) ook daadwerkelijk hebben ontvangen. Als maat voor tevredenheid is gekozen voor de vraag naar de tevredenheid over de uitvoering van het gehele traject (77% neutraal tot zeer tevreden). Hiermee wordt bedoeld het traject vanaf de vacaturemelding tot en met de nazorg³³.

³² Bij cellen met een aantal respondenten kleiner dan 100 cases is het percentage tussen haakjes gezet. Deze aantallen variëren van 62 tot 95.

³³ Omdat met deze vraag het gehele traject wordt gewaardeerd en niet een specifiek onderdeel is hiervoor gekozen.

Tabel 4.3 Ontvangen dienstverlening en tevredenheid³⁴

Onderdeel	Percentage tevredenheid (neutraal tot zeer tevreden)
Telefonische of persoonlijk melding van de vacature (n=141)	86%
Melding schriftelijk, per fax, per e-mail of werk.nl (n=81)	(69%)
Binnen 72 uur gereageerd (n=152)	87%
Niet binnen 72 uur gereageerd (n=32)	41%
Vacatureprofiel opgesteld (n=125)	88%
Geen vacatureprofiel opgesteld (n=96)	(71%)
Bezoek aan het bedrijf door CWI (n=28)	(75%)
Geen bezoek aanbedrijf door CWI (n=195)	80%
Bezoek werkgever aan CWI (n=10)	(80%)
Geen bezoek werkgever aan CWI (n=218)	80%
Tussentijds contact (n=177)	82%
Geen tussentijds contact (n=36)	(61%)
Afspraken over voorselectie (n=106)	92%
Geen afspraken over voorselectie (n=112)	60%
Afspraken over beursvloer (n=75)	(93%)
Geen afspraken over beursvloer (n=126)	64%
Afspraken over werk.nl (n=118)	86%
Geen afspraken over werk.nl (n=77)	(65%)
Afspraken gemaakt over voorselectie of beursvloer of werk.nl (n=160)	86%
Geen afspraken gemaakt (n=50)	(56%)

N.B. Vanwege partiële non-respons (per vraag) kunnen de totalen per kruistabel soms anders zijn dan het gemiddelde tevredenheidpercentage van 77%.

Bron: Enquête CWI-klantwerkgevers.

Het aantal cases is af en toe te laag om er uitspraken over te kunnen doen. Wel kunnen bij de meeste vragen vergelijkingen worden gemaakt met het gemiddelde tevredenheidpercentage van 77 procent. Zo is bijvoorbeeld te zien dat als er binnen 72 uur wordt gereageerd dat hoger scoort dan het gemiddelde van 77 procent.

Over het algemeen blijkt dat de dienstverlening zoals die is gekoppeld aan het vacatureoffensief (en grotendeels ook Focus op Werk) samenhangt met een hogere tevredenheid. Binnen 72 uur reageren, het opstellen van een vacatureprofiel, tussentijds contact opnemen en vooral het maken van afspraken over de aanpak bij de behandeling, gaan samen met een hogere tevredenheid bij werkgevers.

Ontevredenheid betreft vooral de werkgevers met wie geen afspraken zijn gemaakt, bijvoorbeeld over het voorselecteren van kandidaten. Van de werkgevers die wel afspraken maken over de voorselectie van kandidaten is 92 procent tevreden, terwijl 60 procent van de werkgevers met wie daarover geen afspraken zijn gemaakt tevreden is. Vergelijkbare resultaten zijn te zien bij de andere meer intensieve diensten (binnen 72 uur contact opnemen, gebruik maken van de beursvloer).

Dat werkgevers geen afspraken maken met het CWI over de voorselectie van kandidaten kan zowel veroorzaakt worden door een gebrek aan menskracht bij de CWI's als door het

³⁴ Ook in deze tabel is het percentage tussen haakjes gezet als de celvulling kleiner is dan 100 cases.

feit dat werkgevers de wens te kennen hebben gegeven hierover geen afspraken met het CWI te willen maken.

Ook de inzet van open bemiddelingsmethoden, vooral via de internetsite werk.nl is debet aan de onvrede onder werkgevers. Bij deze methode wordt de vacature en de naam van de werkgever aan iedereen die de site bezoekt bekend gemaakt, maar heeft het CWI in kwantitatieve noch in kwalitatieve zin controle op de stroom van sollicitanten. Dat kunnen overigens vacatures zijn waarvoor op de arbeidsmarkt op dat moment geen of onvoldoende aanbod beschikbaar is. Van de werkgevers die geen afspraken gemaakt hebben over werk.nl is 35 procent ontevreden, van diegenen die dat wel hebben gedaan slechts 14 procent.

Vervolgens is nagegaan in hoeverre de tevredenheid samenhangt met een bepaalde combinatie van methoden (zie tabel 2.2). En tevens is bekeken in hoeverre persoonlijke dienstverlening samenhangt met de tevredenheid. Met persoonlijke dienstverlening wordt bedoeld dat tijdens de intake of later in het proces persoonlijk contact is geweest tussen het CWI en de werkgever, op het CWI of op het bedrijf, op initiatief van het CWI of op initiatief van de werkgever. Vanwege de kleine aantallen kunnen daar geen verdere uitspraken over worden gedaan.

4.2.4 Tevredenheid over het aantal kandidaten

Op de vraag in hoeverre er genoeg kandidaten hebben gereageerd via het CWI geeft 40 procent van alle CWI-klantwerkgevers aan dat dat het geval was. Voor 52 procent was het aantal geschikte kandidaten te weinig en voor 8 procent was het aantal te groot. Het CWI scoort voor de eigen klantwerkgevers lager ten opzichte van de gehele populatie van werkgevers. Daarvan zegt 78 procent genoeg kandidaten op de laatst vervulde vacature te hebben gehad (18% te weinig en 4% te veel).

Tabel 4.4 Vindt u dat er via CWI genoeg geschikte kandidaten op deze vacature hebben gereageerd?

Percentage	Alle werkgevers (n=843)	Werkgevers met vacatures gemeld bij CWI in 2004 (n=242)
Ja	78%	40%
Nee, waren te weinig	18%	52%
Nee, waren te veel	4%	8%
Totaal	100%	100%

Bron: Werkgeversenquête.

Het maken van afspraken over de dienstverlening heeft invloed. Het aandeel werkgevers die aangeven voldoende kandidaten van het CWI te hebben ontvangen is hoger wanneer er afspraken worden gemaakt over voorselectie, beursvloer of werk.nl (46% versus 29% als er geen afspraken worden gemaakt, bij een gemiddelde van 40%). Ook blijkt dat werkgevers die voldoende kandidaten ontvangen via het CWI meer tevreden zijn over de uitvoering van het totale traject van dienstverlening dan de overige werkgevers (90% versus 67%). In beide analyses zijn de aantallen relatief klein (n=212, respectievelijk n=230).

4.2.5 Motieven om wel of geen vacatures te melden

Wat zijn de motieven van werkgevers om wel of niet vacatures te melden bij het CWI? Kan iets meer worden gezegd over de achtergronden van deze motieven?

Aan alle werkgevers die wel vacatures hebben gemeld bij het CWI (markt bereik) is gevraagd naar de specifieke redenen om deze vacature bij het CWI te melden. Er zijn twee redenen iets meer naar voren gekomen: vacatures worden altijd gemeld bij het CWI en vacatures worden bij het CWI gemeld omdat het gratis is.

Tabel 4.5 Waarom heeft u deze vacature(s) bij het CWI gemeld?

Percentage	Meer dan 1 antwoord mogelijk
Vacatures worden altijd bij het CWI gemeld	37%
CWI levert snel kandidaten	15%
CWI heeft een ruime keuze aan kandidaten	15%
CWI levert gemotiveerde kandidaten	3%
De werkwijze van het CWI bevalt mij	13%
Ik hoorde van de CWI Vacaturelijn	9%
CWI kent mijn bedrijf/sector	10%
De dienstverlening van het CWI is gratis	38%
Anders	26%

Bron: Werkgeversenquête (n=330).

Aan alle werkgevers die geen vacatures bij het CWI hebben gemeld is gevraagd waarom zij geen vacature(s) bij het CWI hebben gemeld. In totaal 39 procent van deze groep werkgevers geeft aan nooit vacatures bij het CWI te melden. Een tweede opvallende groep betreft werkgevers die niet aan de mogelijkheid hebben gedacht om vacatures te melden bij het CWI (31%).

Tabel 4.6 Waarom heeft u geen vacature(s) bij het CWI gemeld?

Percentage	Meer dan 1 antwoord mogelijk
Vacatures worden nooit bij het CWI gemeld	39%
CWI heeft geen kandidaten die aan de eisen voldoen	9%
CWI levert ongemotiveerde kandidaten	7%
CWI kent mijn bedrijf/sector niet	8%
Het duurt te lang voordat het CWI kandidaten stuurt	5%
De werkwijze van het CWI bevalt mij niet	6%
Ik heb niet aan deze mogelijkheid gedacht	31%
Anders	24%

Bron: Werkgeversenquête (n=496).

4.2.6 Toekomstig gebruik CWI door werkgevers

In de volgende tabel is aangegeven in hoeverre werkgevers in de toekomst gebruik denken te maken van de diensten van het CWI. In de tweede kolom betreft het alle werkgevers en in de derde kolom alleen de werkgevers die in 2004 een vacature hebben

aangemeld bij het CWI. In het algemeen is de celvulling net voldoende om een beeld te geven. Het gaat om goede indicaties.

Tabel 4.7 Mate waarin werkgevers in de toekomst vacatures bij het CWI denken te melden

Percentage	Alle werkgevers (n=1.552)	Werkgevers met vacatures gemeld bij CWI (n=259)
Ja, zeer zeker	13	38
Waarschijnlijk wel	24	35
Nee	37	9
Weet niet	25	18
Totaal	100	100

Bron: Werkgeversenquête.

Positief is dat een groot deel van alle bedrijven in Nederland die vacatures hebben in de toekomst gebruik zal maken van de dienstverlening van het CWI. Hoewel een kwart van alle werkgevers twijfelt, is het potentiële bereik vrij groot. Inclusief deze groep die het nu niet weet, zegt bijna tweederde van alle werkgevers in Nederland met vacatures waarschijnlijk of zeker vacatures bij het CWI te zullen melden (63%). Zonder deze groep is dit 37 procent.

De huidige klanten van het CWI staan eveneens positief ten aanzien van het CWI als wervingskanaal. Inclusief de groep werkgevers die het nu niet weet, zegt 91 procent in de toekomst waarschijnlijk of zeker vacatures bij het CWI te melden. Zonder deze groep is het 73 procent. Onder de huidige omstandigheden moet rekening worden gehouden met een afvalpercentage van 9 procent. Dat wil zeggen, van alle klanten die zich op jaarbasis met een vacature melden bij het CWI zegt 9 procent geen vacature meer te melden.

Aan de werkgevers die zeggen in de toekomst geen vacatures te melden bij het CWI³⁵ is gevraagd wat de doorslaggevende reden is om een volgende vacature niet bij het CWI aan te melden. De reden om in de toekomst geen vacature te melden bij het CWI heeft bij deze groep werkgevers te maken met de kandidaten, of met de dienstverlening. In totaal 31 procent van de werkgevers geeft aan dat de kwaliteit of de motivatie van de kandidaten de belangrijkste reden is om geen vacatures meer aan te melden. In totaal 41 procent van de werkgevers geeft een reden die te maken heeft met het dienstverleningsproces (snelheid, aantal kandidaten, communicatie en klantvriendelijkheid, werkwijze, sector kennis, bedrijfskennis). De categorie anders (27%) kan niet verder worden uitgesplitst.

Bedacht moet worden dat het hierbij voor een deel gaat om beeldvorming van werkgevers met betrekking tot het CWI, omdat ook het oordeel van werkgevers die geen vacatures bij het CWI hebben gemeld, is verdisconteerd. Het oordeel van de meeste van deze werkgevers over de vacaturebehandeling door het CWI is niet gebaseerd op feitelijke waarnemingen (een substantieel deel van deze groep werkgevers meldt nooit vacatures bij het CWI, of heeft daaraan nooit gedacht).

³⁵ Het betreft de totale groep werkgevers die in 2004 vacatures hebben gehad, al of niet gemeld bij het CWI.

Tabel 4.8 Reden waarom werkgevers geen vacatures meer gaan melden bij het CWI (1 antwoord mogelijk)

Percentage	Alle werkgevers
Snelheid aanlevering kandidaten	6%
Kwaliteit kandidaten	22%
Aantal kandidaten	3%
Motivatie kandidaten	9%
Communicatie en klantvriendelijkheid CWI	2%
Werkwijze CWI	12%
Sectorkennis ontbreekt	9%
Bedrijfskennis ontbreekt	9%
Anders	27%
Totaal	100%

Bron: Werkgeversenquête (n=352).

4.2.7 Suggesties van werkgevers voor verbetering

Desgevraagd vindt 13 procent van alle werkgevers dat de dienstverlening van het CWI bij het vervullen van vacatures niet verbeterd hoeft te worden, 14 procent vindt van wel en 73 procent weet het niet of heeft geen mening (n=2.148). Nagegaan is welke verbeteringsuggesties er zijn. Het vaakst genoemd als verbeterpunt is het leveren van kwalitatief goede kandidaten, dan wel gemotiveerde kandidaten.

4.3 Waardering vacatureoffensief door sociale partners

Deze paragraaf is gebaseerd op de persoonlijke interviews die de onderzoekers hebben gevoerd met vertegenwoordigers van werknemers- en werkgeversorganisaties. De uitkomsten van andere gesprekspartners hebben de onderzoekers voor deze paragraaf buiten beschouwing gelaten. Wij spreken in deze paragraaf dan ook over sociale partners. Wel is een aparte paragraaf opgenomen met een reactie van de Landelijke Cliëntenraad.

Meningen sociale partners zijn verdeeld als het gaat om de gewenste resultaten

De meningen van sociale partners ten aanzien van de gewenste resultaten op het gebied van de dienstverlening aan werkgevers lopen sterk uiteen. Dat heeft zijn achtergrond in de verschillende visies die er bestaan ten aanzien van de publieke taken op het gebied van bemiddeling. De gesprekspartners van VNO-NCW en de ABU neigen bijvoorbeeld meer naar de mening dat bemiddeling geheel aan private partijen kan worden overgelaten. Andere gesprekspartners, zoals bijvoorbeeld FNV, MKB Nederland en de bouwsector, pleiten voor meer publieke inspanningen op het gebied van bemiddeling. Alle gesprekspartners zijn het er zonder meer over eens dat mensen die zonder hulp werkloos zouden blijven (en een uitkering hebben) geholpen moeten worden bij het vinden van een baan. Bij de meeste gesprekspartners overheerst het idee dat CWI zich niet te veel moet blindstaren op het probleem van ‘deadweight loss’. Er moet niet al te krampachtig worden geopereerd: iedereen met een uitkering moet worden geholpen en ook mensen die met ontslag bedreigd worden. De resultaten van de vraaggerichte dienstverlening kunnen in deze visie dan ook eenvoudig worden uitgedrukt in het aantal vacatures dat wordt vervuld door mensen met een uitkering, dan wel door mensen die met ontslag worden

bedreigd. Aan de verdere operationalisering hiervan is in dit onderzoek verder geen aandacht besteed.

Meningen sociale partners over resultaten dienstverlening aan werkgevers zijn verdeeld

De mening van sociale partners, in het bijzonder de werkgeversorganisaties, over de dienstverlening aan werkgevers is over het algemeen minder positief. De belangrijkste reden voor de ontevredenheid is dat het CWI naar de mening van de gesprekspartners in de afgelopen jaren te veel bezig is geweest met het verzorgen van de intake van uitkeringsgerechtigden en te weinig met de dienstverlening aan werkgevers. De dienstverlening aan werkgevers vormt volgens de gesprekspartners kennelijk het sluitstuk. Een tweede reden van frustratie bij deze vertegenwoordigende organisaties is dat de pogingen om landelijke projecten van de grond te krijgen samen met het CWI over het algemeen zijn verzand, dan wel helemaal niet van de grond zijn gekomen (bijvoorbeeld de bouw, agrarische sector). Gemaakte afspraken op landelijk niveau krijgen volgens deze organisaties op een of andere manier op lokaal niveau geen vervolg. Overigens bestaat er wel waardering voor het management op het landelijke niveau en de manier waarop daarmee afspraken kunnen worden gemaakt. Alles overziend is de samenvatting dat er aan werknemerszijde en grote delen van werkgeverszijde behoefte bestaat aan een publieke instantie (CWI) met bemiddeling als kernproduct, maar dan moet er in de ogen van de gesprekspartners nog wel veel worden verbeterd aan de dienstverlening.

Waardering vacatureoffensief door sociale partners

De mening van de externe gesprekspartners over het vacatureoffensief zijn positief in de zin dat er een impuls is gegeven aan vraaggerichte dienstverlening. Positief is volgens de gesprekspartners dat er bij bepaalde vestigingen meer aandacht is gekomen voor persoonlijke dienstverlening aan werkgevers. Er zijn echter ook negatieve reacties: “Het CWI kan niet waarmaken wat het belooft”. Er is te veel ingezet op vergroting van het markt bereik, terwijl het leveren van goede persoonlijke dienstverlening daarbij is achtergebleven. Betrokkenen zijn mening dat de Taskforce van het vacatureoffensief niet goed heeft gefunctioneerd “Het gaat te veel over de posities en niet over de inhoud”. Betrokkenen geven tegelijkertijd aan dat de eigen frustratie voor een belangrijk deel te maken heeft met de beperkte mogelijkheden die het CWI vanaf het begin heeft gekregen om te bemiddelen en dus ook om vacatures te vervullen. Sociale partners wilden eigenlijk meer van het CWI dan er – op basis van het budget en personeel - mogelijk was. De oorspronkelijke verwachtingen konden dus ook niet uitkomen. Frustraties uit het verleden spelen ook een rol, zo gaf men aan. Daarbij moet worden gedacht aan de sterk afgenomen rol van sociale partners in het arbeidsmarktbeleid en de sociale verzekeringen.

4.4 Waardering vacatureoffensief door CWI-medewerkers

Deze paragraaf is gebaseerd op de uitkomsten van de elektronische enquête onder adviseurs, de persoonlijke gesprekken met CWI-vestigingsmanagers en gesprekken met de CWI-directie en Raad van Bestuur van CWI.

Waardering vacatureoffensief

Over het algemeen zijn CWI-vestigingsmanagers tevreden over het vacatureoffensief in de zin dat het een goede functie heeft gehad als aanjager van de bemiddelingsfunctie.

CWI-vestigingen met ESF-gefinancierde bemiddelaars zijn over de inzet van deze medewerkers zonder uitzondering zeer tevreden. Het gaat om kwalitatief goed personeel, dat een goede uitstraling heeft naar het eigen personeel en naar de klanten.

CWI dient (veel) meer aandacht te besteden aan bemiddeling

Intern is men over het algemeen van mening dat bemiddeling een kernproduct dient te zijn van CWI. Tot nu toe heeft de organisatie zich sterk moeten concentreren op het intakeproces van werkzoekenden. Het daadwerkelijk plaatsen van deze mensen in een baan, door vacatures te zoeken voor deze mensen, is op de tweede plaats gekomen. De vraaggerichte bemiddeling, het vervullen van vacatures vanuit de wensen van werkgevers, vormt tot nu toe het sluitstuk. De opvatting is intern dat CWI juist door het plaatsen van (werkloze) werkzoekenden zijn maatschappelijke meerwaarde kan bewijzen. Daarvoor zijn wel vacatures nodig. En in het verlengde van aanbodgericht bemiddelen kan ook vraaggericht worden bemiddeld, niet alleen omdat op die manier ook werkzoekenden kunnen worden geplaatst, maar ook omdat de vraaggerichte aanpak als entree kan fungeren bij werkgevers.

Het vacatureoffensief kan volledig indalen in de reguliere dienstverlening

Over het algemeen pleiten de CWI-medewerkers voor stopzetting van het vacatureoffensief en het laten indalen van deze activiteiten in het reguliere proces van bemiddeling. Er bestaat daarbij grote behoefte binnen de organisatie om het product bemiddeling vorm en inhoud te geven. Het VO heeft volgens diverse gesprekspartners, zowel intern als extern, positief gewerkt als aanjager voor bemiddelingsactiviteiten. Echter, bemiddeling dient als een (kern)product van CWI te worden aangeboden en wel op structurele basis. In die zin kan het VO als project worden beëindigd. Indien het handhaven van een project als VO bedoeld is om ESF-financiering te verkrijgen dan bestaat daarvoor begrip.

Ontwikkelen van bemiddeling als een eenduidig en herkenbaar product

De behoefte bestaat intern en ook extern aan de ontwikkeling van een pakket van dienstverlening dat aansluit op de behoeften van de arbeidsmarkt, dat logisch in elkaar zit en dat intern en extern herkenbaar is. Dit houdt tevens in dat er “niet te veel ballen in de kerstboom moeten worden gehangen”. Het koppelen van allerlei wet- en regelgeving aan het CWI (WSW, Wajong, e.d.) staat volgens sommige vestigingsmanagers op gespannen voet met het leveren van een uniform en eenduidig product.

Juiste mix van dienstverlening en klantgroep

CWI-vestigingsmanagers geven aan dat er nog heel veel mogelijkheden zijn voor verbetering van de dienstverlening door het inzetten van de juiste mix van bemiddelingsmethoden bij specifieke vacatures (en werkzoekenden)³⁶. Hoe groot is bijvoorbeeld de kans op vervulling als er door de werkgever al een ander wervingskanaal is ingezet? Het gaat er om de juiste inzet van menskracht te bepalen op basis van de kans op vervulling/plaatsing. Bepaalde vacatures zouden arbeidsintensief kunnen worden behandeld, andere weer arbeidsextensief. Per saldo leidt dat tot een effectievere en

³⁶ Dit vormt ook een van de hoofdconclusies van een recent onderzoek van het IWI: *Arbeidsbemiddeling in de praktijk. Onderzoek naar de motieven en keuzes bij arbeidsbemiddeling door CWI*, Inspectie voor Werk en Inkomen, Den Haag, december 2004.

efficiëntere dienstverlening aan werkgevers. Op geaggregeerd niveau kan systematisch meer kennis worden ontwikkeld over de meest effectieve mix en deze kennis kan vervolgens worden toegepast in concrete gevallen.

