



## Opdrachtgever

IWI



Inspectie Werk en Inkomen  
Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid

## Onderzoek

*Aandeel CWI bij vacaturevervulling*

*Startdatum – 15 september 2005*

*Einddatum – 23 juni 2006*

## Categorie

*Toezicht en functioneren van sociale  
zekerheid*

# Aandeel CWI bij de vacaturevervulling

## Doel en vraagstelling

CWI is een publieke intermediair, maar er zijn op deze markt ook private partijen, die werkgevers kunnen benaderen. Ook de ketenpartners begeven zich steeds meer als intermediair op deze markt, zoals de gemeenten bij Work First trajecten. Het onderzoek aandeel CWI bij vacaturevervulling is bedoeld om inzicht te krijgen in de markt waarin CWI opereert als dienst-verlenende organisatie voor werkgevers. Het gaat om een voorstudie van het in 2006 te starten project Matchen op de lokale arbeidsmarkt.

## Conclusie

Het werven en vervullen van vacatures is één van de belangrijkste taken van CWI. Voor het jaar 2006 gaat CWI uit van een markt bereik van zestig procent; dat zijn circa 500.000 vacatures. De inspectie heeft onderzocht hoe CWI samenwerkt met publieke en private intermediairs bij de vervulling van vacatures en wat het aandeel van CWI is in de vacaturevervulling. Doel van de studie was om inzicht te krijgen in de knelpunten die zich voordoen bij de vacaturewerving en -vervulling. Omdat de onderwerpen, thema's en voorbeelden bezien worden vanuit het gezichtspunt van CWI, wordt ook aangegeven vanuit welk kader CWI keuzes maakt voor beleid, uitvoering en samenwerking bij de werkgeversbenadering. Bron: Bibliotheek SZW

## Link naar bestand

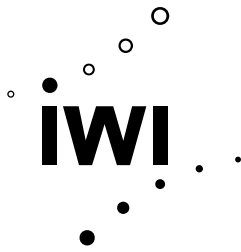
<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/2x6j7a1>



## **Aandeel CWI bij de vacaturevervulling**

Een verkennende studie naar de rol van CWI bij de samenwerking met  
publieke en private intermediairs



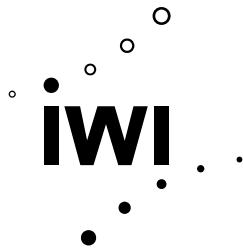


## **Aandeel CWI bij de vacaturevervulling**

Een verkennende studie naar de rol van CWI bij de samenwerking met publieke en private intermediairs



*V06/05, juni 2006*

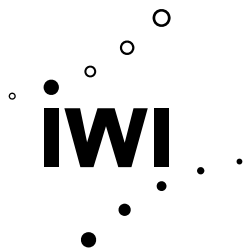


## Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1	Aanleiding	5
1.2	Probleemstelling	5
1.3	Afbakening	5
1.4	Methode van onderzoek	6
<b>2</b>	<b>Werkwijze CWI bij vacatureervulling</b>	<b>7</b>
2.1	Het wettelijk kader	7
2.2	Meerjarenbeleidsplan en jaarplannen	7
2.3	Beleidskeuzes van CWI betreffende dienstverlening aan werkgevers	9
2.4	De ketenprogramma's 2005 en 2006	10
2.5	Samenvatting	11
<b>3</b>	<b>Vacatureervulling binnen het netwerk</b>	<b>13</b>
3.1	Arbeidsmarktbeleid, vacaturewerving en vacatureervulling	13
3.2	Markt van intermediairs	15
3.3	Samenwerking en de rol van CWI: voorbeelden uit de praktijk	20
3.4	Samenvatting en conclusies	27
<b>4</b>	<b>Conclusie</b>	<b>29</b>







## **1 Inleiding**

### **1.1 Aanleiding**

Het werven en vervullen van vacatures is één van de belangrijkste taken van CWI. Voor het jaar 2006 gaat CWI uit van een markt bereik van zestig procent; dat zijn circa 500.000 vacatures. Steeds meer werkgevers melden vacatures bij CWI als gevolg van intensieve dienstverlening door CWI of via de website [werk.nl](http://werk.nl). Om de genoemde doelstelling te realiseren is het onder meer van belang dat CWI samenwerkt met verschillende partijen op de vacaturemarkt.