Duidelijke voorkeur voor persoonlijke dienstverlening aan werkgevers

Alle CWI-medewerkers en gesprekspartners van buiten de organisatie geven veruit de voorkeur aan persoonlijke dienstverlening aan werkgevers (en aan werkzoekenden). Het maken van een goede voorselectie vraagt om een arbeidsintensieve aanpak. Uit divers onderzoek is gebleken dat persoonlijke dienstverlening voor werkgevers tot een substantieel hogere vervullingsquote leidt dan elke andere methode. De kosten in termen van personele inzet zijn relatief hoog. Wanneer de intake van een vacature plaatsvindt op het CWI-kantoor bij een bezoek van de werkgever, dan wel tijdens een bedrijfsbezoek, is de kans op vervulling substantieel hoger dan wanneer de intake op andere wijze gebeurt (bijvoorbeeld telefonisch). Wanneer er tussentijds persoonlijk contact is geweest met de werkgever neemt die kans verder toe. En wanneer ook nog eens de werving en selectie van kandidaten gebeurt op een persoonlijke manier (face to face), dan neemt de kans nog verder toe. Als de persoon die de intake verzorgt dezelfde persoon is als diegene die de vacature verder behandelt, dan is de kans op vervulling wederom hoger. Het hebben van vaste contactpersonen lijkt daarom ook sterk de voorkeur te hebben. Ander onderzoek geeft aan dat bemiddelaars zelf veruit de voorkeur geven aan persoonlijke dienstverlening³⁷.

In het verlengde hiervan geven CWI-medewerkers aan dat de huidige praktijk sterk systeemgedreven is. Met behulp van het geautomatiseerde systeem kunnen wel grote aantallen worden verwerkt, maar de vraag wordt gesteld in hoeverre deze systeemaanpak effectief is in termen van vacaturevervulling.

Verbeteren van de automatisering als ondersteuning van de bemiddeling

Automatisering kan zeker ondersteuning bieden in het bemiddelingsproces. De bemiddeling is op dit moment sterk afhankelijk van het automatiseringssysteem (PGI/ABS). Dit vormt een zeker risico, gezien de klachten dat het systeem regelmatig en langdurig uitvalt. Informatie over werkzoekenden is in het systeem niet altijd goed opgeslagen, volgens de gedetacheerde medewerkers. Arbeidsmarktrelevante informatie ontbreekt vaak. De vertegenwoordiger van FNV is van mening dat bestandsvervuiling zou moeten worden tegengegaan. De aanstaande invoering van de elektronische intake wordt door CWI-medewerkers als een belangrijke verbetering gezien. Hierdoor kan veel tijd worden gewonnen.

Verbeteren van de informatievraag bij de intake van vacatures en werkzoekenden

Vanuit de uitzendbranche wordt het advies gegeven geen vacatures te registreren indien niet zeker is dat er bij de werkgever een budget is voor de loonkosten. Er dient voor de vacaturemelder binnen het bedrijf legitimering te zijn om iemand aan te nemen. Men heeft de indruk dat CWI vrij snel 'alles' als een vacature aanmerkt. Vacatures waarvoor geen budget beschikbaar is binnen het bedrijf kunnen uiteindelijk toch niet worden vervuld en worden weer ingetrokken. De gedetacheerde medewerkers lopen hier tegenaan

³⁷ TVA 1987 en E. Derksen en P.A. Donker van Heel, *Rationalisering methodieke keuze door consulenten van arbeidsbureaus bij directe bemiddeling*, Marktplan Adviesgroep, Amsterdam, 1993.

bij de vacaturebehandeling. Het heeft dan voor het CWI werk opgeleverd voor niets. Het CWI geeft aan dat het hier om incidenten gaat.

Bij de intake van werkzoekenden dient volgens de gedetacheerde medewerkers beter te worden gekeken naar arbeidsmarktrelevante informatie, zoals opleiding, werkverleden, ervaring. Volgens de gedetacheerde medewerkers is de focus te veel gericht op het vastleggen van uitkeringsgegevens. En het werken met een wensberoep is niet altijd eenvoudig voor de bemiddeling. Volgens de gedetacheerde medewerkers kost het onevenredig veel tijd om iemand te plaatsen die niet precies past op een vacature. Hier blijkt duidelijk het verschil tussen bemiddelen en uitzenden. Het CWI richt zich meer op het aan de man brengen van een kandidaat, met alle bagage die daarvoor moet worden meegenomen. Het uitzendbureau heeft minder te maken met het ‘verkopen’ van kandidaten. In die zin bestaat er dan ook een fundamenteel verschil tussen CWI’s en uitzendbureaus.

Geen landelijk werkende vacaturemeldingspunten

Desgevraagd geven CWI-vestigingsmanagers aan geen behoefte te hebben aan landelijk werkende vacaturemeldingspunten. Die hebben geen toegevoegde waarde voor de CWI-vestigingen en kunnen zelfs contraproductief werken. De praktijk laat volgens de vestigingsmanagers zien dat de personeelsvoorziening van landelijk werkende bedrijven (zoals Blokker, Albert Heijn, e.d.) vrijwel altijd op lokaal niveau zijn uitvoering krijgt. Dat geldt in verstrekte mate voor de vraag naar lager geschoold personeel, waarvoor lokale bemiddeling veruit de meest aangewezen weg is. Aan de andere kant geeft het centrale management aan dat bepaalde grote bedrijven wel behoefte hebben aan een centraal aanspreekpunt.

Upgraden werkzoekenden om de kans op vacaturevervulling te vergroten

Bij diverse CWI-vestigingen is aan de orde gekomen dat zij diensten aanbieden aan werkzoekenden om hun arbeidsmarktpositie te verbeteren. Het gaat dan om lichte trainingen in groepen (workshops). Het betreft sollicitatietrainingen, leren opstellen van een eigen CV, gespreksvoering, bewust omgaan met eigen competenties, enzovoort. Een vervolgtraject is veelal aanbodgerichte bemiddeling. Landelijk is afgesproken dat dit bij alle vestigingen plaatsvindt. Niet bekend is in welke omvang dit daadwerkelijk voorkomt, wat de kosten zijn en niet bekend is wat de effectiviteit is van deze diensten. Deze aanpak wordt door vestigingsmanagers aanbevolen, maar niet altijd zijn de budgetten toereikend.

4.5 Reactie Landelijke Cliëntenraad

Aan de Landelijke Cliëntenraad (LCR) is gevraagd een reactie te geven op de tussentijdse uitkomst van het onderzoek, namelijk dat werkgevers van mening zijn dat de kwaliteit van de kandidaten onvoldoende zou zijn. Door de LCR wordt aangegeven dat er sprake kan zijn van specifieke beeldvorming, die er sowieso bij werkgevers bestaat ten aanzien van het aanbod van uitvoeringsorganisaties. Een tweede punt kan te maken hebben met de onvrede als gevolg van de toch vrij eenzijdige focus van het CWI op de aanbodzijde (in casu de uitkeringsintake). Een derde punt heeft te maken met het gat dat is gevallen na het opheffen van Arbeidsvoorziening. Het sectorale arbeidsmarktbeleid dat samen met die organisatie bestond is op de achtergrond geraakt. Het gevolg is ook dat de kennis van de

vraag binnen het CWI ook langzaam is verdwenen. CWI richt zich nu meer op de ketenpartners en minder op de werkgevers. En tenslotte geeft de LCR aan dat er inderdaad wel degelijk sprake kan zijn van een tekortschietende kwaliteit van de kandidaten. Wanneer iemand op latere leeftijd werkloos wordt dan beschikt hij of zij vaak niet meer over de benodigde competenties om gemakkelijk aan het werk te kunnen komen. En het CWI beschikt niet over de mogelijkheden om deze groepen van werkzoekenden te ‘upgraden’.

4.6 Conclusie

Als alle aspecten van de bemiddeling met elkaar worden vergeleken zijn de klantwerkgevers het meest tevreden over de professionaliteit van de CWI-adviseurs: 87 procent is hierover neutraal tot zeer tevreden. De afhandeling van de vacaturemelding is over het algemeen ook naar tevredenheid verlopen (85% neutraal tot zeer tevreden). Het minst tevreden zijn de klantwerkgevers over de uitvoering van de voorselectie: 64 procent neutraal tot zeer tevreden. Anders geformuleerd is één van elke drie klantwerkgevers niet tevreden over de uitvoering van de voorselectie. Gebleken is dat onvrede vooral voorkomt onder de groep werkgevers met wie geen afspraken zijn gemaakt over de bemiddeling. Werkgevers met wie bijvoorbeeld wel afspraken over voorselectie worden gemaakt zijn over het algemeen tevreden (92% neutraal tot zeer tevreden), terwijl werkgevers met wie hierover geen afspraken worden gemaakt minder tevreden zijn (60%). Het aantal respondenten waarop deze laatste conclusies zijn gebaseerd zijn overigens relatief klein, maar voldoende om deze uitspraken te kunnen doen. De inzet van de internetsite werk.nl heeft invloed op de tevredenheid: werkgevers zijn dan minder tevreden. Bij toepassing hiervan (de naam van het bedrijf wordt vermeld) heeft het CWI geen controle op de kwantiteit en kwaliteit van de kandidaten.

Het vacatureoffensief heeft een positieve invloed op de tevredenheid. De 52 VO-vestigingen (met extra ESF-gefinancierde medewerkers voor vraaggerichte dienstverlening) hebben op vrijwel alle punten een hogere tevredenheidsscore. Naar sector gezien is het beeld minder eenduidig. Bovendien is het aantal respondenten voor de categorie ‘geen VO-sector’ relatief gering (kleiner dan 100). Op een aantal punten zijn werkgevers in VO-sectoren positiever over de dienstverlening dan werkgevers in de andere sectoren. Deze beide analyses leiden tot de conclusie dat de extra dienstverlening die door het CWI is ingezet in het kader van het vacatureoffensief positief samenhangt met de tevredenheid van werkgevers over de dienstverlening.

Over het algemeen blijkt dat de dienstverlening zoals die is gekoppeld aan het vacatureoffensief (en grotendeels ook Focus op Werk) samenhangt met een hogere tevredenheid. Binnen 72 uur reageren, het opstellen van een vacatureprofiel, tussentijds contact opnemen en vooral het maken van afspraken over de aanpak bij de behandeling, gaan samen met een hogere tevredenheid bij werkgevers.

Positief is dat een groot deel van alle bedrijven in Nederland die vacatures hebben in de toekomst gebruik zal maken van de dienstverlening van het CWI. Hoewel een kwart van alle werkgevers twijfelt, is het potentiële bereik vrij groot. Inclusief deze groep die het nu

niet weet, zegt bijna tweederde van alle werkgevers in Nederland met vacatures waarschijnlijk of zeker vacatures bij het CWI te zullen melden (63%).

De huidige klanten van het CWI staan eveneens positief ten aanzien van het CWI als toekomstig wervingskanaal. Inclusief de groep werkgevers die het nu niet weet, zegt 91 procent in de toekomst waarschijnlijk of zeker vacatures bij het CWI te melden. Omgekeerd betekent het dat onder de huidige omstandigheden rekening moet worden gehouden met een afvalpercentage van 9 procent. Dat wil zeggen, van alle klanten die zich op jaarbasis met een vacature melden bij het CWI zegt 9 procent geen vacature meer te melden.

Aan de werkgevers die zeggen in de toekomst geen vacatures te melden bij het CWI³⁸ is gevraagd wat de doorslaggevende reden is om een volgende vacature niet bij het CWI aan te melden. De reden om in de toekomst geen vacatures te melden bij het CWI heeft bij deze groep werkgevers te maken met de kandidaten, of met de dienstverlening.

De mening van de externe gesprekspartners over het vacatureoffensief zijn positief in de zin dat er een impuls is gegeven aan vraaggerichte dienstverlening. Positief is volgens de gesprekspartners dat er bij bepaalde vestigingen meer aandacht is gekomen voor persoonlijke dienstverlening aan werkgevers. Er zijn echter ook negatieve reacties: “Het CWI kan niet waarmaken wat het belooft”. “Er is te veel ingezet op vergroting van het markt bereik, terwijl het leveren van goede persoonlijke dienstverlening daarbij is achtergebleven”.

Over het algemeen zijn CWI-vestigingsmanagers tevreden over het vacatureoffensief in de zin dat het een goede functie heeft gehad als aanjager van de bemiddelingsfunctie. CWI-vestigingen met ESF-gefinancierde bemiddelaars zijn over de inzet van deze medewerkers zonder uitzondering zeer tevreden. Het gaat om kwalitatief goed personeel, dat een goede uitstraling heeft naar het eigen personeel en naar de klanten. Vestigingsmanagers geven aan dat er nog veel mogelijkheden zijn voor verbetering van de dienstverlening aan werkgevers door het inzetten van de juiste mix van bemiddelingsmethoden bij specifieke vacatures (en werkzoekenden). Het gaat er om de juiste inzet van menskracht op basis van de kans op vervulling/plaatsing.

Samengevat geeft het onderzoek naar de waardering een beeld waarbij het CWI er in is geslaagd een goede positie als wervingskanaal op de arbeidsmarkt in te nemen, maar voor een deel wel ten koste van de waardering van werkgevers, vooral bij de groep werkgevers aan wie geen goede voorselectie kon worden geboden.

³⁸ Het betreft de totale groep werkgevers die in 2004 vacatures hebben gehad, al of niet gemeld bij het CWI.

5 Communicatiecampagne

In paragraaf 5.1 is de vraagstelling gegeven. De volgende paragraaf (5.2) gaat in op de aard van de communicatie-inspanningen. Paragraaf 5.3 betreft de bekendheid van werkgevers met de Vacaturelijn 0800-8001. Het effect van de communicatie-inspanningen op de vacaturemelding wordt besproken in 5.4. De laatste paragraaf (5.5) bevat de conclusies.

5.1 Vraagstelling

In welke mate hebben de in het kader van de communicatie-campagne gehanteerde communicatieuitingen bijgedragen aan de bekendheid van het vacature-offensief bij de doel-groep en was de gebruikte communicatieboodschap zodanig aansprekend, dat die een positieve invloed heeft gehad op de bereidheid van werkgevers in de sectoren van het vacatureoffensief om hun vacatures bij het CWI te melden?

In verband met de communicatiecampagne die is gevoerd in het kader van het vacatureoffensief is de vraag in welk mate de in het kader van de communicatiecampagne gehanteerde communicatie-uitingen hebben bijgedragen aan de bekendheid van het vacatureoffensief bij de doelgroep, of de gebruikte communicatieboodschap zodanig aansprekend was, dat die een positieve invloed heeft gehad op de bereidheid van werkgevers in de sectoren van het vacatureoffensief om hun vacatures bij het CWI te melden?

De communicatiecampagne is in 2003 gericht op het bekend maken van de CWI-Vacaturelijn 0800-8001. Om die reden wordt hieraan in dit hoofdstuk meer aandacht besteed, met als doel na te gaan in hoeverre de communicatiecampagne in die zin effect heeft gehad.

5.2 Aard van de communicatie-inspanningen

Communicatiecampagne

Zowel tijdens de eerste als de tweede uitvoeringsperiode is het vacatureoffensief ondersteund door een communicatiecampagne. Een deel van deze campagne is op landelijk niveau gevoerd (de zogenaamde 'paraplucampagne'). Daarnaast was budget beschikbaar voor aanvullende sectorale of regionale communicatie-initiatieven. Daarvan is overigens in beperkte mate gebruik gemaakt. In totaal was een budget van € 2 miljoen beschikbaar.

De landelijke campagne bestond uit radiocommercials en advertenties. Deze advertenties zijn geplaatst in landelijke en regionale dagbladen, sectorbladen en enkele P&O- en managementbladen. Daarnaast is een flyer ontwikkeld en verspreid. Het doel van de nationale campagne in 2003 was bekendheid te geven aan de CWI Vacaturelijn 0800-8001 en de 72-uursdienstverlening. Daarnaast diende de campagne een alerte en snelle uitstraling van het CWI te laten zien.

In drie regio's, Zuidoost Nederland, Oost Nederland en Noord Nederland, zijn aanvullende communicatie-inspanningen verricht. Bijvoorbeeld zijn in Zuidoost Nederland in het kader van het regionale sectorconvenant tussen LTO en het CWI enkele mailingen gestuurd aan werkgevers in de agrarische sector. In deze mailingen is de werkgever gewezen op de mogelijkheid om vacatures te melden bij het Vacaturepunt Agrarisch (VA) Zuid-Nederland. De achterzijde van de flyer over dit vacaturepunt bood een antwoordfax waarmee de ondernemer de vacature per fax kon aanmelden. Daarnaast zijn advertenties geplaatst over het Vacaturepunt in bladen van de ZLTO. In Oost Nederland zijn regelmatig nieuwsbrieven naar werkgevers gestuurd. In Noord Nederland zijn vanuit het Kenniscentrum Arbeidsmarkt Noord-Nederland (KAN) werkgevers persoonlijk benaderd met de vraag of zij vacatures hebben. Verder zijn in de bouw ook folders verspreid en advertenties in bouwbladen verschenen.

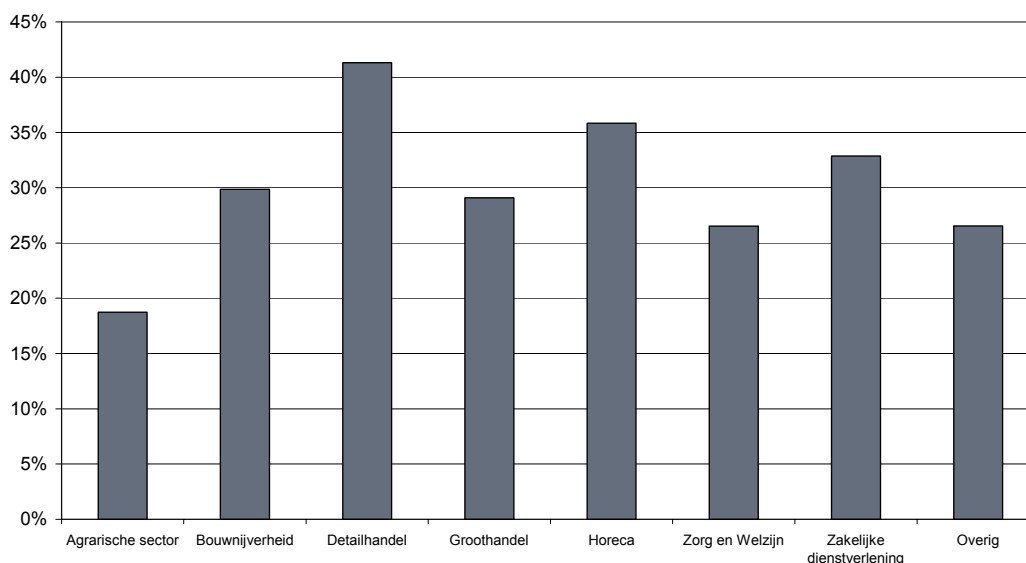
Banenmarkten

Naast deze activiteiten, die vanuit het communicatiebudget van het vacatureoffensief zijn gefinancierd, zijn ook andere promotionele activiteiten ondernomen richting werkgevers. Zo zijn in 2003 en 2004 eind september landelijke banenmarkten georganiseerd. Voorafgaand aan beide banendagen is een grootschalige mailing uitgegaan naar werkgevers met de uitnodiging om vacatures in te dienen. Diverse CWI-vestigingen hebben in reactie op deze mailing een telefonische acquisitieactie georganiseerd. Tegelijkertijd is via een belactie door prominenten geprobeerd extra vacatures te werven. Het is bijzonder moeilijk om aan te geven of een eventuele toename van vacaturemeldingen te maken heeft met de communicatieactiviteiten, dan wel met de invloed van de banenmarkten.

5.3 Bekendheid met de Vacaturelijn 0800-8001

De Vacaturelijn 0800-8001 wordt hier apart behandeld, omdat het een essentieel onderdeel uitmaakt van de communicatiecampagne. De onderzoekers hebben werkgevers gevraagd aan te geven of en hoe zij zijn geïnformeerd over de Vacaturelijn van het CWI. Van de geënquêteerde werkgevers is 30 procent bekend met de Vacaturelijn. De bekendheid is het grootst in de detailhandel en het laagst in de agrarische sector. Omdat het CWI in de periode van enquêtering van de werkgevers ook radiocommercials uitzond over de Vacaturelijn is aan werkgevers gevraagd of zij recent over de Vacaturelijn waren geïnformeerd, of dat zij al langer bekend zijn met de mogelijkheid om via dit centrale telefoonnummers vacatures te melden. Ongeveer twee op de drie werkgevers die aangeven de Vacaturelijn te kennen, zegt hierover al sinds vorig jaar op de hoogte te zijn. Dit geldt in min of meer gelijke mate voor alle afzonderlijke sectoren waar het Vacatureoffensief zich op richt.

Figuur 5.1 Percentage werkgevers dat bekend is met de Vacaturelijn



Bron: Enquête onder werkgevers (n=1.506).

Vooraf de mailing en de website van het CWI en persoonlijke contacten zijn belangrijk geweest bij het onder de aandacht brengen van de Vacaturelijn. Het gaat daarbij om persoonlijke contacten met anderen dan CWI-contactpersonen. De radiocommercials en advertenties in dag- en weekbladen hebben volgens de werkgevers in mindere mate bijgedragen aan de bekendheid van de Vacaturelijn. Het merendeel van het budget is wel hieraan gespendeerd. Het aandeel van brancheorganisaties in de bekendmaking van de Vacaturelijn is relatief beperkt.