Niet alleen CWI, maar ook de andere ketenpartners begeven zich steeds meer als intermediair op de vacaturemarkt, zoals de gemeenten bij Work First trajecten. Voorts zijn naast deze publieke intermediairs ook private partijen en reïntegratiebedrijven actief in het benaderen van werkgevers.

De inspectie veronderstelde eventuele knelpunten bij de uitvoering van de werkgeversbenadering, gericht op de vacaturevervulling. Om die reden heeft IWI ervoor gekozen in een verkennend onderzoek de verschillende vormen van samenwerking op terrein van vacaturewerving en vervulling en de rol van CWI hierin nader te beschouwen. Hiermee wil de inspectie inzicht krijgen in de knelpunten die zich daarbij voordoen. De resultaten van het onderzoek worden in deze verkennende studie beschreven.

### **1.2 Probleemstelling**

De hoofdvraag van het onderzoek is: Hoe werkt CWI samen met publieke en private intermediairs bij de vervulling van vacatures en wat is het aandeel van CWI in deze vacaturevervulling?

Om deze vraag te beantwoorden, gaan we in deze verkennende studie in op het beleid en de uitvoering van de samenwerkingsinitiatieven van CWI bij de dienstverlening aan werkgevers gericht op de vervulling van vacatures.

### **1.3 Afbakening**

In deze verkennende studie geeft de inspectie een globaal overzicht van het netwerk van partijen die betrokken zijn bij werkgeversdienstverlening en met name wat hun rol is bij vacaturevervulling. Daarnaast gaan we specifiek in op voorbeelden uit de praktijk, welke knelpunten zich daarbij voordoen en de oplossingsrichtingen die worden geboden. We beschrijven de voorbeelden aan de hand van een aantal concrete onderwerpen of thema's die we onderkennen bij de uitvoering van de werkgeversbenadering. Omdat we de onderwerpen of thema's en voorbeelden bekijken vanuit het gezichtspunt van CWI, geven we ook aan vanuit welk kader CWI keuzes maakt voor beleid, uitvoering en samenwerking bij de werkgeversbenadering.



Omdat de rol van CWI bij landelijke projecten zoals het landelijk tuinbouwproject met de ondernemers- en werkgeversorganisatie voor de agrarische sector LTO Nederland evident is, hebben we er voor gekozen deze niet te beschrijven.

#### **1.4 Methode van onderzoek**

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden heeft de inspectie circa vijftig documenten geanalyseerd. Tijdens deze analyse werd duidelijk dat we niet alle deelvragen volledig konden beantwoorden. We geven in de verkennende studie aan wat de ontbrekende informatie is, en wat relevant is voor het vervolg onderzoek van IWI ‘Matchen op de lokale arbeidsmarkt’. De deelvragen komen terug bij de betreffende onderwerpen.



## 2 Werkwijze CWI bij vacaturevervulling

In dit hoofdstuk beschrijven we aan de hand van het meerjarenbeleidsplan en de jaarplannen van CWI het beleid van CWI ten aanzien van de vacaturevervulling en de samenwerking daarin. Voorts beschrijven we aan de hand van de ketenprogramma's op welke wijze de ketenpartners hier gezamenlijk invulling aan geven.

### 2.1 Het wettelijk kader

In de SUWI wet- en regelgeving zijn aan CWI de volgende taken opgedragen met betrekking tot de vacaturevervulling:

- het registreren van werkzoekenden en van vacatures van werkgevers;
- het voordragen van geschikte vacatures aan werkzoekenden en het voordragen van geschikte werkzoekenden voor vacatures;
- het verzamelen en analyseren van informatie ten behoeve van de bevordering van de werking van en het inzicht in de arbeidsmarkt en het geven van advies daarover;
- het adviseren van UWV en gemeenten over mogelijkheden tot arbeidsinschakeling van moeilijk plaatsbare werkzoekenden.

Tevens is in de SUWI wet- en regelgeving bepaald dat de ketenpartners CWI, UWV en gemeenten samenwerken om de inschakeling van uitkeringsgerechtigden en werkzoekenden in het arbeidsproces te bevorderen. Ook dienen de ketenpartners volgens de SUWI-wet samen te werken met andere diensten en instellingen die werkzaamheden verrichten ten behoeve van deze taak.

### 2.2 Meerjarenbeleidsplan en jaarplannen

De taken die met de SUWI-wet zijn toebedeeld aan CWI worden door CWI vertaald naar de eigen organisatie. Hiertoe brengt CWI jaarlijks een meerjarenbeleidsplan uit waarin het beleid van CWI op hoofdlijnen wordt weergegeven. In het jaarplan, dat hierop aansluit, geeft CWI aan welke activiteiten zij inzet om de overeengekomen resultaten te realiseren. Via kwartaalverslagen en het jaarverslag legt CWI hierover verantwoording af. Onderstaand gaan we achtereenvolgens in op de beleidsvoornemens van CWI zoals die zijn opgenomen in het meerjarenbeleidsplan 2005-2009 en de jaarplannen 2004 tot en met 2006.

#### **Meerjarenbeleidsplan CWI 2005-2009**

In het meerjarenbeleidsplan luidt de missie van CWI als volgt: "*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.*"



De visie die CWI daarbij uitdraagt is dat de samenleving het meest gediend is met een transparante arbeidsmarkt zodat werkgevers en arbeidskrachten elkaar snel en gemakkelijk kunnen vinden. Een transparante arbeidsmarkt zorgt er bovendien voor dat beleidsmakers en aanbieders van diensten (waaronder de onderwijsinstellingen) actuele en juiste informatie hebben om maatregelen te treffen ter anticipatie op c.q. bestrijding van fricties op de arbeidsmarkt. De overheid, als facilitator, biedt met CWI een basis om deze transparantie te bereiken. Een publieke infrastructuur, waarvan ook private aanbieders van diensten - in een complementaire samenwerking - gebruik kunnen maken. De mate waarin CWI een faciliterende rol invult dient volgens CWI te variëren met de conjuncturele situatie. De arbeidsmarkt is namelijk een dynamische markt.

CWI geeft in het meerjarenbeleidsplan aan dat zij met publieke en private partijen samenwerkt op basis van complementariteit. In het bijzonder met de publieke ketenpartners moet volgens CWI de gezamenlijke capaciteit zo efficiënt en effectief mogelijk worden ingezet, zo nodig domeinoverschrijdend. De ketenwerkprocessen worden daarop ingericht.

CWI wil daaraan actief meewerken door haar internetdiensten verder uit te bouwen en daar waar dat opportuun is gezamenlijke huisvesting realiseren. CWI onderkent dat lokaal maatwerk hierbij van belang is, dit vanwege de aanzienlijke verschillen op lokaal en regionaal niveau.

CWI wil voor werkgevers maximaal toegankelijk zijn en zich responsief opstellen. De wijze van samenwerking met werkgevers hangt daarbij af van de conjuncturele situatie. De dienstverlening aan werkgevers dient daarop afgestemd te zijn. CWI wil ten aanzien van de dienstverlening aan werkgevers afspraken met andere partijen maken om te voorkomen dat werkgevers door diverse partijen benaderd worden. CWI zegt hierbij een coördinerende rol te kunnen spelen, maar laat de mogelijkheid open die rol aan een andere partij over te laten.

### **Jaarplannen 2004/2005/2006**

De doelstellingen die CWI in haar jaarplannen heeft opgenomen zijn in de jaren 2004, 2005 en 2006 min of meer gelijk gebleven. De formulering is soms aangepast of aangescherpt dan wel geactualiseerd. In het kader van dit onderzoek gaat het om de volgende drie hoofddoelstellingen.

- ***CWI maakt de arbeidsmarkt transparant***

CWI geeft hier invulling aan door actueel aanbod van vacatures en arbeid (CV's) zichtbaar te maken. Dit gebeurt door de website Werk.nl als portal beschikbaar te stellen voor commerciële actoren en door de ontwikkeling van partnermodules. Bij deze modules gaat het om koppelingen met branchegerichte vacaturesites. CWI voorziet tevens in informatie over vraag- en aanbodontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

Nadrukkelijk vermeldt CWI in alle jaarplannen dat zij actief samenwerkt met uitzendorganisaties en intermediairs. CWI doet dit door werkzoekenden naar deze organisaties te verwijzen en door vacatures van uitzendbureaus in haar eigen bestand op te nemen. De techniek wordt daar-



bij steeds belangrijker. Zo is het in 2006 al mogelijk om binnen de website Werk.nl zoekopdrachten uit te voeren op andere sites.