Tabel 5.1 Percentage werkgevers dat zegt via bepaald communicatiekanaal over de Vacaturelijn van het CWI te zijn geïnformeerd (meer dan 1 antwoord is mogelijk)

Communicatiekanaal	Percentage
Via brancheorganisatie	14
Via mijn contactpersoon bij het CWI	7
Via website van het CWI	19
Via andere website	1
Via mailing van het CWI	21
Via radiocommercial	13
Via advertenties in dag- en weekbladen	12
Via een vak- of sectorblad	7
Via persoonlijk contact (collega's of ander bedrijf)	20
Via uitzend-, detachings- of wervingsbureau	2
Anders	8

Bron: Enquête onder werkgevers (n=642).

Volgens dit onderzoek heeft nul procent van de werkgevers die een vacature bij het CWI hebben ingediend dit gedaan via de Vacaturelijn (zie hoofdstuk 2). Negen van de tien adviseurs stellen dat zij geen enkele vacature van de vacatures die zij op moment van de enquête in portefeuille hadden via de Vacaturelijn hebben binnengekregen.

5.4 Effect van de communicatie-inspanningen op de vacaturemelding

De vraag is of de communicatieboodschap de bereidheid van werkgevers heeft vergroot om vacatures bij het CWI te melden. Met andere woorden: zijn door de communicatiecampagne meer vacatures bij het CWI gemeld? Uit de enquête onder werkgevers komt naar voren dat hoewel ongeveer één op de drie werkgevers de Vacaturelijn kent (34%), de publiciteitscampagne voor de Vacaturelijn voor veel werkgevers niet de aanleiding was om hun vacature bij het CWI te melden. Van de werkgevers die een vacature bij het CWI heeft gemeld, stelt 18 procent dat deze publiciteit (gedeeltelijk) een rol heeft gespeeld bij hun vacaturemelding.

Een meer objectieve manier om het effect van de communicatie-inspanningen op de vacaturemelding vast te stellen is te kijken of in de maanden en weken dat bijvoorbeeld de radiospots werden uitgezonden het aantal vacaturemeldingen toenam. Figuur 5.2 toont de ontwikkeling van de vacaturemelding per week.

In 2003 is vanaf de tweede week van september (week 37) gestart met radiocommercials, afgewisseld met advertenties in dagbladen en tijdschriften. In de twee weken nadat de radiospotjes werden uitgezonden verschenen advertenties in landelijke dagbladen en tijdschriften. Vervolgens volgde een week opnieuw radiocommercials, gevolgd door advertenties in de twee weken daarna, et cetera tot eind december.

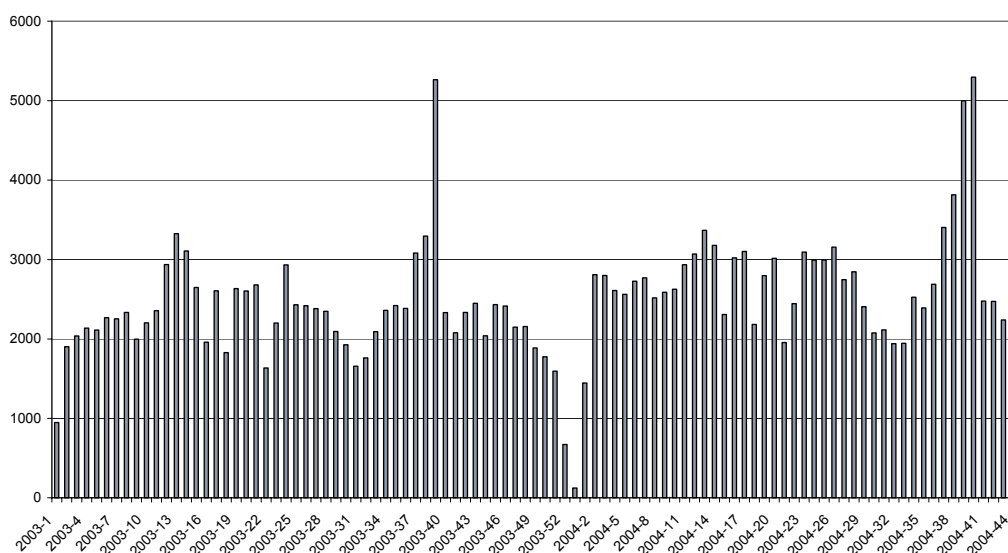
In de onderstaande grafiek zien we een plotselinge sterke toename van het aantal gemelde vacatures in september 2003, de maand waarin is gestart met de communicatiecampagne. De toename in september ten opzichte van de vacaturemeldingen in augustus bedraagt ongeveer 50 procent. Vervolgens neemt het aantal meldingen in de volgende maanden continue af, ondanks de voortdurende communicatie-inspanningen. Overigens geeft het CWI aan dat er juist in die periode ook banenmarkten zijn georganiseerd. De afzonderlijke invloed van de communicatiecampagne is daarom moeilijk vast te stellen.

De communicatie-inspanningen over 2004 betroffen radiospots in november en december, gecombineerd of in de week erna gevolgd door advertenties. Helaas is alleen informatie verkregen over de vacaturemeldingen tot en met oktober 2004, zodat niet kon worden nagaan of in november en december 2004 sprake is geweest van een toename van het aantal vacaturemeldingen. Verder valt voor 2004 op dat zich, evenals in september 2003, in september 2004 een substantiële toename van het aantal gemelde vacatures voordoet, terwijl in die maand geen radiocommercials zijn uitgezonden of advertenties over de Vacaturelijn zijn geplaatst.

Met de interpretatie van deze uitkomsten moet voorzichtigheid in acht worden genomen. Afgezien van de invloed van andere activiteiten dan de communicatiecampagne is het vrij moeilijk om seizoensinvloeden te onderscheiden van de invloed van de communicatiecampagne. Dit gezegd hebbende is een van de verklaringen voor de pieken dat in september 2003 en 2004 de vacaturewerving onder werkgevers is geïntensiveerd ter voorbereiding op de nationale banenmarkt, die in die maand is georganiseerd. Deze intensivering bestond uit de belronde door prominenten en een grootschalige mailing onder werkgevers. Het lijkt erop dat de wervingsactiviteiten in het kader van de nationale banenmarkten een groter effect hebben gehad op de vacaturemelding dan de

radiocommercials en de advertenties in dagbladen en weekbladen. Ook de constatering dat de mailing onder werkgevers een belangrijk communicatiekanaal blijkt te zijn geweest in relatie tot de bekendheid van de Vacaturelijn, toont het belang van de mailing als effectief communicatie-instrument.

Figuur 5.2 Ontwikkeling van de vacaturemelding: aantal nieuw gemelde vacatures, naar week



Bron: CWI-vacaturebestand.

In het vervolg van deze paragraaf wordt ingegaan op de door verschillende belanghebbenden gepercipieerde resultaten van deze campagne. Daarbij wordt tevens aandacht geschonken aan de redenen waarom het effect van de campagne groot of klein zou zijn volgens de gesprekspartners. Deze informatie is afgeleid uit de persoonlijke interviews die de onderzoekers hebben gevoerd.

Het merendeel van de gesprekspartners is van mening dat de landelijke campagne de naamsbekendheid van het CWI heeft vergroot.

Er is verder een verschil tussen de CWI-vestigingen als het gaat om de beoordeling van de campagne. Enerzijds zijn er vestigingen die de campagne hebben ervaren als een steun in de rug. Anderzijds zijn er CWI-vestigingen die de campagne en vooral de effecten daarvan als een last hebben ervaren. Er is slechts een beperkt aantal vestigingen bezocht (10), dus op basis daarvan kunnen geen harde uitspraken worden gedaan over eventuele verklaringen voor deze verschillen. Het valt op dat de vestigingen die zelf hebben geïnvesteerd in het vacatureoffensief (door inzet van ESF-gefinancierde adviseurs) positiever zijn over de campagne. Ook spelen historische of culturele factoren mogelijk een rol (oud of nieuw management, de mate waarin men op de vraag is georiënteerd) en arbeidsmarktfactoren (is er in de regio überhaupt vraag naar de ingeschreven werklozen).

Een punt van kritiek bij bepaalde vestigingen is dat de beloftes die in de landelijke campagne zijn gedaan regionaal en lokaal niet konden worden waargemaakt. Daar had van tevoren eerst over moeten worden nagedacht, aldus de CWI-vestigingsmanagers en externe gesprekspartners. Sommige vestigingen geven aan niet de capaciteit te hebben

gehad de follow-up goed vorm te geven en bovendien niet over het gesuggereerde aanbod te beschikken om aan de vraag te voldoen.

De introductie van de Vacaturelijn heeft volgens sommige vestigingsmanagers van het CWI en gesprekspartners buiten de organisatie niet geleid tot een substantiële toename van het aantal daadwerkelijk gemelde vacatures. Dit kan te maken hebben met de beperkte follow-up die door de vestigingen zelf aan de acties is gegeven. Soms is naar aanleiding van de campagne op lokaal niveau een acquisitieactie gestart. De orde van grootte van het succes van deze acties varieert tussen vestigingen, maar aantallen van 6 vacatures nadat 250 werkgevers zijn nagebeld zijn niet uitzonderlijk. Er bleken dus op de lokale arbeidsmarkt niet altijd vacatures te zijn.

Sommige vestigingen storen zich eraan dat geen afstemming heeft plaatsgevonden met de regionale en lokale initiatieven die al liepen. Dit punt is voor de start van de campagne ook gesignaleerd door het LORPA. De algemene opinie is dat dergelijke acties het beste op regionaal niveau kunnen worden vormgegeven.

Verschillende partijen, zowel binnen de CWI-organisatie als daarbuiten, hebben de opmerking gemaakt dat de campagne zich primair richtte op vergroting van het markt bereik, terwijl in de ogen van velen de vervulling van vacatures minstens even belangrijk is. Een betrokkene stelde zich de volgende vraag: “Wat is nu eigenlijk de functie van het CWI: vacatureregistratie of vacaturevervulling?”

Een laatste punt van kritiek is afkomstig van de werkgeversorganisaties. De campagne is op diverse onderdelen ervaren als te sterk en eenzijdig aanbodgericht (“Kom voor werk naar het CWI”). Hierbij wordt eerder een werkzoekende aangesproken dan een werkgever. Daar was de subsidie volgens de werkgevers niet voor bedoeld. Voor zover door de onderzoekers een inhoudsanalyse van de communicatieboodschap is gemaakt, is hierin ook duidelijk de vraaggerichte benadering te zien.

5.5 Conclusie

De vraag is allereerst in welke mate de in het kader van de communicatiecampagne gehanteerde communicatie-uitingen hebben bijgedragen aan de bekendheid van het vacatureoffensief bij de doelgroep. Vervolgens is de vraag of de gebruikte communicatieboodschap zodanig aansprekend was, dat die een positieve invloed heeft gehad op de bereidheid van werkgevers in de sectoren van het vacatureoffensief om hun vacatures bij het CWI te melden.

De conclusie is dat de communicatiecampagne in belangrijke mate de dienstverlening aan werkgevers onder de aandacht van werkgevers heeft gebracht, maar dat het niet heeft geleid tot meer vacaturemeldingen. Kennelijk heeft de Vacaturelijn niet als een belangrijk meldingspunt gefunctioneerd. Indirect is via ‘follow up’ door de vestigingen een aanvullend deel van de vacatures binnengekomen. De Banenmarkten hebben meer dan de communicatiecampagne een impuls gegeven aan de vacaturemelding. Het merendeel van de gesprekspartners is van mening dat de landelijke campagne in elk geval de naamsbekendheid van het CWI heeft vergroot.

6 Financiering

In dit hoofdstuk is kort ingegaan op een tweetal financiële aspecten. In paragraaf 6.1 is de vraagstelling weergegeven. In 6.2 is ingegaan op de effecten van ESF in de sfeer van het uitvoeringsproces en het rapportageproces. In 6.3 is een globale berekening gemaakt van de kosten per vervulde vacature. In 6.4 is ingegaan op de visie van gesprekspartners op de toegevoegde waarde van ESF-financiering. In 6.5 zijn conclusies getrokken.

6.1 Vraagstelling

Het onderwerp financiering wordt beperkt meegenomen in dit onderzoek. De financieel georiënteerde onderzoeksvragen hebben te maken met de administratieve lasten van de ESF-aanvraag voor het vacatureoffensief. Ten tweede is gevraagd naar een globale schatting van de gemiddelde kosten per vervulde vacature.

6.2 Effecten van ESF in de sfeer van het uitvoerings- en rapportageproces

Wat zijn de effecten van en (meer)werkzaamheden door financiering van de tweede tranche van het vacature-offensief vanuit het ESF voor het CWI in de sfeer van het uitvoeringsproces en rapportageproces?

De tijd die een ESF-vestigingsmanager naar eigen zeggen besteedt aan het voldoen van alle rapportagevereisten van ESF varieert van 2 tot 4 uur per week. Het betreft voornamelijk de controle op de door de adviseurs geschreven tijd. Veel extra werk ontstaat doordat de verschillende administratieve systemen (waaronder registratie van vakantie-uren) van CWI niet aansluiten op de tijdregistratie die voor ESF wordt bijgehouden. Hierdoor moeten adviseurs hun tijdsbesteding in een bepaalde week in meer dan één systeem invoeren, wat ook weer extra controle voor de vestigingsmanager of teamcoördinator met zich meebrengt. Een enkele vestiging heeft zelfs speciaal een managementassistent aangesteld om de noodzakelijke rapportages op te stellen.

Om een indicatie te geven van de omvang van de administratieve lasten van de ESF-financiering is berekend dat alle uren van de managers van de 52 vestigingen die ESF-subsidie ontvangen opgeteld circa 5 fte betreffen³⁹. Ervan uitgaande dat de 200 betrokken adviseurs (in casu 100 ESF-gefinancierd en 100 door cofinanciering) gemiddeld genomen 10 minuten per week kost om het tijdschrijfsysteem in te vullen, besteden zij per jaar afgerond 1 fte aan ESF-administratie.

³⁹ Voor deze berekening hebben wij verondersteld dat een vestigingsmanager gemiddeld genomen 3 uur per week besteedt aan ESF-administratie, een jaar, inclusief vakantie, 51 werkbare weken en 2.040 werkbare uren heeft en 20 procent van deze werkbare uren wordt besteed aan vakantie, opleiding en ziekteverzuim.

Vanuit het hoofdkantoor van het CWI wordt voorts ongeveer 3 fte aan de ESF-administratie besteed. Vervolgens besteden ook de HRM-afdelingen in de zes districten en de districtscontrollers enige tijd aan het ESF-project. De HRM-afdelingen beheren de dossiers van alle adviseurs die tijdschrijven op het project. Hiermee is in totaliteit jaarlijks 1,5 fte gemoeid. De districtscontrollers spreken vestigingsmanagers erop aan wanneer een vestiging achterstand oploopt bij het tijdschrijven. Dit vergt in totaal 0,5 fte⁴⁰.

Het totale tijdsbeslag van de ESF-financiering op de CWI-organisatie is 11 fte per jaar.

6.3 Kosten per vervulde vacature

Wat zijn de kosten per via het vacatureoffensief vervulde additionele vacature?

Bij de uitvoering van het vacatureoffensief is bewust gekozen voor verankering in de reguliere CWI-organisatie. Het is dan ook niet mogelijk om de via het vacatureoffensief additioneel vervulde vacatures in kaart te brengen. Om desondanks enig zicht te krijgen op de kosten per door de extra adviseurs vervulde vacature is de berekening weergegeven, die door het CWI wordt gevolgd.

De ESF-subsidie bedraagt € 8.086.360 voor de periode 1 april 2004 tot 1 juli 2005 (in totaal 15 maanden). Daar staat een zelfde bedrag ter cofinanciering vanuit het CWI tegenover. Van dit budget van afgerond € 16 miljoen, is € 318.000 gereserveerd voor de landelijke projectleiding en administratie van het ESF-project en € 180.000 voor communicatieactiviteiten. Het overige budget is ingezet ter dekking van de kosten van de extra ingezette adviseurs en de ESF-gerelateerde werkzaamheden van de vestigingsmanagers. Het CWI gaat er daarom van uit dat in 2004 (gedurende een periode van negen maanden) een bedrag van afgerond € 4,8 miljoen is besteed aan het vacatureoffensief. Het bedrag van cofinanciering is derhalve buiten beschouwing gelaten.

In totaal zijn er met dit bedrag 100 adviseurs aan de vacatureteams toegevoegd die vanuit het ESF-budget zijn gefinancierd. Het aantal fte van reguliere CWI-adviseurs die zich bezighouden met vacaturebehandeling bedraagt 450.

Volgens de opgave van het CWI zijn er via het vacatureoffensief 8.593 vacatures vervuld in 2004. De totale kosten voor deze vervulde vacatures bedragen € 4,8 miljoen, hetgeen overkomt met € 559 per vervulde vacature. Ter vergelijking: tien jaar geleden is bij de Evaluatie van de Arbeidsvoorzieningswet berekend dat de gemiddelde kosten per vervulde vacature in 1993 € 1.276 bedroegen. Vergelijking is wel problematisch, omdat in het tweede geval een echte en meer precieze kostenberekening is toegepast, waarbij ook materiële kosten zijn meegenomen⁴¹.

6.4 Visie van gesprekspartners op toegevoegde waarde ESF-financiering

Er wordt kort stilgestaan bij de meningen CWI-districtsmanagers en vestigingsmanagers over de meerwaarde van de ESF-financiering. Het algemene oordeel van de CWI-

⁴⁰ Conform opgaaf Manager ESF, CWI Hoofdkantoor.

⁴¹ J. de Koning et al, *Arbeidsvoorziening in perspectief, Evaluatie Arbeidsvoorzieningswet 1991-1994*, NEI, maart 1995.

vestigingsmanagers is dat de toegevoegde waarde van deze financiering voor hun eigen situatie opweegt tegen de administratieve lasten van de inzet van ESF-gelden (2-4 uur per week, plus de voor de adviseurs benodigde tijd voor het tijdschrijven). Alle geledingen van het CWI zijn van mening dat de extra via ESF gefinancierde capaciteit de werkgeversoriëntatie van de organisatie heeft vergroot. Dit hangt samen met de omvang van de capaciteitsuitbreiding via ESF in vergelijking tot de reguliere capaciteit van de vacatureteams. In sommige vestigingen zijn de teams verdubbeld qua grootte. Soms is concentratie van de inzet van ESF-middelen bij enkele vestigingen in de regio gericht nagestreefd, vanuit het doel om massa te creëren om veranderingen op gang te brengen.

De uitbreiding van de vacatureteams heeft geleid tot meer slagkracht bij de vacatureverwerving en -vulling. Een andere, misschien wel belangrijkere merite van de uitbreiding van de vacatureteams, is dat het de vacaturebehandeling een prominenter plaats binnen de organisatie heeft gegeven en daarmee als katalysator heeft gediend voor een mentaliteitsverandering richting meer vraagoriëntatie.

Zowel op districtsniveau als op vestigingsniveau wordt het wegvallen van de extra capaciteit per 1 juli 2005 als ongewenst beschouwd. Het zal over het algemeen tot gevolg hebben dat de vacaturebehandeling zal inzakken. Enkele vestigingen streven er om die reden naar om in het eerste half jaar van 2005, nu er nog extra capaciteit is, ruim meer dan de helft van hun taakstelling te realiseren. Er wordt geopperd dat de taakstelling voor 2006 lager zal moeten liggen dan die voor 2005, indien de financiering wegvalt. Een andere zorg die leeft, is welk effect de verkleining van de vacatureteams zal hebben voor de cultuur binnen de vestigingen. Zal men de opgebouwde vraagoriëntatie in dezelfde mate kunnen blijven vasthouden? Men gaat er in ieder geval niet vanuit dat het mogelijk zal zijn om deze nog verder uit te bouwen.

6.5 Conclusie

De conclusie is dat de dienstverlening voor werkgevers niet als zodanig van de grond was gekomen als er geen ESF-subsidie was geweest. Er is wel een behoorlijke extra inspanning nodig geweest om 100 fte's extra menskracht via ESF in te zetten (11 fte's). De CWI-vestigingsmanagers maken zich grote zorgen als de subsidie per 1 juli 2005 ophoudt. Het gevolg zal zijn dat de vraaggerichte dienstverlening sterk zal inzakken.

7 Samenwerking

In paragraaf 7.1 is de vraagstelling weergegeven. Paragraaf 7.2 gaat in op de samenwerking met uitzendbureaus, paragraaf 7.3 op de samenwerking met reïntegratie-bedrijven en 7.4 op de samenwerking met sociale partners. In paragraaf 7.5 is een doorkijk gegeven naar de mogelijke toekomstige samenwerking tussen CWI en de uitzendbranche. In 7.6 zijn conclusies getrokken.

7.1 Vraagstelling

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksvragen behandeld die te maken hebben met samenwerking van CWI met derden. De algemene vraag is of de samenwerking met derden een bijdrage heeft geleverd aan het succes van het vacatureoffensief. Specifiek wordt ingegaan op de samenwerking voor zover van belang voor bemiddeling en het vacatureoffensief en de mogelijkheden van publiek-private samenwerking op het gebied van bemiddeling (PPS).

7.2 Samenwerking met uitzendbureaus

7.2.1 Drie varianten van samenwerking

Wat zijn (mede met het oog op de vormgeving van de toekomstige samenwerking tussen het CWI en private intermediairs), in termen van succesfactoren en faalfactoren, de ervaringen die zijn opgedaan met de inschakeling van private intermediairs bij de uitvoering van het vacatureoffensief (detacheringvariant en de uitbestedingvariant)?

Bij de implementatie van het vacatureoffensief heeft het CWI bewust gekozen voor samenwerking met uitzendbureaus. Deze samenwerking heeft twee vormen gehad: het uitbesteden aan uitzendbureaus van een gedeelte van de vacaturevervulling (uitbestedingvariant) en het detacheren van adviseurs ter versterking van de CWI-vacatureteams door uitzendbureaus (detacheringvariant). Daarnaast werken het CWI en uitzendbureaus samen in de zin dat uitzendbureaus voor de vervulling van sommige van bij hen gemelde vacatures een beroep doen op het CWI, waarna het CWI cliënten doorverwijst naar uitzendbureaus. Ook worden werkzoekenden rechtstreeks verwezen naar uitzendbureaus. Bij sommige vestigingen die zijn bezocht zijn zelfs medewerkers van het uitzendbureau aanwezig op de beursvloer. In deze variant is het uitzendbureau werkgever (werkgeversvariant).

In deze paragraaf zijn succesfactoren en faalfactoren benoemd voor de samenwerking tussen het CWI en de uitzendbureaus. Daarbij is een onderscheid gemaakt tussen de uitbestedingvariant, de aanbestedingvariant en het uitzendbureau als werkgever. De informatie in deze paragraaf is gebaseerd op de persoonlijke interviews die de onderzoekers met diverse actoren binnen CWI en bij de samenwerkingspartners hebben gehouden en de enquête onder CWI-adviseurs. De onderzoekers constateren dat de

gesprekspartners binnen zowel de CWI-geledingen als binnen de uitzendbranche moeite hebben om concrete succesfactoren en faalfactoren te noemen. De gesprekspartners geven helder aan wat niet goed ging, maar de neiging bestaat al gauw om de oorzaken van de knelpunten in de samenwerking en eventueel tegenvallende resultaten bij de samenwerkingspartner te leggen in plaats van kritisch naar het eigen functioneren te kijken.

7.2.2 Uitbestedingvariant.

Tijdens de eerste uitvoeringsperiode van het vacatureoffensief (juni 2003 tot en met 31 december 2003) bestond de samenwerking tussen het CWI en de uitzendbranche uit zowel een uitbestedingvariant als een detacheringvariant. De uitbesteding betrof de inzet van Randstad en START in de twee CWI-districten Noord West (Amsterdam) en Midden West (Utrecht) voor de realisatie van 25 procent van de taakstelling van die districten⁴². De achterliggende overweging voor deze inzet van uitzendbureaus is dat de marktpositie van het CWI in deze twee districten beperkt is. Beide uitzendbureaus kregen toegang tot de vacatures en het cliëntenaanbod van CWI. Daarnaast was volgens het CWI afgesproken dat uitzendbureaus zelf ook vacatures zouden werven om de resultaatafspraken te realiseren. Tijdens de tweede uitvoeringsperiode van het vacatureoffensief is door tegenvallende ervaringen met de uitbestedingvariant geen gebruik meer gemaakt van uitbesteding aan uitzendbureaus.

Zowel de uitzendbranche als het CWI zijn van mening dat de uitbestedingvariant is mislukt. Van het beoogde aantal van 2.000 zijn er uiteindelijk 150 vervuld, wat neerkomt op bijna 8 procent van het afgesproken aantal. Dit beoogde aantal van 2.000 betrof 25 procent van totale taakstelling voor het CWI vanuit het vacatureoffensief voor de eerste uitvoeringsperiode. Omgerekend naar de totale taakstelling van het CWI voor deze eerste uitvoeringsperiode (8.100 additionele vacatureervullingen) betekent dit dat via de uitzendbureaus 2 procent in plaats van de beoogde 25 procent van de taakstelling is gerealiseerd.

Uit de interviews worden de volgende faalfactoren afgeleid:

- arbeidsmarkt;
- financieringsconstructie;
- onduidelijke afspraken over specifieke doelgroep/marktsegment;
- aard van de door CWI verstrekte vacatures;
- aard van en informatie over de CWI-cliënten.

De omstandigheden op de regionale arbeidsmarkten heeft een rol gespeeld. Zowel de CWI's in deze regio's als de uitzendbureaus hebben moeite gehad om vacatures te acquireren. In de Jaarrapportage van het CWI over het Vacatureoffensief wordt dit als een belangrijk argument genoemd.

⁴² Districten Noord West (i.c. Amsterdam) en Midden West (i.c. Utrecht).

De wens van het CWI om de uitbesteding van de vacaturevervulling te financieren op basis van een constructie van ‘no cure no pay’, heeft geleid tot een langdurig en tijdrovend onderhandelingsproces over de prijs per vervulde vacature. Uiteindelijk is een prijs van € 300 per vervulde vacature afgesproken. Indien men er van uitgaat dat de prijs een verschil maakt, dan is te veronderstellen dat het verschil tussen de gewenste en afgesproken prijs een negatieve invloed heeft gehad op de inzet van de uitzendbureaus bij het realiseren van de afgesproken doelstellingen. Een lagere prijs betekent dan dat uitzendbureaus minder acties ondernemen om tot succesvolle bemiddeling te komen, waardoor per definitie minder vacatures worden vervuld. In de ogen van het CWI is een lagere prijs gerechtvaardigd, omdat het te bemiddelen aanbod direct plaatsbaar is en de uitzendbureaus ook direct gebruik konden maken van de vacatures waarover het CWI al beschikte. Omdat een aantal acties al was verricht is de kostprijs voor de uitzendbureaus lager, volgens het CWI. Volgens de uitzendbranche is deze constructie per saldo verliesgevend geweest.

De uitzendbureaus geven voorts aan dat volgens hen op landelijk niveau was afgesproken dat het zou gaan om de vervulling van vacatures voor productiepersoneel en lager opgeleiden. In de praktijk hebben zij vacatures voor andere functie- en opleidingsgroepen van het CWI ontvangen. Zij concluderen daaruit dat afspraken op landelijk niveau met het CWI op lokaal niveau binnen het CWI anders worden geïnterpreteerd. Er is in elk geval ruimte voor interpretatieverschillen. In het verlengde hiervan ligt de constatering van de uitzendbureaus dat zij alleen vacatures kregen aangeleverd die zij als moeilijk vervulbaar typeren. Het ging veelal om vacatures waarin om specifieke combinaties van kwalificaties werd gevraagd. Hun vermoeden is dat het CWI deze vacatures zelf ook niet kon vervullen en ze daarom dan maar doorgaf aan de uitzendbureaus. Deze uitkomsten sporen in hoge mate met eerder evaluaties naar de samenwerking tussen arbeidsbureaus en uitzendbureaus⁴³.

Tenslotte wordt vanuit de uitzendbureaus aangegeven dat het bemiddelen van de CWI-cliënten bemoeilijkt werd door het ontbreken van informatie, of het regelmatig voorkomen van onjuistheden in arbeidsmarktrelevante informatie over die cliënten. Zo vraagt het CWI cliënten om hun wensberoep, iets waar zij als commercieel uitzendbureau niet zo veel mee konden. Zij hadden liever gezien dat er altijd adequate informatie beschikbaar is over de opleiding, het werkverleden en de werkervaring van de cliënt. En bij vacatures bleek het in veel gevallen te gaan om niet reële vacatures, bijvoorbeeld omdat het ging om vacatures waarvoor bij het bedrijf intern geen budget of legitimering aanwezig was om de vacature daadwerkelijk in te vullen. Uitzendbureaus hebben aangegeven hier zelf veel strikter mee om te gaan dan de CWI's. Nogmaals blijkt hier het belangrijke verschil tussen de werkwijze van bemiddelen en uitzenden, waarbij in het eerste geval een werkzoekende echt moet worden ‘verkocht’ en dat in het tweede geval veel minder een rol speelt.

⁴³ Vergoedingsregeling Uitzendarbeid (VU) en de Kaderregeling Uitzendarbeid (KRU), Beide regelingen zijn geëvalueerd door het NEI.

7.2.3 Detacheringvariant

Zowel in de eerste als in de tweede uitvoeringsperiode van het Vacatureoffensief is gebruik gemaakt van detachering van uitzendkrachten ter uitbreiding van de vacatureteams van het CWI. Voor de tweede tranche zijn via een openbare aanbestedingsronde de uitzendorganisaties Randstad, START en Vedior geselecteerd. Vanuit deze drie uitzendbureaus zijn in totaal ongeveer 75 uitzendkrachten bij verschillende CWI-vestigingen gedetacheerd⁴⁴. Kenmerk van detachering is dat de regie over de uitvoering van de werkzaamheden ligt bij de inlener; het CWI in dit geval. Aan de gedetacheerde adviseurs is de voorwaarde gesteld dat zij een achtergrond op het terrein van werving en selectie of HRM hebben.

Het inzetten van gedetacheerde adviseurs in de vacatureteams wordt door het management van zowel het CWI en als de uitzendbureaus positief beoordeeld. Ook de reguliere adviseurs van de vacatureteams zijn positief gestemd over de samenwerking met hun gedetacheerde collega-adviseurs. Iets meer dan de helft van hen (53%) beoordeelt deze samenwerking als goed, terwijl nog eens 21 procent de samenwerking als erg goed bestempeld. Ongeveer één op de vier adviseurs geeft aan de samenwerking niet goed of slecht te vinden.

De gedetacheerde adviseurs zijn zelf minder positief over de samenwerking met hun reguliere CWI-collega's. Overigens gaat het hier om 12 van de 75 uitzendkrachten die de vragenlijst hebben ingevuld, zodat de uitspraken van deze adviseurs met enige voorzichtigheid moeten worden geïnterpreteerd. Hun uitspraken zijn waarschijnlijk niet representatief voor alle 75 collega's, maar in elk geval wel indicatief. Overigens worden hun uitspraken wel bevestigd door de coördinatoren van de individuele uitzendorganisaties, die een 'overall' beeld hebben.

Volgens de gesprekspartners van het CWI heeft de detacheringvariant duidelijke voordelen. Allereerst betreft het een uitbreiding van de dagelijkse operationele capaciteit; in sommige vestigingen betekent dit een verdubbeling van de omvang van het vacatureteam (in fte's). Hierdoor krijgt de werkgeversoriëntatie en -benadering een flinke impuls. Het externe effect is dat CWI zich beter bij werkgevers op de kaart zet. Intern geeft het een impuls aan de gewenste mentaliteitsverandering richting een sterkere vraagoriëntatie. Daarnaast is door de detachering van uitzendkrachten onder adviseurs, maar ook op lokaal en regionaal managementniveau, meer zicht gekregen op elkaars kunnen, werkwijze en complementariteit. Dit heeft voorts geleid tot meer wederzijds begrip.

De uitzendbureaus geven aan dat de detachering bij het CWI in eerste instantie commercieel aantrekkelijk is vanwege de omvang en duur van de detachering. Bovendien is detachering voor hen acceptabel, omdat de regievoering over de uitzendkrachten via deze constructie eenduidig bij de opdrachtgever ligt. De uitzendbureaus zijn bereid om adviseurs te leveren, maar wensen niet verantwoordelijk te zijn voor de vacature-ervulling door deze adviseurs. Zij wensen niet de regie over deze uitzendkrachten,

⁴⁴ N.B. Er zijn 100 extra fte's ingezet met behulp van ESF, waarvan 75 fte's via detachering en 25 fte's door eigen werving.

omdat deze regie in hun ogen onvoldoende is om te kunnen sturen op de resultaten van deze adviseurs, daarvoor is eigenlijk regie over het hele CWI nodig.

Verder is de detachering bij het CWI interessant voor de uitzendbureaus, omdat zij deze detachering als een vorm van 'training on-the-job' beschouwen voor hun uitzendkrachten. De adviseurs krijgen de gelegenheid om eens mee te werken in een publieke organisatie en verwerven inzicht in arbeidsmarktontwikkelingen. In ieder geval twee uitzendbureaus hebben de intentie om na afloop van het contract met CWI de inmiddels ervaren adviseurs bij andere opdrachtgevers (bijvoorbeeld gemeenten) aan te bieden.

Volgens de reguliere CWI-adviseurs ligt de meerwaarde van de samenwerking met de gedetacheerde adviseurs vooral in de kennisuitwisseling en kennisdeling. Het merendeel van de adviseurs is het hiermee eens (50% mee eens, 9% volledig mee eens). Ook de sterkere oriëntatie op vacaturevervulling wordt door bijna de helft van de adviseurs als een meerwaarde gezien. De antwoorden van de adviseurs lijken erop te wijzen dat zij vinden dat de meerwaarde vooral ligt in de aandacht voor en verwerving van vacatures, terwijl beduidend minder adviseurs van mening zijn dat de inzet van de gedetacheerde adviseurs leidt tot een hogere vervullingsquote. Dit komt ook tot uitdrukking in de reacties op de stelling dat 'dankzij de gedetacheerde adviseurs de vacaturebehandeling op de vestiging is verbeterd': 52 procent van de CWI-adviseurs is het niet eens met deze stelling en nog eens 10 procent is het helemaal niet eens met deze stelling. De meerwaarde van de ingezette uitzendkrachten ligt volgens de adviseurs ten slotte in mindere mate op het vlak van imagoverbetering. Nogmaals wordt hierbij aangegeven dat het om indicatieve uitkomsten gaat, omdat slechts 12 van de 75 gedetacheerde adviseurs heeft gerepsondeerd.

Aan de gedetacheerde adviseurs is gevraagd op welke aspecten de samenwerking meerwaarde genereert. Allereerst valt op dat over de gehele linie genomen meer adviseurs van deze groep aangeven dat voor een bepaald aspect de samenwerking meerwaarde oplevert. Het overgrote deel van de gedetacheerde adviseurs stelt dat de meerwaarde onder andere ligt in de sterkere oriëntatie op de vacaturevervulling en vernieuwing van de werkwijze. Zij beschouwen kennisuitwisseling en kennisdeling minder vaak als merite van de samenwerking.

Dit geheel van geschetste voordelen van de detacheringvariant overziend wordt geconcludeerd dat de volgende factoren als succes ingrediënten van deze wijze van samenwerking kunnen worden aangemerkt:

- omvang van de detacheringvariant;
- wederzijdse mogelijkheden tot leren;
- in detachering besloten liggende oplossing voor regievraagstuk.

Uit bovenstaande komt duidelijk naar voren dat de detachering een dusdanig aantal fte's en dagen betreft, dat het voor zowel het CWI als de uitzendbureaus interessant is. Voor het CWI genereert de omvang een minimale kritieke massa om een cultuurverandering aan te jagen. Voor de uitzendbureaus is met name de duur van de detachering in combinatie met het aantal fte's vanuit commercieel oogpunt aantrekkelijk. De samenwerking biedt beide partijen dus de mogelijkheid om in hun belangen te voorzien.

Ook de tweede succesfactor heeft hiermee te maken. Beide partijen geven aan dat zij via de detachering kans zien hun menselijk kapitaal verder te ontwikkelen op een manier die anders niet of moeilijk te realiseren zou zijn. Voorwaarde voor deze succesfactor is voor het CWI wel dat de gedetacheerde uitzendkrachten een achtergrond hebben die additioneel is aan de achtergronden en kwalificaties van de reguliere adviseurs. Voorbeelden zijn werkervaring in de branche van werving en selectie, of een HRM-achtergrond, in ieder geval in een commerciële branche. De uitzendbureaus waarderen de werkervaring die de gedetacheerde adviseurs opdoen omtrent het werken in de publieke sector. Omdat de intentie is om de adviseurs na afloop van de detacheringperiode bij gemeenten onder te brengen, zullen zij deze uitzendkrachten aan zich wensen te binden en biedt de detacheringconstructie voor het CWI een minder goede mogelijkheid om onder de uitzendkrachten nieuwe, inmiddels ervaren reguliere adviseurs te werven.

Het succes van de detachering hangt ook samen met de oplossing die het biedt voor het hiervoor gesignaleerde regievraagstuk. De uitzendbureaus hebben aangegeven geen behoefte te hebben aan de regie over de uitzendkrachten, omdat zij van mening zijn dat zij daarmee verantwoordelijk worden voor hun functioneren, terwijl zij geen grip hebben op de randvoorwaarden waaronder deze uitzendkrachten hun werk uitvoeren. Daarom is een detacheringsconstructie voor hen acceptabel; juist omdat bij detachering de regie bij de inlener ligt.

Volgens de CWI-adviseurs liggen de verbeterpunten voor de onderlinge samenwerking vooral op de volgende vlakken:

- uitwisseling van kennis en expertise;
- vergelijken van elkaars vraag en aanbod);
- meer activiteiten gezamenlijk uitvoeren zoals een werkbezoek.

De gedetacheerde adviseurs (een kleine groep) signaleren dezelfde verbeterpunten, zij het in een andere volgorde en in sterkere mate:

- vergelijken van elkaars vraag en aanbod;
- uitwisseling van kennis en expertise.

Het door beide groepen adviseurs genoemde verbeterpunt van de uitwisseling van kennis en expertise sluit aan bij de hierboven genoemde succesfactor 'mogelijkheid tot investering in menselijk kapitaal'.

7.2.4 Uitzendbureau als werkgever

Voor de uitvoering van het vacatureoffensief zijn de uitbestedingvariant en de detacheringvariant als samenwerkingsvormen met uitzendbureaus ontwikkeld. Maar uitzendbureaus hebben daarnaast de rol van werkgever. CWI-werkzoekenden kunnen een baan vinden bij het uitzendbureau. En belangrijker voor het vacatureoffensief is dat CWI-vacatures ook kunnen worden vervuld met uitzendkrachten (die overigens niet altijd bij het CWI zijn ingeschreven).

Er wordt breed ingezet op de relatie met het uitzendbureaus als werkgever. De reden hiervan is het realiseren van een zo groot mogelijk markt bereik. Het topmanagement van

het CWI stelt wel dat er een maximum moet zijn aan het aandeel CWI-vacatures dat via de uitzendconstructie wordt vervuld. Gedacht wordt aan maximaal 25 procent. De reden voor het stellen van een maximum is dat de uitvoering van de bemiddeling door de CWI-organisatie zelf dient te worden gestuurd en niet te zeer afhankelijk dient te zijn van een andere partij. Binnen het CWI bestaat voorts de opvatting dat CWI geen publiek gefinancierd voorportaal van private intermediairs dient te worden. Vestigingen hebben echter geen zicht op het aandeel van uitzendvacatures in alle door hen vervulde vacatures. Bovendien hanteren zij op dit moment geen norm voor dit aandeel. Onbekend is op dit moment welk aandeel van de CWI-vacatures wordt vervuld via de uitzendconstructie en welk aandeel van de werkzoekenden een baan vindt via de uitzendconstructie⁴⁵.

Gegeven het bijzondere karakter van een uitzendbaan brengt een uitzendvacature twee specifieke vraagstukken voor het CWI met zich mee:

- Bemiddelen wij richting iedere uitzendvacature ongeacht duur en omvang van de uitzendbaan?
- Wanneer spreken wij van een succesvolle bemiddeling richting een uitzendbaan?

Alle bezochte CWI-vestigingen vinden uitzendbanen van enkele uren of dagen niet acceptabel, aangezien dit de uitkeringsafhankelijkheid van een cliënt niet wezenlijk verandert. Wat wel acceptabel wordt gevonden verschilt per vestiging. Een enkele vestiging hanteert bijvoorbeeld de voorwaarde dat de uitzending tenminste drie maanden moet duren. Echter, het merendeel van de vestigingen stelt vooraf geen expliciete voorwaarden aan de duur en omvang van een uitzendbaan, maar kijkt daar per uitzendvacature kritisch naar en bepaalt per keer wat acceptabel is.

De criteria verschillen die CWI-vestigingen hanteren voor het aanmerken van een doorverwijzing naar het uitzendbureau als succesvolle bemiddeling. Een striktere definitie van succesvolle bemiddeling heeft wel tot gevolg dat het soms voorkomt dat achteraf uitstroom van een cliënt als een succesvolle bemiddeling wordt geregistreerd, omdat pas na de uitstroom duidelijk wordt of de uitzending aan de criteria van succesvolle bemiddeling voldoet. Deze verschillen in definitie van succesvolle bemiddeling richting uitzendbanen bestaan ondanks dat vanuit centraal niveau binnen de CWI-organisatie duidelijke richtlijnen zijn opgesteld over de definitie van een plaatsing.

De manier waarop CWI-vestigingen omgaan met uitzendbureaus in de hoedanigheid van werkgever varieert. Een aantal vestigingen oriënteert zich expliciet op de uitzendbranche voor het verwerven van uitzendvacatures. Zij zoeken de samenwerking met de uitzendbranche gericht op en opereren vanuit de gedachte van complementariteit van beide organisaties. In deze vestigingen nemen uitzendvacatures een duidelijke plaats in op de beursvloer. In sommige CWI-vestigingen is zelfs een medewerker van een uitzendbureau aanwezig op de beursvloer ('in house'), zoals eerder reeds is aangegeven. De achterliggende idee is dat de ingeschreven werkzoekenden van het CWI deze vacatures kunnen vervullen.

Enkele andere vestigingen hebben een meer reactieve opstelling en merken dan ook op dat de uitzendbureaus hen alleen als laatste redmiddel zien, wanneer zij een vacature niet

⁴⁵ Zie paragraaf 3.4.

vanuit hun eigen bestand met uitzendkrachten kunnen vervullen. Het betreft dan ook veelal moeilijk vervulbare vacatures.

7.3 Samenwerking met reïntegratiebedrijven

Mate van samenwerking

In welke mate wordt door reïntegratiebedrijven in samenwerking met de CWI vacaturebehandelings-teams gezien of cliënten die hun traject met goed gevolg hebben afgerond (of dat binnen afzienbare tijd zullen doen) kunnen worden geplaatst op vacatures, die open en half open in werk.nl, in het kader van Focus op Werk en in de sfeer van het vacature-offensief bij het CWI zijn gemeld?

Volgens Borea en het merendeel van de gesprekspartners van de bezochte CWI-vestigingen, maken private reïntegratiebedrijven nauwelijks gebruik van de vacatures bij het CWI. Dit heeft volgens Borea te maken met hun specifieke doelgroep en de resultaatafhankelijke financieringsconstructies waaronder reïntegratiebedrijven werken. Uit de antwoorden van de adviseurs van de vacatureteams op de enquête komt naar voren dat 28 procent samenwerkt met reïntegratiebedrijven

Negen procent van alle adviseurs die met reïntegratiebedrijven samenwerken werkt vaak samen met deze bedrijven. Omgerekend naar alle adviseurs komt dit erop neer dat bijna 3 procent van alle adviseurs vaak met reïntegratiebedrijven samenwerkt. Eén op de vijf adviseurs werkt soms met reïntegratiebedrijven samen en één op de twintig adviseurs werkt zelden met hen samen.