- ***CWI verleent diensten aan werkgevers***

Hieronder verstaat CWI het geven van advies en informatie over arbeidsrecht en arbeidsmarktontwikkelingen en het - op verzoek van werkgevers- actief bijdragen aan vacaturevervulling.

CWI constateert dat inspanningen aan de vraagzijde ook renderen aan de aanbodzijde. In het jaarplan 2006 wordt deze relatie tussen vraag- en aanbodzijde nog wat sterker naar voren gebracht door de subdoelstelling dat CWI in staat is de personeelsbehoefte van werkgevers om te zetten naar beschikbaar cq beschikbaar te maken aanbod. In 2006 neemt CWI zelfs een zogenoemde 'matchquote' op waarin de beleidsdoelstelling van de dienstverlening aan werkgevers gerelateerd wordt aan de beleidsdoelstelling voor het stimuleren van de ontwikkeling van talent voor de arbeidsmarkt.<sup>1</sup>

- ***CWI stimuleert ontwikkeling van talent voor de arbeidsmarkt en bekort de uitkerings situatie***

CWI ondersteunt op verzoek werkzoekenden en stimuleert hen om hun wensen en competenties af te stemmen op actuele en toekomstige vraag. CWI werft vacatures die de slaagkans van werkzoekenden vergroten.

## **2.3 Beleidskeuzes van CWI betreffende dienstverlening aan werkgevers**

De ontwikkelingen in de praktijk ten aanzien van werkgeversdienstverlening zijn voor CWI aanleiding geweest om in 2005 het beleidskader, de missie en de doelstellingen te herijken. Uitgangspunt daarbij is uniformiteit met ruimte voor lokaal ondernemerschap. Geconstateerd werd namelijk dat in voorgaande jaren de verschillende werkwijzen van de vestigingen niet voortkwamen uit verschillende regionale arbeidsmarkten, maar uit verschillende opvattingen over bedrijfsvoering en interpretaties van werkprocessen.

CWI stelt zich complementair op ten aanzien van andere publieke en private (commerciële) partijen, maar wil wel haar meerwaarde ten opzichte van andere partijen benadrukken. Expliciet wordt een relatie gelegd tussen de dienstverlening aan werkgevers en de doelstellingen op gebied van de poortwachterrol en de uitstroomrol. Voorts wordt relatiebeheer met werkgevers als een belangrijk middel beschouwd. Daarbij kiest CWI ervoor om vooral aan te sluiten bij sectoren met een hoge vacaturedruk (vervanging), groeisectoren, sectoren met fricties (nu ICT) en sectoren met scholings- en innovatieve vraagstukken.

CWI noemt drie redenen om vacatures te acquireren. Ten eerste om de uitstroom van werkzoekenden uit de bestanden van de ketenpartners te bevorderen, ten tweede om de werkgever

---

<sup>1</sup> Matchquote = aantal geplaatste werkzoekenden uit caseload CWI op de door CWI vervulde vacatures gedeeld door het aantal vervulde vacatures met voorwerk CWI.



optimaal te faciliteren om in zijn personeelsvraag te voorzien en in de derde plaats het realiseren van een zo groot mogelijk markt bereik, al dan niet in een bepaalde branche of sector. Hierbij ziet CWI zichzelf als verzamelpunt van vacatures (zie hiervoor ook het ketenprogramma 2005); zo nodig neemt CWI initiatieven om te komen tot een werkgeversloket dan wel zoekt ze de samenwerking met ketenpartners.

CWI wil ook het aanbodbestand ketenbreed kunnen inzetten (verbreding van het werkbare bestand door middel van de A/B routing). In dat kader past het gemeenschappelijke dienstverleningsconcept werkgevers dat CWI samen met de ketenpartners ontwikkelt (zie hiervoor het ketenprogramma 2006).

Ook de samenwerking met derden (private intermediairs) vindt CWI essentieel. Door deze samenwerking kunnen route A klanten via de uitzendformule bij werkgevers worden geplaatst, kan het markt bereik worden vergroot vooral op deelmarkten waar CWI geen bereik heeft en kunnen aanbodgeschikte vacatures worden geworven. Met sectoren als de bouw, detailhandel, horeca en defensie worden separate convenanten gesloten.

Om tot een effectieve werkgeversbenadering te komen heeft CWI een marktwerkingsmodel ontwikkeld. Het gaat hierbij om een model waarmee de arbeidsmarkt tot op lokaal niveau in beeld kan worden gebracht. De bedoeling is dat ook ketenpartners hun expertise en kennis van de markt inbrengen.