Het vacatureoffensief wordt vanuit de reïntegratiebranche weliswaar met interesse, maar bewust van enige afstand gevolgd. Reïntegratiebedrijven attenderen hun cliënten op werk.nl en op de mogelijkheid om eens een kijkje te nemen op de beursvloer van het CWI. Ze zoeken zelf echter nauwelijks contact met CWI-vestigingen voor de plaatsing van hun cliënten op banen.

Waardering van de samenwerking

In hoeverre maken de reïntegratiebedrijven gebruik van het openbare CWI vacaturebestand?

De helft van de adviseurs van de vacatureteams van het CWI vindt de samenwerking met reïntegratiebedrijven niet goed of niet slecht, terwijl iets meer dan eenderde zegt hierover tevreden (33%) of zeer tevreden (3%) te zijn. In totaal is 12 procent hierover (zeer) ontevreden. Tweederde (67%) van de adviseurs is het in meer of mindere mate eens met de stelling dat door de samenwerking met reïntegratiebedrijven de vacaturebehandeling op de vestiging verbetert. Door een aantal gesprekspartners is gesuggereerd dat reïntegratiebedrijven primair aanbodgericht zijn en in mindere mate vraaggericht, zodat samenwerking met hen niet zozeer invloed heeft op de vacaturebehandeling in de CWI-vestigingen.

Redenen voor de beperkte samenwerking

De redenen die door reïntegratiebedrijven voor de beperkte samenwerking met het CWI worden aangegeven zijn:

- beide partijen beschouwen elkaar als concurrent;
- de vacatures van het CWI zijn vaak 'verouderd' of al vervuld;
- overvolle portefeuille van het CWI.

Volgens vestigingsmanagers van enkele reïntegratiebedrijven worden zij door het CWI als concurrent beschouwd. Maar zij geven zelf ook toe dat zij dat zelf ook wel zo zien, ondanks dat beide partijen elkaar eigenlijk als een ketenpartner zouden moeten beschouwen. Vanuit verschillende kanten in de reïntegratiebranche wordt verder

aangegeven dat de vacatures die bij het CWI zijn geregistreerd vaak al vervuld blijken te zijn wanneer een cliënt van een reïntegratiebedrijf daarin interesse toont. Dit geldt zowel voor vacatures op de beursvloer als vacatures die op werk.nl staan. Het komt ook voor dat het enige tijd duurt voordat een cliënt hierover helderheid krijgt vanuit het CWI. Hierdoor zijn reïntegratiebedrijven niet zo enthousiast over de mogelijkheden die de vacatureregistratie van het CWI hen biedt.

Ten slotte wordt door de vestigingsmanagers van de reïntegratiebedrijven opgemerkt dat zij weinig contact hebben met het CWI, omdat het CWI daar geen tijd voor zou hebben. Het CWI wordt erg in beslag genomen door de intake van werkzoekenden en het binnenhalen van vacatures. Tijd voor reïntegratiebedrijven schiet er bij in. Dit neemt evenwel niet weg dat helemaal geen sprake is van contacten en samenwerking tussen het CWI en reïntegratiebedrijven. Echter, voor zover er sprake is van samenwerking komt dit veelal voort uit persoonlijke contacten van adviseurs of vestigingsmanagers.

De brancheorganisatie Borea geeft aan dat gegeven de SUWI-wet de doelgroep van de reïntegratiebedrijven niet direct bemiddelbaar is richting de vacatures van het CWI. Zij is van mening dat hun doelgroep in vergelijking tot de doelgroep van het CWI beduidend meer 'job-hunting' is, en daarmee een intensievere begeleiding vereist. Met de reguliere vacatures die het CWI binnenhaalt, zouden zij weinig kunnen.

Een andere reden voor het geringe gebruik van de CWI-vacatures door reïntegratiebedrijven ligt volgens de brancheorganisatie in de resultaatafhankelijke financieringsconstructies van de contracten die reïntegratiebedrijven met hun opdrachtgevers afsluiten. In deze constructies speelt ook de duurzaamheid van de plaatsing een rol; een cliënt dient tenminste een halfjaarcontract te hebben en minimaal 6 weken te hebben gewerkt voor van succesvolle plaatsing wordt gesproken. Dit leidt ertoe dat reïntegratiebedrijven zelf contact willen onderhouden met (potentiële) werkgevers, ook na de plaatsing. CWI-vacatures zijn daarom niet interessant voor hen, omdat een groot deel ervan gesloten wordt gehouden, omdat het CWI er zelf controle op wil houden. Het komt er dus op neer dat, gegeven de manier waarop de prestatie-indicatoren van reïntegratiebedrijven zijn vormgegeven, reïntegratiebedrijven de regie willen behouden in de contacten met werkgevers. Samenwerking met CWI betekent voor hen dat zij die regie afgeven en daarmee minder goed in staat zijn hun eigen cliënten te volgen en te registreren dat zij aan hun verplichtingen hebben voldaan. Wat opvalt is dat de knelpunten die de geïnterviewde vestigingsmanagers van enkele reïntegratiebedrijven signaleren niet overeenkomen met de visie van Borea op de redenen voor de geringe samenwerking. Een verklaring kan zijn dat de vestigingsmanagers vanzelfsprekend sterk vanuit hun eigen ervaringen spreken, terwijl de brancheorganisatie een branchebrede visie heeft. Daarnaast speelt natuurlijk dat slechts enkele vestigingsmanagers kort zijn gesproken. Hun visie behoeft niet per definitie representatief te zijn voor de gehele branche.

Vanuit CWI-vestigingen zijn verschillende invalshoeken op te tekenen. Er zijn CWI's die inderdaad aangeven de reïntegratiebedrijven te beschouwen als een concurrent. Het speelt mee dat de reïntegratiebedrijven beschikken over budgetten voor 'upgrading' van werkzoekenden en de CWI's feitelijk niet. Dat levert bij sommige CWI-medewerkers kennelijk een vorm van jaloezie op, hetgeen leidt tot een strikte opstelling. Aan de andere

kant zijn er CWI's die hun deuren wijd open zetten voor reïntegratiebedrijven, maar daar naar eigen zeggen geen enkele respons op krijgen.

Het geringe gebruik van de CWI-vacatures door reïntegratiebedrijven heeft te maken met het beeld die de reïntegratiebedrijven hebben van het CWI. Volgens de reïntegratiebedrijven wil het CWI zelf de regie houden over de bij haar gemelde vacatures, omdat zij intern wordt afgerekend op succesvolle bemiddeling. Het eigen belang van het CWI staat verreweg voorop, waardoor ook een bepaalde defensieve, afscherpende houding ontstaat. Het CWI brengt hier tegenin dat werkgevers voor gemelde vacatures die regie van het CWI ook verwachten.

In de ogen van de reïntegratiebranche dient het CWI alle niet fase-1 cliënten zo snel mogelijk door te leiden naar gemeenten en UWV. De ervaring nu is dat het CWI eerst zelf toch nog iets probeert te doen voor deze cliënten, wat feitelijk betekent dat zij hen nog enige maanden vasthoudt voordat zij worden doorverwezen. Enkele CWI-vestigingen bevestigen dit. In het kader van toekomstige samenwerking verwijst de reïntegratiebranche, maar ook enkele andere gesprekspartners, naar de strikte rol die voor CWI in de SUWI-wet bedacht is. Zij zouden zich daar ook aan moeten houden en de overige werkzaamheden uitdrukkelijk moeten overlaten aan de andere SUWI-partijen, die dan zelf wel de samenwerking met het CWI zoeken als zij dat wensen.

Het CWI is momenteel bezig met de invoering van de A/B-routering. Uitgangspunt hierbij is dat iedereen bemiddelbaar is (route A), tenzij er omstandigheden zijn die dat belemmeren (route B). De dienstverlening van het CWI wordt in route A geïntensiveerd en toegankelijk gemaakt voor een grotere groep. Dit heeft tot gevolg dat het CWI ernaar streeft om bepaalde cliënten juist meer en gedurende een langere periode aandacht te willen geven alvorens zij worden doorgesluisd richting gemeenten en UWV.

Samengevat is een belangrijke belemmering in de samenwerking gelegen in de perceptie die beide partijen van elkaar hebben.

7.4 Samenwerking met sociale partners

Hoe denken sectoren over het instrument convenant? (In overleg tussen landelijk CWI en de betrokken partners worden in convenanten meetbare afspraken vastgelegd over de wijze waarop CWI in de sector gaat werken. Deze landelijke kadefspraken worden vervolgens op regionaal niveau ingevuld. Bijvoorbeeld is de bouwsector zijn dergelijke afspraken gemaakt).

Eén van de onderzochte sectoren heeft een convenant afgesloten met het CWI: de bouw (getekend op 16 januari 2003). In de andere sectoren zijn geen convenanten lopend (agrarische sector, detailhandel, groothandel, horeca, zorg en welzijn, zakelijke dienstverlening). De bouwsector heeft het convenant zelf geëvalueerd (oktober 2004). In deze evaluatie wordt gesteld dat het convenant op hoofdlijnen niet alle doelstellingen heeft gehaald. De beoogde reductie van sociale zekerheidsuitkeringen is niet gerealiseerd. De sector wijt dit aan een gebrek aan bemiddelingsactiviteiten door CWI en een te sterke focus op intakegesprekken met werkzoekenden. Een half jaar later overheerst de conclusie bij sociale partners in de bouwsector dat een aantal positieve stappen is gezet in de verdere samenwerking. In maart 2005 is dan ook besloten de samenwerking met het CWI voort te zetten. Samenwerkingspartners hebben afgesproken dat het sectorale arbeidsmarktbeleid hoge prioriteit heeft binnen de toekomstige samenwerking. Het aantal door de bouw ingediende vacatures is toegenomen. Maar het CWI heeft de informatie over vraag en aanbod in de bouwmarkt onvoldoende georganiseerd. Van de CWI-organisatie ontvangt de bouwsector alleen macro-informatie op landelijk en regionaal niveau. Dit is volgens de sector onvoldoende om een goede gedetailleerde vertaling te presenteren voor sociale partners. Verder wordt door de sector gesteld dat de aandacht voor de bouwsector en diens vertegenwoordigers vanuit de CWI-vestigingen over het algemeen sterk te wensen overlaat. Initiatieven om te komen tot sectorale activiteiten worden in hoge mate door de bouwsector zelf geïnitieerd. Dit laatste punt wordt expliciet bevestigd door MKB Nederland. Vertegenwoordigers van de overige sectoren zijn in het algemeen teleurgesteld in het CWI, om dezelfde reden als door de bouwsector en MKB Nederland aangegeven. Een convenant wordt in het algemeen niet meer gezien als een zinvol instrument: afspraken op landelijk niveau worden onvoldoende omgezet in activiteiten op lokaal niveau, is de algemene mening bij de externe gesprekspartners.

Wat kunnen/zullen sectoren eraan doen om te waarborgen dat CWI-adviseurs goed geïnformeerd zijn over sectorspecifieke ontwikkelingen en dat zij sectorspecifieke kennis hebben over bijvoorbeeld de inhoud van beroepen en functies. Met andere woorden, wat kunnen sectoren er zelf aan doen om te zorgen dat de CWI's goed voor de 'achterban' kunnen gaan werken?

Sectoren kunnen in de eerste plaats hun achterban oproepen om vacatures in te dienen. In verschillende sectoren is dat ook gedaan door de vertegenwoordigende organisaties, zoals bijvoorbeeld de bouwsector, de agrarische sector en de detailhandel. De bouwsector gaat nog verder en heeft zelf een uitgewerkt plan opgesteld, waarbij de afspraken met CWI heel concreet zijn beschreven en zijn voorzien van meetpunten, zodat het proces ook kan worden gemonitord. Daarnaast heeft de sector een budget vrijgemaakt. Voor 2005 blijkt uit de begroting voor de uitvoering van het arbeidsmarktbeleid in de bouwsector dat de sector zelf het merendeel van de kosten voor eigen rekening neemt, onder andere door een substantiële benutting van het O&O-fonds. Bij andere sectoren is geen sprake van een dergelijke substantiële investering door sociale partners in de samenwerking met het CWI. Het ministerie van SZW is bezig na te gaan in hoeverre sectorale O&O-fondsen zouden kunnen worden aangewend voor het arbeidsmarktbeleid. De animo hiervoor is op dit moment niet groot⁴⁶.

Een aantal vertegenwoordigers van brancheorganisaties heeft zich naar eigen zeggen teruggetrokken uit de Taskforce Vacatureoffensief, of beschouwen zichzelf niet langer als een deelnemer aan het overleg. De organisaties in de zorgsector zijn geheel opgeheven en

⁴⁶ Conferentie Arbeidsmarktbeleid en O&O-fondsen (6 oktober 2004).

zijn om die reden niet meer vertegenwoordigd. Een enkele sector houdt nog vast aan de samenwerking (bouwsector) en investeert nog veel in de samenwerking met het CWI.

7.5 Mogelijke samenwerking CWI en de uitzendbranche in de toekomst

In deze paragraaf wordt kort bekeken wat de mogelijkheden zijn van toekomstige samenwerking tussen CWI en uitzendbureaus. Daarbij is gevraagd na te gaan in hoeverre sprake zou kunnen zijn van publiek-private samenwerking (PPS). PPS is een samenwerkingsverband waarbij overheid en bedrijfsleven, met behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid, gezamenlijk een project realiseren op basis van een heldere taakverdeling en risicoverdeling. Het resultaat van de samenwerking is meerwaarde: een kwalitatief beter eindproduct voor hetzelfde geld, of dezelfde kwaliteit voor minder geld⁴⁷. Dit heeft te maken met het eerder gesignaleerde regievraagstuk. Gevraagd is met name te kijken naar een eventuele PPS-constructie met de uitzendbranche.

Het voordeel van het CWI om samen te werken met de uitzendbranche is dat er bij uitzendbureaus vacatures worden gemeld voor laaggeschoolde arbeid. Het gaat daarbij om vacatures die niet bij het CWI worden gemeld en die mogelijkheden bieden om ingeschreven werkzoekenden aan een baan te helpen.

Daarbij dienen de verschillen tussen bemiddeling en uitzenden goed in het oog te worden gehouden. Uitzendbureaus gaan uit van korte transacties met werkzoekenden die direct 1 op 1-resultaat opleveren. Het CWI richt zich meer op het proces van het plaatsen van een werkzoekende richting een nieuwe baan. Daarbij is het voor CWI's niet mogelijk om bepaalde groepen werkzoekenden uit te sluiten.

Het meest kenmerkende verschil is dat het bij uitzenden de loonbetaling via derden verloopt, i.c. het uitzendbureau. Het belang van het uitzendbureau is om zoveel mogelijk uitzenduren te verkopen, waarbij kan gelden dat 'vele kleintjes één grote maken'. Bij bemiddeling gaat het om een eenmalige activiteit waarbij arbeidskracht en werkgever aan elkaar worden voorgesteld en een reguliere arbeidsovereenkomst tot stand komt. De kunst van het CWI is om een werkzoekende te selecteren waarvan de kwalificaties zo goed mogelijk aansluiten op de wensen van de werkgever zodat de kans op een arbeidsovereenkomst zo maximaal mogelijk is. Van loonbetaling via het CWI is geen sprake.

De uitzendbranche geeft aan dat zij in het CWI een goede partner ziet. Een vorm van publiek-private samenwerking (PPS) met het CWI ziet de uitzendbranche echter niet zitten. De opvattingen van het CWI op nationaal niveau gaan in een vergelijkbare richting.

De redenen zijn gelegen in de hierboven beschreven verschillen tussen uitzenden en bemiddelen. Voor een nauwe samenwerking zou sprake moeten zijn van een duidelijke

⁴⁷ Definitie van PPS-introductiepagina.

verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het regievraagstuk is voor de uitzendbureaus heel erg belangrijk. In het algemeen is het uitgangspunt bij uitzenden dat het uitzendbureau wel arbeidskrachten levert, maar niet de regie voert over en de eindverantwoordelijkheid heeft voor het werk dat moet worden verricht. Hoewel af en toe andere constructies voorkomen is dit wel het basisuitgangspunt van uitzenden. De uitzendbranche geeft daarom uitdrukkelijk aan niet de regie te willen hebben over haar adviseurs bij het CWI. Een samenwerking die verder gaat dan inlenen/detacheren heeft dan ook geen kans.

De individuele uitzendbureaus denken wel aan handhaving van de detacheringconstructie, dan wel uitbreiding in de richting van andere taakgebieden binnen CWI. Als voorbeeld is de intake van werkzoekenden genoemd, die wellicht heel goed zou kunnen worden verzorgd door gekwalificeerde uitzendkrachten. Al met al komt het erop neer dat het vacatureoffensief voor de uitzendbranche vooral interessant is vanuit het perspectief van het CWI als inlener.

De echte mogelijkheid voor samenwerking op het gebied van bemiddeling bestaat in de reguliere samenwerking op lokaal niveau en in individuele gevallen. Er zijn dan theoretisch vier mogelijkheden. Vacatures van het CWI en werkzoekenden van het CWI worden aan de uitzendbureaus voorgelegd, dan wel opengesteld. En vacatures en uitzendkrachten van de uitzendbureaus worden aan het CWI voorgelegd, dan wel opengesteld. Uitgaande van de dienstverlening aan werkgevers is het voor het CWI het meest interessant om 'eigen' vacatures te vervullen door uitzendkrachten, indien het eigen CWI-bestand niet toereikend is. Maar veel interessanter voor het CWI is 'eigen' werkzoekenden te plaatsen in uitzendbanen, wanneer het eigen CWI-vacaturebestand niet toereikend is. Voor uitzendbureaus is het zeker interessant om de eigen ingeschreven uitzendkrachten te plaatsen op vacatures van het CWI, omdat daarmee een nieuwe opdracht wordt verworven. En voor uitzendbureaus is het evenzeer interessant om eigen vacatures te vervullen met werkzoekenden van het CWI.

Wat de laatste variant betreft hebben grote uitzendbureaus aangegeven dat het werkzoekendenbestand van het CWI voor hen geen bijzondere toegevoegde waarde heeft, omdat de meeste werkzoekenden ook bij hen zijn ingeschreven⁴⁸. Maar het is niet ondenkbaar dat het werkzoekendenbestand van het CWI voor kleinere uitzendbureaus juist wel meerwaarde biedt, omdat de kleinere uitzendbureaus een minder groot marktgebied hebben dan hun grotere concurrenten. Via het CWI zouden zij extra arbeidsaanbod kunnen aanboren. Ofwel: waarom gaat het CWI niet op zoek naar middelgrote uitzendbureaus waarvoor het CWI-bestand wel meerwaarde biedt?

Met andere woorden: een reguliere aanpak in de samenwerking, waarbij 'de markt zijn werking doet', lijkt op dit moment de meeste kans van slagen te hebben en het meeste perspectief te hebben. Daarvoor is geen PPS-constructie noodzakelijk.

⁴⁸ Ter illustratie: in 2004 plaatste de uitzendbranche 615.000 uitzendkrachten waarvan 36 procent werkloos was (Nauta e.a., 2005).

7.6 Conclusie

De algemene vraag is of de samenwerking met derden een bijdrage heeft geleverd aan het succes van het vacatureoffensief. Samengevat is de conclusie dat de samenwerking met de uitzendbranche een positieve bijdrage heeft geleverd, waar het gaat om de 75 door de uitzendbureaus bij CWI's gedetacheerde medewerkers en waar het gaat om de inzet van het uitzendbureaus als werkgever. De samenwerking met reïntegratiebureaus heeft geen bijdrage geleverd aan het vacatureoffensief. De samenwerking met sociale partners wordt door betrokkenen over het algemeen niet positief beoordeeld, hoewel er wel positieve uitzonderingen zijn (bouw, agrarische sector).

De samenwerking met de uitzendbureaus is goed bevallen. De uitbestedingvariant is echter geen succes en is niet voor herhaling vatbaar. De detacheringvariant, waarbij medewerkers van de uitzendbureaus als adviseur werken bij de CWI's, is heel goed bevallen. Het heeft naar de mening van velen het noodzakelijke elan gegeven aan de vraaggerichte aanpak. Voor de toekomst moet vooral worden gedacht aan het uitzendbureau als werkgever: CWI-vacatures kunnen worden vervuld via de uitzendformule en werkzoekenden kunnen worden geplaatst door uitzendbureaus. Verdere samenwerking met de uitzendbranche heeft op deze manier in elk geval veel toekomst. Een PPS-constructie (publiek-private samenwerking) met uitzendbureaus, waarbij sprake is van grootschalige gemeenschappelijke investeringen, heeft op dit moment geen kans van slagen.

Er is sprake van beperkte samenwerking tussen reïntegratiebedrijven en het CWI. De redenen zijn de volgende: beide partijen beschouwen elkaar als concurrent, het wederzijdse imago is soms slecht en vacatures en werkzoekenden worden kennelijk (aan beide zijden) afgeschermd.

Sociale partners zijn over het algemeen niet tevreden over de samenwerking met het CWI. Het CWI richt zich volgens de werkgeversorganisaties te eenzijdig op het aanbod. En over het algemeen is men teleurgesteld in de follow-up van landelijke gemaakte afspraken. Van veel kanten komt naar voren dat op vestigingsniveau weinig van de grond komt wat op landelijk niveau wordt afgesproken. Het vacatureoffensief heeft naar de mening van de gesprekspartners wel een positieve invloed gehad op de naamsbekendheid en het markt bereik van het CWI. De campagne had echter te veel aanbodgerichte accenten, volgens sommige gesprekspartners. Voor zover men dat kan beoordelen heeft de inzet van ESF-gefinancierde medewerkers positief gewerkt voor een vraaggerichte aanpak, maar het is kleinschalig en waarschijnlijk niet structureel. Samengevat heeft het vacatureoffensief volgens sociale partners wel positief gewerkt.

8 Beleidsmatige context

Voor een goed begrip van de resultaten van het onderzoek is het van belang de beleidsmatige context te schetsen. In dit hoofdstuk wordt daarom een beeld gegeven van deze context. Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen: wettelijke bemiddelingstaken (8.2), visie, missie en doelen (8.3), strategie (8.4), organisatie (8.5), huisvesting (8.6) en conclusies (8.7).

8.1 Vraagstelling

In dit hoofdstuk gaat het vooral om een beschrijving van de beleidsmatige context. Dit is van belang voor een goed begrip van de uitkomsten van dit onderzoek. Daarbij wordt direct een aantal concrete onderzoeksvragen beantwoord.

8.2 Wettelijke bemiddelingstaken CWI

De formele positie van het CWI is in de Wet SUWI geregeld. Daarbij is naast het CWI een rol weggelegd voor de gemeenten, UWV en private reïntegratiebedrijven. Een korte weergave van de wettekst (met name artikel 21 is van belang) levert de volgende taken op voor het CWI:

- A. registreren van werkzoekenden en vacatures;
- B. voordragen van geschikte vacatures aan werkzoekenden en het voordragen van geschikte werkzoekenden voor vacatures;
- C. verzamelen en analyseren van informatie ten behoeve van de bevordering van de werking van en het inzicht in de arbeidsmarkt;
- D. leveren van informatie en advies over de arbeidsmarkt aan werkgevers, werknemers, uitkeringsgerechtigden, verzekerden, werkzoekenden en andere belanghebbenden;
- E. het adviseren van het UWV en gemeenten met betrekking tot mogelijkheden tot inschakeling in het arbeidsproces van moeilijk plaatsbare werkzoekenden;
- F. het ‘innemen’ van aanvragen voor een uitkering in het kader van werkloosheid en bijstand;
- G. beroepskeuzevoorlichting en studiekeuzevoorlichting.

In artikel 25, lid 2, is voorts aangegeven dat iedere werkgever het recht heeft bij het CWI vacatures te laten registreren. In afstemming met het ministerie van SZW zijn er concrete taakstellingen vastgelegd ten aanzien van het aantal daadwerkelijk te vervullen vacatures en zijn de werkprocessen daar ook op ingesteld.

8.3 Visie, missie en doelstelling bemiddeling

Visie, missie en doelstellingen van het CWI zijn verwoord in de meerjarenbeleidsplannen (MBP) en de jaarplannen. Uitgegaan wordt van het huidige Meerjarenbeleidsplan 2005-2009 en het Jaarplan 2005. Daarmee is het huidige beleid onder woorden gebracht, zoals dat sinds eind 2004 bekend wordt verondersteld binnen de CWI-organisatie.

De visie van CWI vertrekt heel duidelijk vanuit de omgeving, i.c. de arbeidsmarkt en de te verwachten toekomstige ontwikkelingen aan vraagzijde en aanbodzijde. Tevens is een visie gegeven op politiek-maatschappelijke en technologische trends. CWI speelt in op trends als eigen verantwoordelijkheid, zelfwerkzaamheid en gebruik van nieuwe technologie. Prioriteiten worden afgestemd op de conjuncturele situatie van het moment.

De missie van CWI als publieke dienstverlener in de keten van werk en inkomen is in de kern het versterken van de veerkracht van de economie door actief bij te dragen aan het goed functioneren van de arbeidsmarkt en een zo groot mogelijke arbeidsparticipatie.

Tegen de achtergrond van SUWI is de belangrijkste doelstelling het realiseren van een activerende uitvoeringstructuur, waarbij arbeidsdeelname wordt bevorderd en uitkeringsafhankelijkheid wordt verminderd. Vertrekpunt is het adagium 'werk boven inkomen'. De taakopdracht van SUWI is neergelegd bij CWI, gemeenten en UWV. CWI staat als poortwachter 'aan de kop' van het totale dienstverleningsproces werk en inkomen.

De doelstellingen in kwantitatieve zin zijn opgenomen in het Jaarplan. Voor 2005 is de doelstelling ten aanzien van de dienstverlening aan werkgevers een instroom van 220.000 vacatures met een verzoek om voorwerk door het CWI en een aantal van 82.000 vervulde vacatures met voorwerk door CWI. Deze cijfers zijn exclusief werk.nl. Verwacht wordt dat werkgevers nog eens 150.000 vacatures zelfstandig aanmelden via werk.nl.

Het is de onderzoekers opgevallen dat het Meerjarenbeleidplan sterk is ingericht op werkzoekenden. Met andere woorden: het plan is sterk aanbodgericht. Deze teneur is inherent aan de taakstellingen, zoals die in SUWI zijn vastgelegd. Werkgevers worden uiteindelijk wel genoemd, maar meer in het verlengde van aanbodgerichte dienstverlening. Aangegeven wordt in het plan dat de dienstverlening aan werkgevers moet worden geïntensiveerd, aanvullend op wat commerciële partijen leveren. In het Jaarplan 2005 wordt overigens aanmerkelijk uitgebreider ingegaan op de dienstverlening voor werkgevers.

8.4 Strategische keuzes: beleid en praktijk

Een beeld van de strategie van de organisatie is verkregen op basis van mondelinge informatie van een aantal CWI-topmanagers. De praktijk is getoetst tijdens de bezoeken aan tien CWI-vestigingen en aan de hand van de mening van externe gesprekspartners. De strategie komt tot uitdrukking in de keuzes die worden gemaakt ten aanzien van een aantal belangrijke dilemma's waarmee CWI wordt geconfronteerd. Hieronder worden deze dilemma's benoemd, wordt de strategische keuze aangegeven en wordt de praktijk

kort weergegeven zoals die tijdens het onderzoek is aangetroffen. Het betreft de volgende dilemma's:

- aanbod versus vraag;
- werk versus inkomen;
- ketenpartners versus sociale partners;
- nationaal versus lokaal;
- markt bereik versus vervullingsquote;
- ruim vacaturebereik versus beperkt vacaturebereik;
- moeilijk vervulbare vacatures versus makkelijk vervulbare vacatures;
- zelfwerkzaamheid versus ondersteuning;
- proces versus resultaten.

8.4.1 Aanbod gaat voor de vraag

In hoeverre zijn CWI-adviseurs geheel of gedeeltelijk bezig met vacature-behandeling?

Het aanbod gaat voor de vraag. In de periode 2002-2004 is volgens het topmanagement meer aandacht uitgegaan naar de aanbodzijde, dan naar de vraagzijde. In praktijk blijkt dit ook bij alle 10 CWI-vestigingen het geval te zijn geweest. De schatting van de vestigingsmanagers is dat in 2004 bij deze 10 vestigingen ongeveer 80 procent van de tijd is besteed aan het aanbod en 20 procent aan de vraag (dit is een globale schatting waarbij alle activiteiten richting werkgevers zijn opgevat als vraagactiviteiten). Voor de volledigheid wordt vermeld dat een deel van deze 20 procent geen vraaggerichte maar aanbodgerichte bemiddeling betreft, dat wil zeggen het zoeken van vacatures bij werkzoekenden.

Uit de enquête onder adviseurs blijkt dat 22 procent van de adviseurs in 2004 voor 50 procent of meer van hun tijd bezig is geweest met vacaturebehandeling (intake van vacatures, matching en nazorg richting werkgevers). De vestigingsmanagers geven aan dat het aandeel vraag in de tijd toeneemt.

Naar de mening van de meeste gesprekspartners (intern en extern) is CWI te veel met het aanbod bezig en te weinig met de vraag. Men heeft begrip voor het feit dat veel tijd wordt besteed aan de administratieve intake van werkzoekenden en met name aan mensen die een uitkering willen aanvragen. Het toenemende aanbod in deze periode van laagconjunctuur is volgens de gesprekspartners zeker een argument voor de sterke focus op de intake van werkzoekenden. In het algemeen pleiten werkgeversorganisaties voor een andere balans tussen aanbodgerichte en vraaggerichte dienstverlening. Zij opteren globaal voor een 50:50 verhouding. Met andere woorden CWI zou evenveel tijd moeten besteden aan de vraag als aan het aanbod. Met name de algemene werkgeversorganisaties (VNO-NCW en MKB Nederland) zijn van mening dat dit te maken heeft met SUWI, dat in hun ogen een aanbodgerichte wet is. De gehele SUWI-infrastructuur is naar hun mening op het aanbod afgestemd en niet op de vraag. De naam Centrum voor Werk en Inkomen is volgens deze organisaties daarvan een exponent: werk en inkomen is duidelijk gericht op werkzoekenden en niet op werkgevers. Dat zal een blijvende handicap zijn in de visie van deze werkgeversorganisaties als het gaat om de ontwikkeling van vraaggerichte dienstverlening.

8.4.2 Werk gaat boven inkomen (uitkering)

De poortwachterfunctie houdt onder meer in dat bepaalde arrangementen worden aangeboden aan mensen die aanspraak maken op een uitkering. Hierbij moet worden gedacht aan workshops, werkgesprekken, inzet van duale trajecten, competentieprofielen en de erkenning van elders verworven competenties (EVC). Indien de cliënt een beroep doet op een uitkering is het bemiddelingsproces van CWI niet meer vrijblijvend. Er is een verplichting tot inschrijving, het aanvaarden van algemeen geaccepteerde of passende arbeid, meewerken aan de dienstverlening en het nakomen van afspraken. Bij nalatigheid wordt de ketenpartner (gemeente of UWV) op de hoogte gesteld (verplichtingencontrole)⁴⁹.

Deze aanpak is wettelijk verankerd en wordt ook door alle betrokkenen als een goede zaak gezien. De poortwachterfunctie kan volgens CWI-vestigingsmanagers op dit moment onvoldoende worden ingevuld. Werkzoekenden kunnen op dit moment niet allemaal voldoende intensief worden ondersteund bij het vinden van een baan. De daadwerkelijke toeleiding van werkzoekenden naar vacatures (dat wil zeggen het bij de hand nemen en daadwerkelijk plaatsen en het controleren daarvan) is op dit moment onvoldoende volgens alle CWI-vestigingsmanagers die zijn gesproken. De CWI-vestigingsmanagers geven aan dat de vestigingen hier te weinig aan toe te komen. Externen ervaren dat ook als zodanig⁵⁰.

8.4.3 Wensen ketenpartner gaan boven wensen sociale partners

De wensen van de ketenpartner gaan boven de wensen van sociale partners. Als gevolg van de wettelijke taken en de strategische keuzes die in het verlengde hiervan worden gemaakt, hebben de wensen van de ketenpartners (gemeenten en UWV) het primaat boven die van sectoren en dus van werkgevers. CWI-medewerkers bevestigen dat. Sociale partners hebben daar moeite mee. Men erkent dat het zo in de wet is verankerd, maar men had het liever anders gezien. De bemiddelingsfunctie, althans de vraaggerichte variant, komt hierdoor duidelijk in het gedrang. CWI is volgens deze externen te veel gefocust op de intake van werkzoekenden. Met name VNO-NCW en MKB Nederland hebben gewezen op de aanstaande evaluatie van SUWI, waar het punt van de vraaggerichte benadering een prominent punt van aandacht moet hebben. Uit de gesprekken met sociale partners is verder niet gebleken dat men het alternatief voor de vraaggerichte benadering ziet bij een van de andere de ketenpartners. VNO-NCW ziet op dit punt een belangrijke rol weggelegd voor de private reïntegratiebedrijven en uitzendbureaus, een mening die aansluit bij die van de ABU.

⁴⁹ Jaarplan 2005.

⁵⁰ Dit beeld wordt bevestigd door een recent onderzoek in opdracht van het Algemeen Keten Overleg (CWI-Divosa-UWV-VNG): E. Lemmens, e.a., *De klant in de keten. Ketensamenwerking SUWI-partners vanuit het klantenperspectief*, Orbis, Bussum, maart 2005.

8.4.4 Landelijk gaat boven lokaal

Een landelijke aanpak gaat boven lokale aanpakken. “Vrijheid in gebondenheid” is nu het devies. Inmiddels (2005) is het zo dat er een expliciete strategische keuze is gemaakt voor een landelijke uniforme aanpak van de dienstverlening aan werkgevers. Wel is vrijwel iedereen die is gesproken binnen en buiten het CWI van mening dat een landelijk herkenbaar en uniform pakket van dienstverlening in praktijk nog moet worden ontwikkeld. De dienstverlening is nu nog te versnipperd en tussen CWI's te verschillend. Daarbij geven diverse CWI-vestigingsmanagers aan dat de totale dienstverlening “niet een kerstboom moet worden”, omdat anders de dienstverlening aan werkgevers weer dreigt onder te sneeuwen. Door allerlei nieuwe wet- en regelgeving te koppelen aan het CWI dreigt dat gevaar nu te ontstaan. Aan de andere kant hechten alle CWI-vestigingsmanagers aan vrijheid voor lokaal ondernemingsbeleid. Dit is ook van belang gezien de verhoudingen op de arbeidsmarkt, die lokaal en regionaal specifiek zijn. Per saldo resulteert voor de toekomst een beleid gericht op een uniform en herkenbaar product, waarbij voldoende ruimte bestaat voor de keuze van de juiste marketingmix op regionaal en lokaal niveau.

Het onderzoek laat zien dat op dit punt nog de nodige stroomlijning kan worden doorgevoerd op vestigingsniveau. Op lokaal niveau is een zeer breed spectrum te zien van aanpakken op het gebied van bemiddeling. Een gemeenschappelijke terminologie lijkt te ontbreken, evenals een gemeenschappelijke systematiek. Het ontbreekt zeker aan een bedrijfseconomische rationaliteit bij de keuze van een bepaalde combinatie van bemiddelingsmethoden in een specifiek geval. De externe gesprekspartners (sociale partners) geven dan ook duidelijk aan dat het product bemiddeling van CWI naar hun waarneming niet herkenbaar is, mede vanwege de grote verschillen tussen vestigingen. Dit ziet men als een nadeel als het CWI zich verder zou willen profileren.

8.4.5 Marktbereik gaat voor vervullingsquote

Het vergroten van het marktbereik gaat voor het vervullen van vacatures. Met marktbereik wordt bedoeld het totaal aantal vacatures dat door het CWI wordt geregistreerd ten opzichte van alle vacatures waarvoor in dezelfde periode door werkgevers extern op de arbeidsmarkt is geworven (instroomcijfer). De vervullingsquote is het aantal vacatures dat door toedoen van CWI is vervuld van alle vervulde vacatures in dezelfde periode (uitstroomcijfer). Het marktaandeel is het totaal aantal door het CWI vervulde vacatures ten opzichte van alle vacatures die in dezelfde periode zijn vervuld en waarvoor door de werkgever is geworven op de externe arbeidsmarkt (uitstroomcijfer).

Het marktaandeel is het product van het marktbereik en de vervullingsquote⁵¹. Een hoog marktaandeel kan worden bereikt door een zo hoog mogelijk marktbereik te behalen, of door zo veel mogelijk geregistreerde vacatures te vervullen, dat wil zeggen een zo hoog mogelijke vervullingsquote. Een hoog marktbereik kan onder meer worden bereikt door

⁵¹ Bijvoorbeeld een marktbereik van 30% en een vervullingsquote van 60% levert een marktaandeel van 18% op. In dit voorbeeld is goed te zien dat het marktaandeel kan worden verhoogd door verhoging van het marktbereik en/of verhoging van de vervullingsquote.

de aandacht sterk te richten op vacatureacquisitie, en op termijn vooral ook door het tevreden stellen van de klant werkgever. Een hoge vervullingsquote kan worden bereikt door een goede kwaliteit van de dienstverlening, met name intensieve en persoonlijke dienstverlening⁵².

De strategie van CWI in de periode 2003-2004 is sterk gericht geweest om het marktgebied te vergroten, teneinde daarmee eerst een positie op de arbeidsmarkt te veroveren en tegelijkertijd de transparantie tussen vraag en aanbod zo goed mogelijk te bevorderen. Het vacatureoffensief heeft ook nadrukkelijk ook de doelstelling gehad om het marktgebied te vergroten, volgens CWI-topmanagers en CWI-vestigingsmanagers. Externe betrokkenen nemen dat ook waar. De gedachte is tot nu toe geweest eerst als CWI een stevige positie op de vacaturemarkt te verwerven, om vervolgens selectief te kunnen zijn. Er diende als het ware eerst een ‘boost’ te worden gegeven aan het marktgebied. In die zin was in deze periode het marktgebied belangrijker dan de vervullingsquote. Tegelijkertijd bestaat intern wel degelijk het besef dat CWI een gerespecteerde gesprekspartner voor werkgevers diende te worden en dat een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening daarvoor noodzakelijk is.

Uit het onderzoek blijkt dat op lokaal niveau in het algemeen de voorkeur uitgaat naar een strategie waarbij wordt gewerkt vanuit kwaliteit van de dienstverlening (een hoge vervullingsquote), om van daaruit op termijn het marktaandeel steeds verder te vergroten. Een strategie die primair is gericht op vergroten van het marktgebied is volgens vrijwel alle vestigingsmanagers “het paard achter de wagen spannen”. Er is onvoldoende menskracht om alle extra geacquireerde vacatures voldoende goed te kunnen behandelen. Er dient dan te vaak “nee” te worden verkocht, hetgeen afbreukrisico’s met zich meebrengt. Het ambitieniveau en ook de externe arbeidsmarktomstandigheden verschillen per vestiging sterk, hetgeen de opvattingen kan beïnvloeden. De conclusie kan zijn dat de soms niet altijd even hoge ambities op vestigingsniveau mogelijk een groter managementprobleem vormen dan de strategische keuze ten aanzien van marktgebied of vervullingsquote.

8.4.6 Een ruim vacaturegebied gaat boven een beperkt vacaturegebied

Het is gewenst dat de geacquireerde vacatures zo veel mogelijk aansluiten bij de kwalificaties van het ingeschreven fase 1-aanbod van werkzoekenden, maar het is anderzijds ook zaak om de acquisitie van vacatures niet te beperken tot vacatures waarvoor CWI direct aanbod beschikbaar heeft. Immers, de competenties van ingeschreven werkzoekenden beperken zich in het algemeen niet tot de formele competenties behorend bij de functie(s) waarvoor zij zijn ingeschreven. Ook is van belang dat CWI haar vacaturebestand beschikbaar stelt aan andere intermediairs (zelfs aan iedere internetgebruiker). Het eigen bestand als primaire focus voor de acquisitie kiezen zou ook de mogelijkheden afsnijden om werkgever en werkzoekende elkaar

⁵² TVA 1987.

rechtstreeks te laten vinden. Dit is dan ook de reden dat de acquisitie niet wordt beperkt tot de banen die passen op de samenstelling van het CWI-aanbod⁵³.

De strategische keuze gaat uit naar een zo ruim mogelijk vacaturebereik. Deze strategische keuze is in elk geval van toepassing op het instrument werk.nl. Daarmee wordt beoogd de transparantie van de arbeidsmarkt te vergroten. Wanneer dit beleid ook van toepassing zou moeten zijn op de bemiddelingsfunctie, i.c. de intensieve dienstverlening, ontstaat een spanning. Het onderzoek wijst uit dat op lokaal niveau niet iedere vestigingsmanager van dit landelijke beleid is doordrongen. Het wordt in elk geval niet als zodanig in praktijk gebracht. Voor zover op vestigingsniveau vacatureacquisitie plaatsvindt is dat in de meeste gevallen met een beperkt vacaturebereik, namelijk primair gericht op vacatures waarvoor grotere groepen werkzoekenden direct bij de eigen CWI-vestiging beschikbaar zijn. Concreet gaat het om vacatures tot en met het niveau mbo, maar toch bij voorkeur om relatief laaggeschoold werk. Ook de aard van het werk speelt een belangrijke rol: meer belangstelling bestaat voor vacatures voor relatief eenvoudig (productie)werk. Veel vestigingsmanagers geven aan “al erg veel energie nodig te hebben om vacatures te acquireren of te registreren, die geschikt zijn voor het eigen aanbod”. Bovendien geeft men aan dat men niet in staat is alle vacatures te vervullen die er zijn, vanwege het ontbreken van aanbod bij het CWI, en daarom die vacatures ook niet te acquireren. Nadrukkelijk gaat het hier om de (pro-actieve) acquisitie van vacatures: elke vacature die spontaan wordt gemeld door de werkgever wordt wel geregistreerd, van welk opleidingsniveau dan ook.

8.4.7 Makkelijk vervulbare vacatures gaan (in praktijk) voor moeilijk vervulbare vacatures

Hoe gaat het CWI om met moeilijk vervulbare vacatures?

Het aanpakken van makkelijk vervulbare vacatures gaat (in praktijk) voor het vervullen van moeilijk vervulbare vacatures. Het onderzoek wijst uit dat in de praktijk alle vacatures die door werkgevers worden gemeld in principe worden geregistreerd, met uitzondering van vacatures met discriminatoire eisen. Er vindt bij de intake in het algemeen geen verdere selectie plaats van vacatures, althans niet op basis van strategische of tactische keuzes. Dit sluit aan bij de wettelijk taken van het CWI (zie 8.2). Op dit punt is wederom een belangrijk verschil te zien met uitzendbureaus, die niet de verplichting hebben alle vacatures in te nemen.

Er wordt voor de behandeling geen specifiek strategische keuze gemaakt ten aanzien van moeilijk vervulbare vacatures. Wel zijn er taakstellingen ten aanzien van het aantal te registreren en het aantal te vervullen vacatures. De invulling van de marketingfilosofie bij bemiddeling wordt grotendeels overgelaten aan de vestigingsmanager. In praktijk maakt de adviseur zelf de inschatting en bepaalt de inzet van de dienstverlening in een specifiek geval. De praktijk is dat makkelijk vervulbare vacatures voorrang krijgen, teneinde ingeschreven werkzoekenden te bemiddelen, maar ook om eenvoudig een ‘turfje’ te kunnen zetten. Het beleid is om bij moeilijk vervulbare vacatures de werkgever eventueel te adviseren op welke andere manier de vacature zou kunnen worden vervuld.

⁵³ Reactie van R. de Groot, voorzitter van de Raad van Bestuur van CWI, op het onderzoek van het IWI naar de dienstverlening aan werkgevers (december 2004).