Hiervoor werkt CWI toe naar een uniforme standaard dienstverleningsformule met lokale arrangementen, aangeduid als franchise met lokaal ondernemerschap. Om vraaggerichte dienstverlening mogelijk te maken is marktsegmentering noodzakelijk; hiertoe zal CWI per vestiging een keuze maken. Nadat marktsegmentering heeft plaatsgevonden kan worden besloten welke producten en activiteiten aangeboden kunnen worden. Op dat moment kunnen per vestiging de product/marktcombinaties worden bepaald.

De ontwikkelingen bij CWI staan niet los van de ontwikkelingen in de keten. Het jaarplan 2006 verwijst ook direct naar het ketenprogramma 2006-2007. Dit ketenprogramma bouwt op onderdelen voort op het ketenprogramma 2005. Opmerkelijk hierbij is dat de ontwikkeling van het CWI dienstverleningsconcept enigszins vooruitloopt op de ontwikkeling van het gemeenschappelijke dienstverleningsconcept.

## **2.4 De ketenprogramma's 2005 en 2006**

### **Ketenprogramma 2005**

In het ketenprogramma staat de activerende werking van de uitvoeringsstructuur en de wijze waarop ketenpartners elkaar daarin kunnen versterken centraal. De "beste weg" wordt gekenmerkt door maatwerk en differentiatie. Het ontwikkelen van een gezamenlijke aanpak voor reïntegratie en bemiddeling is één van de vijf ambities. Daarbij zijn een drietal speerpunten aan te wijzen, waaronder de versterking van de regionale arbeidsmarkt. Er moet dan onder andere gedacht worden aan het verbeteren van het matchingsproces en het bieden van ondersteuning bij personele fricties. Ook zoeken de ketenpartners samenwerking met derden als



scholingsinstituten, reïntegratiebedrijven en werkgevers. Ten aanzien van de werkgever als klant kiezen de ketenpartners voor het uitgangspunt dat CWI voor de keten het verzamelpunt van vacatures is en dat CWI voor alle klanten van de keten en niet alleen voor de relatief kansrijke werkzoekenden vacatures verzamelt.

Voorts moeten werkzoekenden de dienstverlening krijgen die hen het beste ondersteunt bij het vinden van werk. Dat betekent dat weliswaar iedere ketenpartner zijn eigen verantwoordelijkheid heeft, maar dat er afspraken worden gemaakt over de inzet van (elkaars) middelen, instrumenten en expertise; domeinoverschrijdend dus.

### **Ketenprogramma 2006**

Het ketenprogramma 2006 bouwt voor het thema klantenbenadering voort op het programma 2005. Onder klanten worden zowel de werkzoekenden als de werkgevers verstaan. De klant staat in de dienstverlening voorop, in plaats van de taken en bevoegdheden van de keten. De samenwerking moet zich vooral lokaal ontwikkelen en het gezamenlijke resultaat telt, als het gaat om preventie, uitstroom en klantgerichtheid. De resultaten van individuele ketenpartners zijn niet leidend, maar zijn een afgeleide van het gezamenlijke resultaat.

Eén van de belangrijke speerpunten is de (door)ontwikkeling van een gemeenschappelijk dienstverleningsconcept voor werkzoekenden. Op basis van lopende projecten en experimenten en uitkomsten van klantonderzoeken wordt hier verder vorm aan gegeven. De ketenpartners trekken gezamenlijk op om het draagvlak voor het dienstverleningsconcept in de uitvoering te bevorderen.

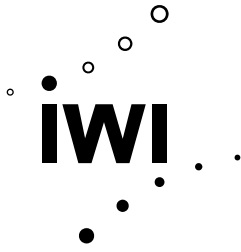
Een ander belangrijk speerpunt voor 2006 is de gecoördineerde werkgeversbenadering die nodig is voor een goede vraaggerichte aanpak. De ketenpartners ontwikkelen daarvoor een gemeenschappelijk dienstverleningsconcept voor werkgevers. Bewezen praktijken en afspraken met werkgevers vormen hierbij de aanknopingspunten. CWI brengt hiertoe in kaart waar initiatieven goed lopen en bekijkt mogelijke ondersteuning vanuit centraal niveau.