Ten aanzien van de behandeling van vacatures worden geen strategische of tactische keuzes gemaakt op basis van te verwachten resultaten. Vacatures voor kortdurende dienstverbanden worden op dezelfde manier behandeld als vacatures voor vaste banen (21% van alle bij CWI gemelde vacatures; zie bijlagen). Vacatures voor een aantal uren per week worden op dezelfde manier behandeld als vacatures voor volledige werkweken. Alhoewel in dat geval de keuze voor de doelgroep wel kan verschillen: vacatures van minder dan 12 uur per week worden bijvoorbeeld meegenomen, omdat deze juist geschikt zijn voor vrouwen met kinderen thuis. Vacatures waarvoor door de werkgever reeds op een andere manier wordt geworven worden niet anders behandeld dan vacatures waarvoor het CWI op het moment van intake nog het enige wervingskanaal is (31% van de bij CWI gemelde vacatures). Er is geen systematische aanpak van het voorspellen van het succes van de vacaturebehandeling.

8.4.8 Zelfwerkzaamheid gaat boven ondersteuning

Zelfwerkzaamheid gaat boven het leveren van ondersteuning aan werkzoekenden. Dit is voor dit onderzoek van belang, omdat via aanbodgerichte bemiddeling daadwerkelijk vacatures kunnen worden vervuld en werkgevers kunnen worden bediend. Door te veel op zelfwerkzaamheid in te zetten zou de vacaturevervulling negatief kunnen worden beïnvloed. De belangrijkste exponent hiervan is *werk.nl*, het instrument van CWI waarbij werkgevers en werkzoekenden geacht worden elkaar zelf te kunnen vinden. Werkzoekenden die volgens het CWI niet direct bemiddelbaar zijn worden, na een zogenaamde kwalificerende intake (KWINT), doorverwezen naar gemeente of UWV en komen dan in aanmerking voor een publiek gefinancierd reïntegratietraject. De direct bemiddelbaren (fase 1 in SUWI-termen) kunnen worden geholpen bij het zoeken naar werk. Voor een belangrijk deel gaat het hierbij om personen die aanspraak maken op een uitkering. In die gevallen treedt de verplichtingencontrole in werking.

De intrinsieke motivatie van de CWI-medewerkers die de onderzoekers hebben gesproken is het helpen van werkzoekenden. Men vindt het dan ook vaak frustrerend dat men, om wat voor reden dan ook, niet meer voor bepaalde mensen kan doen. Het zogenaamde ‘turven’ speelt echter ook een prominente rol. Het is erg verleidelijk om een beleid van zelfwerkzaamheid te volgen, omdat daarmee tegen relatief lage kosten kan worden ‘geturfd’. Eenvoudig vervulbare vacatures worden in die zin als eerste opgepakt, niet alleen omdat daarmee een ingeschreven werkzoekende kan worden geplaatst, maar ook omdat het ‘turfje’ oplevert. Aan de aanbodzijde is het zo dat eenvoudig plaatsbare werkzoekenden als eerste aan de beurt komen bij bemiddeling, om dezelfde reden. Binnen de zogenaamde fase 1-werkzoekenden wordt die afweging zeker gemaakt, zo geven CWI-medewerkers aan.

8.4.9 Het proces gaat voor resultaten

Het goed inrichten van de organisatie en de onderliggende processen heeft voorrang op het behalen van resultaten op de korte termijn. Het CWI is een vrij jonge organisatie. Het werkveld is uitermate complex. Er moet worden gewerkt met een erfenis uit het verleden, zoals verouderde automatisering, een tekort aan personeel met de juiste competenties en

een niet altijd even goed imago bij bepaalde klantgroepen. De strategische keuze van het topmanagement is primair stevig te investeren in het proces. Forse investeringen worden bijvoorbeeld gedaan in automatisering (Sonar) en personeel (training en certificering). Afgewacht moet worden in hoeverre deze investeringen op niet al te lange termijn de gewenste resultaten opleveren, vooral in termen van kwaliteit van de dienstverlening.

8.5 Organisatie van bemiddeling

8.5.1 Landelijke organisatie

Van belang voor dit onderzoek is dat op landelijke niveau een klantgroepmanager verantwoordelijk is voor de dienstverlening aan werkgevers. Alle werkgevers samen vormen de klantgroep. Daarnaast zijn er nog vijf andere klantgroepmanagers voor andere klantgroepen.

8.5.2 Organisatie bemiddeling op vestigingsniveau

Vrijwel alle 10 bezochte CWI-vestigingen hebben de vraaggerichte bemiddeling ingericht in sectoren. Van alle adviseurs geeft ruim driekwart geeft aan dat dit bij de eigen vestiging het geval is. Bij doorvragen op de vestigingen blijkt het in de organisatie meestal te gaan om clusters van sectoren (bedrijfstakken en branches) en functies. In de sector horeca bijvoorbeeld kunnen horecawerkgevers terecht, net als werkzoekenden met een horecaberoep. Horecawerkgevers met een vacature voor administratief personeel moeten soms naar een andere sector binnen het CWI. Bij sommige vestigingen betreft het puur een functiegerichte indeling, zoals administratieve functies, horecafuncties, enzovoort. Het gaat om het maken van de juiste clustering, afhankelijk van de regionale omstandigheden en de beschikbare expertise.

Ruim driekwart van alle adviseurs is van mening dat de vacaturebehandeling op de eigen vestiging goed is georganiseerd en een kwart vindt dat het matig tot slecht is georganiseerd. Een belangrijk punt van aandacht vormt de communicatie tussen de aanbodteams en de vraagteams. De vraagteams opereren bij veel CWI's geheel afzonderlijk van de aanbodteams. Bij een aantal CWI's vindt regelmatig overleg plaats tussen vertegenwoordigers van beide teams, maar dit vormt niet de oplossing zo geeft men aan. Een enkele vestiging heeft het zodanig georganiseerd dat aanbodteams zijn gekoppeld aan een vraagdeskundige. Juist het koppelen van de dienstverlening aan de aanbodzijde aan de dienstverlening aan de vraagzijde vormt de uitdaging volgens een aantal (ervaren) CWI-vestigingsmanagers.

Bestaan de CWI-
vacature-
behandelingsteams
uit sector-
specialisten?

De vraagteams (of vacaturebehandelingsteams) bestaan in het algemeen uit enkele fte's per vestiging. Het betreft veelal de ervaren bemiddelaars met een verleden in de voormalige Arbeidsvoorzieningsorganisatie. Echte sectorspecialisten zijn het niet altijd, ook omdat men vanwege het relatief beperkte aantal vraagspecialisten genoodzaakt is voor een breed spectrum van bedrijven en instellingen te werken. Ruim de helft van de sectoradviseurs geeft aan zelf gespecialiseerd te zijn in een of meer sectoren of branches (57%). Het komt voor dat de adviseurs vacatures acquireren op basis van hun relaties die

nog dateren uit hun werkzaamheden bij de Arbeidsvoorzieningsorganisatie. Een van de bezochte vestigingen is geheel afhankelijk van de oude contacten van een van de medewerkers. Kennis over branches en sectoren dateert eveneens nog uit de periode Arbeidsvoorziening. Er worden zeker medewerkers ingezet in vraagteams, die nog nooit eerder met de vraag te maken hebben gehad. Het tekort aan bepaalde competenties bij de zittende medewerkers vormt volgens de CWI-vestigingsmanagers een reëel probleem.

Er wordt iets verder gegaan dan alleen te kijken naar kennis. Door ook kort in te gaan op vaardigheden en attitude wordt een beknopt beeld gegeven van de benodigde competenties voor dienstverlening aan werkgevers.

Hoe komen de CWI-adviseurs aan hun specifieke kennis over branches en sectoren?

Om kennis op te doen van het bedrijfsleven investeren de meeste vestigingen in bedrijfsbezoeken. Volgens de enquête onder CWI-adviseurs zijn er in het eerste kwartaal van 2005 gemiddeld ruim 10 bedrijfsbezoeken afgelegd door adviseurs die zich met de vraagzijde bezighouden (circa 1 per week). In dezelfde periode hebben deze adviseurs bijna vijf werkgevers op het CWI ontvangen voor de intake of behandeling van een vacature (circa 1 per twee weken). De adviseurs hebben veelal ook taakstellingen ten aanzien van het aantal af te leggen bedrijfsbezoeken: soms twee bedrijfsbezoeken per week per fte. Deze bezoeken voeden ook de kennis van de CWI-medewerkers over de branches en sectoren. Er zijn echter diverse vestigingen waar men stelt “weinig tijd te hebben voor bedrijfsbezoeken”.

In het algemeen geven de CWI-vestigingsmedewerkers aan dat commerciële vaardigheden nog wel eens ontbreken bij de vraagspecialisten. Om deze vaardigheden verder te ontwikkelen worden intern cursussen gegeven en kunnen certificaten worden behaald.

Een specifiek punt van aandacht betreft de attitude: de houding van de adviseurs ten aanzien van werkgevers. In het algemeen is de mening van vestigingsmanagers en van de externe gesprekspartners dat het hier sterk aan schort, in de zin dat er bij de CWI-medewerkers vaak sprake is van enige schuwheid, of soms zelfs enige angst ten aanzien van werkgevers. Dit punt is voor de vestigingsmanagers bijzonder moeilijk op te lossen door middel van trainingen.

8.6 Huisvesting

De meeste CWI-vestigingen zijn gehuisvest op goede kantoorlocaties. Dat is het beeld dat de onderzoekers er zelf van hebben gekregen. Vertegenwoordigers van de uitzendbranche kijken er zo ook tegenaan. Een vestigingsmanager is zich aan het voorbereiden op een nieuwe locatie en een op een ingrijpende verbouwing. Diverse CWI's zijn gehuisvest in zogenaamde bedrijfsverzamelgebouwen (BVG): het gemeentelijke loket, het UWV-loket en het loket van het uitzendbureau is in fysieke zin meestal niet ver verwijderd van het CWI.

De huidige huisvesting is volgens de CWI-vestigingsmanagers niet berekend op bezoek van werkgevers. Het ontbreekt vaak geheel aan parkeerfaciliteiten. Het beeld van de ontvangstruimte van een CWI-vestiging wordt gedomineerd door publiek dat volgens de

onderzoekers niet altijd samenvalt met de doelgroep van de werkgever. Men ziet in de ontvangstruimte over het algemeen hangende (en niet zoekende) mensen, de sfeer is niet altijd prettig. Het komt in een enkel geval voor dat de entree onvoldoende uitnodigt, dan wel zelfs afschrikt, bijvoorbeeld vanwege zichtbaar strenge ‘security’-medewerkers.

8.7 Conclusies

De hoofdvraag is hoe het CWI met een aantal beleidsmatige zaken omgaat, omdat het een belangrijke context is waarbinnen de resultaten van de dienstverlening aan werkgevers moeten worden begrepen. Binnen de context van de wettelijke taken en het CWI-beleid ten aanzien van bemiddeling kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- CWI heeft zich in de afgelopen jaren sterk moeten concentreren op het aanbod van werkzoekenden. De inzet van medewerkers is daarop toegesneden. Intern en extern is men van mening dat de vraaggerichte dienstverlening veel meer aandacht nodig heeft.
- Op het gebied van bemiddeling is sprake van een uniform en landelijk pakket van dienstverlening. In de uitvoering is dat nog onvoldoende herkenbaar.
- De strategische keuze die op landelijk niveau is gemaakt om vooralsnog in te zetten op vergroting van het marktgebied (onder meer door inzet van landelijke PR-activiteiten) gaat op lokaal niveau nog onvoldoende gepaard met inzet om de geacquireerde vacatures daadwerkelijk te vervullen. Dit heeft een afbreukrisico in zich.
- De strategische keuze die op landelijk niveau is gemaakt om aan de vraagzijde een zo breed mogelijk bereik na te streven vindt op lokaal niveau niet overal evenveel weerklank. Op vestigingsniveau zet men zelf in op het acquireren van vacatures die geschikt zijn voor het eigen aanbod (tot en met mbo-niveau, met een voorkeur voor ongeschoolde arbeid).
- Het ambitieniveau om vraaggericht bezig te zijn verschilt tussen vestigingen.
- Eenvoudig vervulbare vacatures en eenvoudig plaatsbare werkzoekenden krijgen in praktijk voorrang: er wordt gestuurd en gewerkt naar een zo hoog mogelijk resultaat in kwantitatieve termen. Dit sluit niet uit dat ook intensieve bemiddelingstrajecten worden gevolgd.
- Vacatureteams en aanbodteams werken in veel gevallen gescheiden van elkaar. Het koppelen van beide werkprocessen vormt een grote uitdaging.
- De competenties die nodig zijn voor vraaggerichte dienstverlening schieten volgens interne en externe gesprekspartners in veel gevallen te kort (kennis over branches en bedrijven, commerciële vaardigheden en een positieve attitude ten aanzien van het bedrijfsleven).
- De huisvesting is van hoog niveau, maar is niet geschikt voor ontvangst van werkgevers (geen parkeerfaciliteiten, geen aantrekkelijke entree, hangende en niet zoekende mensen, sfeer).

9 Kansen en verbetermogelijkheden

9.1 Inleiding

Zijn verbeteringen denkbaar die kunnen worden aangebracht in het dienstverleningsconcept, of de wijze waarop dat in de praktijk wordt uitgevoerd (bijvoorbeeld in de sfeer van bedrijfsbezoeken, een actieve werkgeversbenadering, kennis en deskundigheid, landelijk werkende vacaturemeldingspunten?

In dit hoofdstuk komen kansen en verbeter suggesties naar voren, zoals deze door CWI-vestigingsmanagers en externe betrokkenen zijn geformuleerd. Het betreft uitdrukkelijk niet aanbevelingen van de onderzoekers. Het inventariseren en analyseren van verbetermogelijkheden behoort tot de vraagstelling van het onderzoek. Over het algemeen zijn alleen die zaken naar voren gebracht waarover in substantiële mate overeenstemming bestaat. De verbeter suggesties hebben alleen betrekking op de dienstverlening aan werkgevers en specifiek het vacatureoffensief. Het is uiteraard aan het CWI of de suggesties worden opgevolgd. Opgemerkt wordt dat een aantal zaken al in 2005 in gang is gezet, maar nog niet over de gehele organisatie, of nog niet overal met dezelfde intensiteit. Dat de realisering van de verbeter suggesties afhankelijk is van tal van randvoorwaarden (financiën, menskracht) is evident. Hierop wordt ingegaan in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk.

De hieronder verder kort uitgewerkte thema's hebben betrekking op drie niveaus: strategie, tactiek en uitvoering.

9.2 Strategie: inzetten op het verhogen van de vervullingsquote

Waar het markt bereik op een behoorlijk niveau is, schiet de vervulling van vacatures nog tekort, hetgeen tot afbreuk leidt bij een deel van de werkgevers. De vervullingsquote dient daarom op een aanvaardbaar peil te worden gebracht. Door strategisch vanaf nu meer in te zetten op het verhogen van de vervullingsquote kan de positie van het CWI op de arbeidsmarkt verder worden versterkt. Tegelijkertijd kan hiermee worden voorkomen dat ongewenste uitval van klantwerkgevers optreedt. Hiermee zou nauw worden aangesloten bij de wensen van CWI-vestigingsmanagers.

Het potentiële markt bereik is sterk afhankelijk van de verhoudingen tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, maar zeker ook van de mate waarin het CWI erin slaagt de verworven vacatures daadwerkelijk te vervullen. Met andere woorden: een hogere vervullingsquote leidt tot een hoger markt bereik, onder de aanname dat werkgevers die tevreden zijn over het resultaat sterker geneigd zijn om nieuwe vacatures te melden bij het CWI. Naarmate het CWI er beter in slaagt om vacatures te vervullen is een lager markt bereik nodig om een hoger marktaandeel te realiseren.

9.3 Strategie: het intern en extern neerzetten van bemiddeling als een herkenbaar product

Bemiddeling zou als een kernproduct van het CWI moeten worden gepositioneerd. Alle CWI-vestigingsmanagers geven dit aan, al of niet in sterke bewoordingen. De boodschap zou moeten zijn dat het CWI de intermediair is tussen de twee vragende partijen op de arbeidsbemiddelingsmarkt: werkgevers en werkzoekenden. Dat is nu via de communicatiecampagne in ruime mate gebeurd, maar nu gaat het erom dit in de uitvoering verder vorm te geven.

Er dient hard te worden gewerkt aan een herkenbaar product en dus meer uniformiteit. Wat kan een werkgever verwachten bij een willekeurige CWI-vestiging? Wat is het standaardpakket dat het CWI zelf kan regelen? Welke mix van aanpakken is het beste bij een bepaalde vraag? En wat zijn de te verwachten resultaten? Het werken aan een standaardpakket hoeft volgens de respondenten zeker niet ten koste te gaan van de lokale behoefte aan differentiatie op basis van specifieke arbeidsmarktomstandigheden.

9.4 Tactiek: het verder verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening aan werkgevers

De kwaliteit van de dienstverlening aan werkgevers dient verder te worden verbeterd, dus niet alleen in vestigingen met financiële armslag, maar CWI-breed. Daarvoor is het in de eerste plaats nodig om een betere werving en selectie van kandidaten te realiseren. De inzet van 'halfopen' methoden dient te worden vergroot. Persoonlijke dienstverlening is hiervoor volgens vrijwel alle respondenten het meest aangewezen. Zowel de intake, de behandeling en de nazorg dient veel meer op persoonlijke basis te zijn. Bedrijfsbezoeken en bezoeken van de werkgever aan het CWI zijn hiervoor noodzakelijk. Dit betekent een arbeidsintensieve dienstverlening en geen arbeidsextensieve. Wanneer toch wordt gekozen voor arbeidsextensieve dienstverlening, via 'open' methoden, dient de werkgever nog nadrukkelijker te worden gewezen op de risico's hiervan, teneinde teleurstelling te voorkomen (voorlichting). Deze verbetersuggestie houdt ook in het leggen van een verbinding tussen werk.nl (halfopen) en het maken van voorselecties.

Het bepalen van de juiste mix van dienstverlening is noodzakelijk om efficiënt en effectief te kunnen opereren. Hierbij dient binnen de gehele organisatie te worden toegewerkt naar een samenhangende vorm van implementatie en evaluatie. Landelijk zou (eerst door middel van onderzoek en later op basis van systeemoutput) inzicht kunnen worden gegeven in de meest efficiënte en effectieve bemiddelingsmethoden bij bepaalde type vacatures (sector, opleiding, functie, aard dienstverband, enzovoort), zodat hiermee in de praktijk kan worden gewerkt.

9.5 Tactiek: het 'upgraden' van werkzoekenden (aanbodversterking)

Landelijk is reeds afgesproken dat vestigingen een inspanning doen om werkzoekenden te 'upgraden'. Diverse CWI-vestigingen bieden diensten aan werkzoekenden om hun arbeidsmarktpositie te verbeteren. Het gaat dan om lichte trainingen in groepen

(workshops). Het betreft sollicitatietrainingen, leren opstellen van een eigen CV, gespreksvoering, bewust omgaan met eigen competenties, enzovoort. Diverse CWI-vestigingsmanagers zouden op dit punt meer willen doen. Nagegaan zou moeten worden welke aanpakken in welke mate voorkomen en wat de effectiviteit hiervan is. Op basis daarvan kan eventueel worden besloten een verdere investering hierin te doen. Het doel hiervan is de kans op een baan voor veel werkzoekenden en de kans op vacaturevervulling te vergroten. Vanuit het perspectief van de dienstverlening aan werkgevers gaat het erom beter geschikte kandidaten te kunnen leveren, in elk geval kandidaten die zichzelf beter kunnen presenteren tijdens de werving en selectieprocedures. Vooral externe gesprekspartners dringen aan op goede samenwerking op dit punt tussen de ketenpartners (CWI, UWV en gemeenten).

9.6 Tactiek: het samenwerken met uitzendbureaus

De samenwerking met uitzendbureaus zou vooral moeten gebeuren op reguliere basis, op vestigingsniveau en in concrete gevallen. Daarnaast kan worden nagegaan in hoeverre de detacheringconstructie met uitzendbureaus kan worden gehandhaafd, dan wel verder kan worden geïntensiveerd. De uitbestedingvariant wordt door vrijwel iedereen afgeraden. Bij geen van beide partijen (CWI en uitzendbureaus) is op dit moment draagvlak voor een PPS-constructie.

Inzetten op het uitzendbureau als werkgever biedt de meeste kansen. In de reguliere dienstverlening past het dat in overleg met werkgevers kan worden afgesproken om reguliere vacatures via de uitzendformule te behandelen. Dit zou verder kunnen worden geoptimaliseerd. Hierbij zouden wel landelijke, regionale en lokale grenzen moeten worden gesteld aan het aandeel gemelde vacatures dat maximaal door uitzendbureaus wordt vervuld. Het CWI dient vanuit de publieke taak zelf voldoende sturing te kunnen geven aan het bemiddelingsproces. Het gaat er in elk geval om het aandeel door uitzendbureaus in behandeling genomen en uiteindelijk vervulde vacatures te monitoren.

Over de financiële verhoudingen zijn de meningen verder verdeeld: moet het CWI aan uitzendbureaus een vergoeding leveren voor het plaatsen van mensen en het vervullen van vacatures, of moeten de uitzendbureaus een vergoeding betalen aan het CWI voor het verrichten van werkzaamheden op het gebied van werving en selectie?

9.7 Tactiek: het verbeteren van de samenwerking met reïntegratiebedrijven

Het vacatureoffensief is gericht op een imagoverbetering bij werkgevers. Het dient te worden geflankeerd door een 'ketenoffensief'. Willen reïntegratiebedrijven gebruik gaan maken van de CWI-vacatures dan zal het CWI communicatie en terugkoppeling richting deze bedrijven over de resultaten van de bemiddeling moeten garanderen en, belangrijk, ook waarmaken. Dit zou in een samenwerkingsprotocol of overeenkomst kunnen worden vastgelegd. Een mogelijkheid is om enkele reïntegratiebedrijven over de streep te zien te krijgen zodat zij het CWI het voordeel van de twijfel geven en op projectbasis eens gebruik maken van de CWI-vacatures. Het succes van deze samenwerking kan

vervolgens als vliegwiel worden gebruikt. Om de bereidheid van reïntegratiebedrijven voor een projectmatige samenwerking te vergroten, dient het CWI bij haar uitnodiging voor samenwerken sterker uit te gaan van het gemeenschappelijke belang, het ‘insluiten’ van werkgevers.