De ketenpartners zorgen er voor dat beide dienstverleningsconcepten een onderlinge samenhang hebben.

## **2.5 Samenvatting**

In het meerjarenbeleidsplan 2005-2009 geeft CWI aan door het transparant maken van de arbeidsmarkt te willen bijdragen aan een goede match tussen vraag en aanbod. Die transparantie zorgt er ook voor dat actuele en juiste informatie beschikbaar komt voor aanbieders van diensten die daarmee kunnen inspelen op ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. CWI doet dit in samenwerking met de publieke ketenpartners en private partijen. Zonodig gebeurt dit bij de ketenpartners domeinoverschrijdend.

De transparantie is ook gebaat bij goede contacten met werkgevers. Daarom wil CWI samen met andere partijen komen tot een gezamenlijke werkgeversbenadering en wil zonodig daar het voortouw in nemen. Dit om te voorkomen dat werkgevers door de partijen afzonderlijk worden benaderd.



Tenslotte wordt door CWI het belang van lokaal maatwerk onderkend. Immers de match tussen vraag en aanbod vindt op lokaal dan wel regionaal niveau plaats.

In de jaarplannen van CWI zijn de keuzes ten aanzien van vacaturevervulling en werkgeversbenadering, zoals op hoofdlijnen in het meerjarenbeleidsplan vermeld, concreter uitgewerkt. CWI is in faciliterende zin verantwoordelijk voor de match tussen vraag en aanbod en werkt daartoe samen met publieke en private partijen. Vooral de samenwerking met uitzendbureaus wordt als belangrijk gezien, omdat ook langs deze weg werkzoekenden bij werkgevers kunnen worden geplaatst.

Belangrijk zijn de contacten met werkgevers, dit met het oog op het acquireren van vacatures. CWI streeft naar de totstandkoming van werkgeversloketten al dan niet in samenwerking met de ketenpartners.

CWI vult het lokale maatwerk in door de ontwikkeling van een marktbewerkingsmodel voor het lokale niveau en het opzetten van een standaard dienstverleningsformule met lokale arrangementen, ook wel aangeduid als franchise met lokaal ondernemerschap.

De samenwerking tussen de publieke ketenpartners heeft verder vorm gekregen in gezamenlijke programma's. In 2005 stonden de verbetering van het matchingsproces, de samenwerking met derden (waaronder werkgevers) en het domeinoverschrijdend werken als thema's centraal. Tevens is de keuze gemaakt CWI binnen de keten als het verzamelpunt voor de vacatures aan te merken.

In 2006 wordt hierop voortgeborduurd door niet de afzonderlijke resultaten in de dienstverlening centraal te stellen, maar het gezamenlijke resultaat. De ketenpartners zijn van mening dat de samenwerking zich vooral lokaal moet ontwikkelen. Voorts hebben ketenpartners afgesproken een gemeenschappelijk dienstverleningsconcept voor werkgevers op te stellen. Dit om te komen tot een gecoördineerde werkgeversbenadering voor een vraaggerichte aanpak.

De thema's die in de plannen van CWI en in de ketenprogramma's zijn opgenomen komen voor een groot deel met elkaar overeen. Blijft het in de ketenprogramma's nog deels in voornemens steken, in de plannen van CWI is er al een concretere uitwerking voor de dienstverlening aan werkgevers. Ook zijn instrumenten (model/formule) ontwikkeld om inzicht te krijgen in de lokale arbeidsmarkt en lokaal maatwerk aan te bieden.





### 3 Vacaturevervulling binnen het netwerk

In de hoofdvraag van dit onderzoek staat centraal hoe CWI samenwerkt met publieke en private intermediairs bij de vervulling van vacatures. Om antwoord te kunnen geven op deze vraag is het van belang inzicht te krijgen in de markt van intermediairs. Met de markt bedoelen we hier de totale vacaturemarkt en met intermediairs de partijen, zowel publiek als privaat, die zich begeven op de vacaturemarkt en diensten aan werkgevers bieden bij de vervulling van vacatures.

We definiëren de markt van intermediairs als volgt: *Op de markt voor arbeidsbemiddeling en –reïntegratie worden diensten aangeboden die gericht zijn op het vinden van een nieuwe aansluiting tussen werkzoekenden (werklozen en werkenden) en werkgevers.*<sup>2</sup> Eén van de diensten is het vervullen van vacatures, de scope van dit onderzoek.