9.8 Tactiek: het duidelijker vraaggericht profileren van beleid en organisatie

Nagegaan kan worden in hoeverre de vraaggerichte benadering nog verder tot uitdrukking kan worden gebracht. Dit punt wordt vooral door externe gesprekspartners naar voren gebracht, maar ook door CWI-vestigingsmanagers. Er is een aantal voorbeelden gegeven van mogelijke acties. Allereerst zouden bepaalde vestigingen geholpen moeten worden om vraaggerichte actieplannen te ontwikkelen. Meer vestigingen zouden geholpen kunnen worden om systematisch relatiemanagement richting werkgevers op te zetten, de juiste mix van dienstverlening bij bepaalde vacatures en bedrijven te bepalen en sector kennis te ontwikkelen. Voorts zouden vestigingen geholpen kunnen worden om de aanbodgerichte dienstverlening organisatorische te koppelen aan de vraaggerichte dienstverlening. Dat laatste vereist nog onderzoek en methodiekontwikkeling. In de public relations dient kritisch te worden gekeken in hoeverre de boodschappen tweezijdig en niet alleen eenzijdig aanbodgericht overkomen. Het CWI zou zich zo veel mogelijk moeten profileren als een intermediair tussen twee partijen en niet als dienstverlener voor een partij.

9.9 Tactiek: het goed op elkaar laten aansluiten van vraaggerichte en aanbodgerichte dienstverlening

Op vestigingsniveau sluiten vraaggerichte en aanbodgerichte dienstverlening niet altijd goed op elkaar aan. Dit is voor een belangrijk deel een organisatorisch probleem, waarvoor overigens geen universeel pasklare oplossing bestaat. Een van de mogelijke oplossingen is om dagelijks overleg tussen vraaggerichte en aanbodgerichte adviseurs te laten plaatsvinden. Ook kunnen deze adviseurs organisatorisch op een of andere manier aan elkaar worden gekoppeld. Aanvullende oplossingen kunnen worden gevonden in organisatorische indelingen, bijvoorbeeld per sector, per functiegroep, per postcodegebied, alfabetisch, of een combinatie daarvan. In praktijk kan ook worden gedacht aan deconcentratie: het inrichten van meerdere vestigingen.

Een van de mogelijkheden is het inrichten van aparte locaties specifiek voor de bemiddeling. Ook binnen bedrijfsverzamelgebouwen (BVG) zouden deze vestigingen kunnen worden gesitueerd op een afzonderlijke locatie met een eigen entree is. Dergelijke vestigingen kunnen worden bemand met bemiddelaars, die volledig met de intake van vacatures en verdere bemiddeling bezig zijn.

9.10 Uitvoering: andere inzet personeel

Intern binnen de organisatie is de suggestie opgeworpen de intake van werkzoekenden te laten uitvoeren door personeel op mbo-niveau. Dat schept ruimte voor medewerkers op hbo-niveau, die kunnen worden ingezet voor bemiddelingsactiviteiten. Het niveau van werken bij bemiddelen wordt hoger aangeslagen dan het verzorgen van de intake van werkzoekenden. Op dit moment gebeurt de intake van werkzoekenden door mensen op hbo-niveau. Deze inzet zou waarschijnlijk grotendeels moeten worden gerealiseerd door middel van nieuwe instroom van mbo'ers.

9.11 Uitvoering: het aannemen van personeel met competenties om te bemiddelen

Vrijwel alle respondenten, extern en intern, geven aan dat binnen de CWI-organisatie een tekort bestaat van medewerkers met de juiste competenties voor bemiddeling. Het gaat om kennis van de vraagzijde van de arbeidsmarkt (productieprocessen, aard van het werk) en competenties op het gebied van bemiddeling, met name commerciële vaardigheden en specifiek de vaardigheden om bepaalde mensen met enige achterstand 'te verkopen' en ook kennis van het bepalen van de juiste mix van methoden in bepaalde gevallen, en het verder behandelen van vacatures. Veel (goede) bemiddelaars hebben de organisatie verlaten net voor of net na het opheffen van Arbeidsvoorzieningsorganisatie en de overgang naar CWI, om de eenvoudige reden dat er voor bemiddelingswerk in die fase vrijwel geen ruimte was. Vrijwel alle respondenten, zowel intern als extern, geven aan dat het aannemen van personeel met de juiste competenties de belangrijkste verbetering zou zijn als het gaat om het verbeteren van de dienstverlening aan werkgevers.

9.12 Uitvoering: het ontwikkelen van competenties bij medewerkers

Binnen de organisatie wordt zeer hard gewerkt aan het trainen en certificeren van medewerkers op het gebied van bemiddeling. CWI-managers geven aan dat er veel ruimte moet zijn voor coaching en dat juist de ervaren mensen (met ervaring veelal vanuit hun verleden bij de Arbeidsvoorzieningsorganisatie) hiervoor moeten worden vrijgesteld. Hierin dient onverminderd te worden geïnvesteerd.

9.13 Uitvoering: onderzoek naar effectiviteit en efficiëntie van bemiddelingsmethoden

Essentiële informatie ontbreekt nu om de efficiëntie en effectiviteit van de bemiddeling verder te verhogen. Welke methode is het meest effectief in welke gevallen? Welke mix zou in een concreet geval het best uitpakken? Een vrij willekeurige inzet van open en half open methoden kan leiden tot kosten die hadden kunnen worden voorkomen. Zo is gebleken dat in 50 procent van de 100 gevallen voorselectie plaatsvindt in combinatie met een open methode.

Er kan aan worden gedacht om onderzoek te doen naar de volgende zaken:

- een beschrijving van de meest voorkomende (combinaties) van bemiddelingsmethoden;
- een kwantitatief onderzoek naar de effectiviteit van de inzet van bepaalde methoden in termen van vervullingsquote, vacatieduur en tevredenheid van de klanten;
- de optimale mix van methoden bij bepaalde typen vacatures;
- goede voorbeelden van organisatie van bemiddeling (de invloed van de randvoorwaarden op de vervullingsquote);
- de kosten per bemiddelingsmethode;
- de optimale mix in termen van kosten en aantallen vervulde vacatures.

9.14 Randvoorwaarden

Onder welke randvoorwaarden zijn bepaalde verbeteringen door te voeren?

Managementcapaciteit (implementatie)

De eerste randvoorwaarde is dat de inspanningen die er in de afgelopen jaren zijn gedaan om processen op orde te krijgen onverminderd worden voortgezet. Er dient in ruime mate managementcapaciteit te zijn om elk van de hierboven genoemde verbeteringsvoorstellen door te voeren.

Financiële middelen

Bemiddelen is mensenwerk. Indien daadwerkelijk wordt ingezet op de dienstverlening aan werkgevers, inclusief en vooral het helpen plaatsen van mensen in concrete banen (vacatures) dient er menskracht te worden ingezet. De lijn is heel duidelijk: persoonlijke dienstverlening, zowel richting werkgevers als richting werkzoekenden. De extra inzet zoals die is gerealiseerd in het kader van het vacatureoffensief heeft duidelijk resultaten opgeleverd. De vraag is wat de politieke ambitie is.

Flankerend beleid

Arbeidsmarktontwikkelingen en conjunctuur worden meestal niet in discussies meegenomen als het gaat om het resultaat van de dienstverlening aan werkgevers. Het is evident dat het voor het CWI moeilijker is om vacatures te vervullen, wanneer er geen voldoende geschikt aanbod is. De kwantiteit en kwaliteit van het aanbod is niet te beïnvloeden door het CWI. Flankerend beleid in Nederland is daarom absoluut noodzakelijk. Voorbeelden van terrein en waar flankerend beleid gewenst is zijn bijvoorbeeld: scholing van werkenden binnen sectoren, overheidsbeleid op het gebied van vmbo, beleid gericht op het vasthouden van oudere (laaggeschoolde) werknemers, enzovoort.

Bijlage 1 Methodologische verantwoording

Opzet algemeen

Het onderzoek is deels kwantitatief en deels kwalitatief van aard. Achtereenvolgens wordt hieronder besproken:

- analyse van een vacaturebestand van het CWI;
- bezoeken aan een tiental CWI-vestigingen;
- persoonlijke en telefonische interviews met externe partners;
- elektronische enquête onder bedrijven (inclusief een deel klanten van het CWI);
- elektronische enquête onder alle adviseurs van het CWI.

Analyse van een vacaturebestand van het CWI

Van het CWI is een vacaturebestand ontvangen met gegevens van alle vacatures die zijn gemeld in de periode 1 januari 2003 tot 1 november 2004. Dit bestand omvatte circa 250.000 records. Op basis van dit bestand is een analyse gemaakt van de instroom van vacatures per week. Tevens is dit bestand gebruikt om een gestratificeerde steekproef te trekken van werkgevers, die vervolgens schriftelijk zijn benaderd. Aan de werkgevers zijn de gegevens uit dit bestand voorgelegd, gekoppeld aan een elektronische enquête die zij konden benaderen via het internet, met behulp van een speciale toegangscode (zie verder).

Bezoeken aan een tiental CWI-vestigingen

Aan 10 CWI-vestigingen is een bezoek gebracht. De selectie van de 10 CWI's is geschied door de onderzoekers. Daarbij zijn twee CWI's per CWI-district gekozen. Vervolgens zijn zes CWI's geselecteerd met ESF-gefinancierde medewerkers en vier zonder ESF-gefinancierde medewerkers. De volgende CWI's zijn bezocht:

1. Sneek (deta)
2. Tiel (deta)
3. Roermond (deta)
4. Amsterdam Zuidoost (deta)
5. Den Haag Zuidwest (deta)
6. Rotterdam Zuidplein (deta)
7. Den Bosch
8. Zaanstreek
9. Leiden
10. Zierikzee

Tijdens de bezoeken is uitvoerig gesproken met de vestigingsmanagers, veelal gesecondeerd door een ervaren adviseur. Met name is ingegaan op de wijze waarop de vraaggerichte dienstverlening wordt uitgevoerd en specifiek het vacatureoffensief. Tevens is ingegaan op kansen en verbetermogelijkheden.

Persoonlijke en telefonische interviews met betrokkenen

Met ruim 20 vertegenwoordigers van relevante partijen is een persoonlijk gesprek gevoerd. Niet alle beoogde respondenten hebben tijd kunnen vinden voor een persoonlijk gesprek. In enkele gevallen moest worden volstaan met een telefonisch interview. In bijlage 2 zijn de namen van de respondenten gegeven.

Elektronische enquête onder bedrijven

Het beoogde doel was om bij tenminste 2.500 bedrijven de vragenlijst af te nemen. Uiteindelijk is de vragenlijst bij netto 2.590 bedrijven op succesvolle wijze afgenomen. Het grootste deel van de bedrijven in de steekproef is getrokken uit registratiebestanden van de Cendris. Omdat in dit registratiebestand de agrarische sector sterk ondervertegenwoordigd is, is voor de agrarische sector gebruik gemaakt van registratiegegevens van de Prosu, een bestand met de functionele beschrijving van agrarische bedrijven in Nederland. Deze registratiebestanden tezamen vormen een goede afspiegeling van alle bedrijven en instellingen in Nederland. Daarnaast zijn ook klanten van CWI benaderd, dat wil zeggen bedrijven die in 2004 vacatures bij CWI hebben gemeld.

Het grootste gedeelte van de steekproef is met behulp van een elektronische enquête afgenomen. Daartoe zijn bedrijven uit de Cendris en Prosu registratiebestanden benaderd via een e-mail, waarin een link inclusief een unieke logincode naar de elektronische enquête was opgenomen. Omdat geen e-mailadressen beschikbaar waren van klanten van CWI, zijn deze benaderd met een brief waarin ook verwezen werd naar dezelfde website waar de elektronische enquête kon worden ingevuld. Tot slot is aanvullende respons verzameld door middel van telefonische enquête. De vragenlijst die gebruikt is bij de elektronische en telefonisch enquête is identiek. In Tabel B1.1 is een overzicht van de respons gegeven.

Tabel B1.1 Overzicht netto respons naar bron en type enquête

	Internet	Telefonisch	Totaal
Klant CWI	352	0	352
Cendris	1.383	564	1.947
Prosu	115	176	291
Totaal	1.850	740	2.590

De antwoorden zijn zodanig gewogen, dat de gewogen verdeling van de bedrijven in de enquête overeenkomt met de registratiegegevens over de sector en bedrijfsgrootte van de bedrijven. Hierbij is uitgegaan van een indeling van bedrijfsgrootte in drie klassen (<20, 20-99, 100+) en een sectorindeling conform de 8 sectoren van de rapportage. De weging heeft zowel plaatsgevonden voor bedrijven die representatief zijn voor alle Nederlandse bedrijven (de *Cendris/Prosu* respondenten), als bij bedrijven die klant zijn van CWI. De onderzoeksresultaten zijn hiermee representatief naar sector en bedrijfsgrootte.

Tabel B1.2 Responspercentages, naar steekproeffranche

Tranche	Steekproef	Netto respons	Reponspercentage
CWI (brief met login-code)	6.000	352	6%
Cendris (internet)	6.545	1.383	21%
Prosu (internet)	891	115	13%
Cendris & Prosu (telefonisch)	3.651	740	20%
Totaal	17.087	2.590	15%

Van alle bedrijven die zijn benaderd heeft uiteindelijk 15 procent de vragenlijst ingevuld. Het aantal CWI-klantbedrijven dat is bereikt (n=352) is relatief gering. Wel is het zo dat het hier om een belangrijke groep werkgevers gaat, namelijk werkgevers die recent een vacature hebben gemeld bij het CWI en die persoonlijk op de hoogte zijn van het verloop van de dienstverlening in verband met deze vacature. De uitkomsten zijn gewogen en daarmee representatief naar sector en grootteklasse/ Niet voorzien is in een non-respons-analyse: er is geen nieuwe groep werkgevers benaderd.

In onderstaande tabellen is het netto resultaat aangegeven van de steekproef, per sector en grootteklasse (ongewogen) en naar ESF-vestigingen.

Tabel B1.3 Netto resultaat steekproef (ongewogen)

Sector	Omvang bedrijf			Totaal
	<20 wn	20-99 wn	100+ wn	
CWI				
1 Agrarische sector	23	9	1	33
2 Bouwnijverheid	9	14	14	37
3 Detailhandel	10	9	8	27
4 Groothandel	15	19	12	46
5 Horeca	7	17	8	32
6 Zorg en Welzijn	14	19	17	50
7 Zakelijke dienstverlening	19	20	29	68
8 Anders	8	17	34	59
Totaal CWI	105	124	123	352
PROSU/CENDRIS				
1 Agrarische sector	262	26	3	291
2 Bouwnijverheid	101	103	93	297
3 Detailhandel	98	101	67	266
4 Groothandel	99	96	97	292
5 Horeca	105	97	34	236
6 Zorg en Welzijn	96	86	114	296
7 Zakelijke dienstverlening	96	90	92	278
8 Anders	114	93	75	282
Totaal PROSU/CENDRIS	971	692	575	2.238
1 Agrarische sector	285	35	4	324

Sector	Omvang bedrijf			Totaal
TOTAAL				
2 Bouwnijverheid	110	117	107	334
3 Detailhandel	108	110	75	293
4 Groothandel	114	115	109	338
5 Horeca	112	114	42	268
6 Zorg en Welzijn	110	105	131	346
7 Zakelijke dienstverlening	115	110	121	346
8 Anders	122	110	109	341
Totaal	1.076	816	698	2.590

TabelB1.4 Netto resultaat steekproef (ongewogen)

	Bedrijven met vacature geworven via het CWI	Percentueel
ESF vestigingen	115	56%
Niet-ESF vestigingen	91	44%
Totaal	206	100%

	Totaal bedrijven	Percentueel
ESF vestigingen	429	48%
Niet-ESF vestigingen	472	52%
Totaal	901	100%

Elektronische enquête CWI-adviseurs

Van 3.438 CWI-adviseurs die door middel van een e-mail uitgenodigd zijn om mee te werken aan de elektronische vragenlijst hebben meer dan 937 adviseurs de vragenlijst ingevuld.

Tabel B1.5 Respons CWI-adviseurs enquête

	Steekproef	Netto respons	Reponspercentage
CWI Adviseurs	3.438	937	27%

Bijlage 2 Namen respondenten

De volgende personen zijn geïnterviewd:

ABU	A. van der Gaag
ABU	P.C.A. Hustinx
Alles voor Groene Arbeid	A. Burgers
BOREA	mevrouw C. de Jonge
Bouwradius	J. van Beek
CWI District Oost	mevrouw A. Lichtenberg
CWI hoofdkantoor	B. Korving
CWI hoofdkantoor	A. Timmermans
CWI Hoofdkantoor (ESF)	E. Baris
CWI District Zuid Oost	B. Frank
FNV	P. Koppe
Hoofdbedrijfschap Detailhandel	G. Perik
Koninklijke Horeca Nederland	P.A. Schoormans
LORPA	P. Boeckhout
MKB Nederland	A. van Delft
NBBU	H. van Groeningen
Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen	M. van den Hoeven
OSB (schoonmaak)	De heer Kersten
Randstad	mevrouw S. van der Dunk
Alexander Calder Arbeidsreïntegratie	S. Brody
Hudson Leiden (reïntegratie)	F. Berger
Hudson Zierikzee (reïntegratie)	mevrouw W. Verberkmoes
START	D. Wermuth
Vedior	mevrouw W. Dobbelaar
VNG	mevrouw N.C. van der Wekken
VNO/NCW	S.J.L. Nieuwsma
ABN AMRO	mevrouw N. Salden

Bijlage 3 CWI-kantoren met extra medewerkers vacatureoffensief (n=52)

District Noord
CWI Assen
CWI Heerenveen
CWI Sneek
DK Oost
CWI Apeldoorn
CWI Doetinchem
CWI Hardenberg
CWI Hengelo
CWI Oost Achterhoek
CWI regio Zwolle
CWI Tiel
District Noord-West (incl VCA)
CWI Amsterdam Centrum
CWI Amsterdam Nieuw-West
CWI Amsterdam Noord
CWI Amsterdam Oost
CWI Amsterdam Oud-West
CWI Amsterdam Zuid
CWI Amsterdam Zuid-Oost
CWI Den Helder
CWI Haarlem Jansweg
CWI Waterland
CWI West-Friesland
District Midden-West
CWI Den Haag Centrum
CWI Den Haag Noord
CWI Den Haag Zuidoost
CWI Den Haag Zuidwest
CWI Leidsche Rijn
CWI Nieuwegein
CWI Utrecht Noord
CWI Utrecht Zuid
CWI Zeist
District Zuid-West
CWI Dordrecht

CWI Rotterdam Centrum
CWI Rotterdam Schiekade
CWI Rotterdam Slinge
CWI Zuidplein
District Zuid-Oost
CWI Bladel
CWI Gulpen
CWI Heerlen
CWI Kerkrade
CWI Land van Cuijk
CWI Maasland
CWI Maastricht
CWI Peelland
CWI Roermond
CWI Sittard
CWI Tilburg
CWI Valkenswaard
CWI Veghel
CWI Venlo
CWI Venray
CWI Waalwijk
CWI Weert

Bijlage 4 Indicatieve uitkomsten

Aan onderstaande uitkomsten kan enige indicatieve waarde worden gehecht. De celvulling is erg gering.

Tabel bij 3.2 Marktpositie CWI per sector, per grootteklasse en per CWI-district

	Marktbereik (n=887)	Marktaandeel (n=887)	Vervullingsquote (n=206)
Agrarische sector	29%	4%	15%
Bouwnijverheid	15%	10%	65%
Detailhandel	37%	20%	55%
Groothandel	23%	9%	38%
Horeca	27%	11%	41%
Zorg en Welzijn	21%	9%	43%
Zakelijke dienstverlening	17%	7%	40%
Totaal VO-sectoren	25%	11%	43%
Totaal overige sectoren	18%	8%	47%
<20 wn	23%	11%	46%
20-99 wn	20%	8%	38%
100+ w	22%	3%	13%
District Noord	13%	6%	51%
District Oost	27%	12%	47%
District Zuidoost	32%	16%	51%
District Noordwest	23%	6%	28%
District Middenwest	15%	8%	50%
District Zuidwest	20%	6%	32%
VO-Vestigingen	27%	12%	45%
Overige Vestigingen	19%	8%	42%
Totaal	23%	10%	44%

Bron: werkgeversenquête.

Tabel bij 3.4 Aard van de vacatures die bij het CWI worden gemeld (laatst vervulde vacature in 2004)⁵⁴

Kenmerken vacature	Alle vacatures (n=915)	Waarvan gemeld bij CWI (n=281)	Vershil
Administratief werk	20%	14%	-6
Technisch werk	15%	13%	-2
Productiewerk	14%	17%	3
Medisch/maatschappelijk werk	8%	11%	3
In- en verkoopwerkzaamheden	11%	11%	0
Overig werk	34%	34%	0
Basisonderwijs	8%	10%	2
Vmbo	23%	50%	27
Mbo	37%	28%	-9
Havo/vwo	4%	1%	-3
Hbo	26%	10%	-16
Wo	3%	0%	-3
Vast	29%	21%	-8
Tijdelijk met uitzicht op vast	57%	67%	10
Tijdelijk zonder uitzicht op vast	13%	12%	-1
Minder dan een half jaar	16%	11%	-5
Half jaar tot minder dan een jaar	48%	49%	1
Een jaar of langer	36%	40%	4
Totaal	100%	100%	

Bron: werkgeversenquête.

⁵⁴ Alleen voor het opleidingsniveau kon een vergelijking worden gemaakt met het onderzoek HWB (gemelde vacatures in 2003). HWB komt voor dat jaar op een lager aandeel vmbo en een hoger aandeel havo/vwo.