In dit hoofdstuk geven we een overzicht wat over dit onderwerp in de literatuur gevonden is en welke conclusies we hieruit kunnen trekken voor het vervolgonderzoek: ‘Matchen van werkzoekenden op de lokale arbeidsmarkt’. We gaan specifiek in op de partijen die deel uitmaken van het netwerk, vanuit welke expertise zij de klant werkgever bedienen en welke activiteiten gericht zijn op het vervullen van vacatures. In het tweede deel van dit hoofdstuk beschrijven we welke samenwerkingsinitiatieven er bestaan en welke rol CWI hierin speelt.

#### 3.1 Arbeidsmarktbeleid, vacaturewerving en vacaturevervulling

Het vervullen van vacatures is een activiteit die op lokaal en/of regionaal niveau plaatsvindt. Op deze niveaus vindt de match tussen vraag en aanbod plaats. Voor een juiste match zijn een passende werkgeversbenadering en het voorhanden zijn van een regionaal arbeidsmarktbeleid belangrijke randvoorwaarden. De ketenpartners spelen een belangrijke rol bij de invulling van die randvoorwaarden. CWI neemt afhankelijk van de regionale en lokale afspraken verschillende rollen in: soms is CWI leidend, maar het komt ook voor dat CWI een aanvullende of faciliterende rol heeft. Ook komt het voor dat CWI geen rol speelt. Er is niet altijd een eenduidige verklaring te geven voor de rol die CWI speelt. Wel is de rol die CWI heeft in de samenwerkingsinitiatieven medebepalend voor de bijdrage van CWI voor een succesvolle vervulling van vacatures.

##### **De werkgeversbenadering**

Zoals CWI heeft aangegeven in haar meerjarenbeleidsplan en jaarplannen wil CWI meer werk maken van de werkgeversbenadering. Werkgevers worden nu nog te vaak door verschillende intermediairs benaderd voor vacatures. Dat is voor werkgevers klantvriendelijk en inefficiënt. CWI ziet hierbij in het kader van de ketenbenadering een rol weggelegd voor de vestigingsmanagers. Met het UWV zijn hiervoor afspraken gemaakt.

Met gemeenten ligt dit gecompliceerder. Dat komt enerzijds omdat er niet één aanspreekpunt is op lokaalniveau, anderzijds ligt het aan het feit dat gemeenten soms hun eigen werkgevers-

---

<sup>2</sup> Werkdocument van het CBP van februari 2000 over arbeidsbemiddeling en –reïntegratie van werklozen.



benadering organiseren om vacatures te werven voor werkzoekenden die in hun bestand zitten. Gemeenten doen dit laatste vanwege het grote financiële belang dat zij hebben bij een snelle uitstroom. Gemeenten kunnen die contacten vaak ook gemakkelijker leggen omdat zij uit anderen hoofde al vaak relaties met het bedrijfsleven hebben en hierop voortbouwen.

Gemeenten staat in het kader van de dienstverlening aan werkgevers en werkzoekenden een aanpak voor ogen, waarbij meer dan voorheen aan werkgevers en werknemers een geïntegreerde, vraaggestuurde dienstverlening wordt aangeboden. Deze dienstverlening wordt zo mogelijk vanuit één loket geregeld. Bij deze dienstverlening dient volgens de gemeenten te worden uitgegaan van de kernkwaliteiten van de ketenpartners. Vanuit die kernkwaliteiten geredeneerd zou het CWI zich moeten richten op werkgevers (vacatureacquisitie en bemiddeling van makkelijke doelgroepen). Gemeenten en UWV kunnen zich dan richten op de uitkeringsintake, reïntegratie van moeilijke doelgroepen en handhaving.

### **De regionale samenwerking**

Het rijk is verantwoordelijk voor het algemene arbeidsmarktbeleid, zorgt voor wet- en regelgeving en stuurt partijen aan via doelstellingen, prestatieafspraken en financiële prikkels. De nadere invulling van dit arbeidsmarktbeleid dient regionaal en lokaal plaats te vinden. De verantwoordelijkheid voor de lokale/regionale arbeidsmarkt lag al bij de gemeenten, CWI en UWV, maar is nog versterkt door de invoering van de wet SUWI en de WWB. Naast de ketenpartners zijn er diverse andere partijen die een rol vervullen op de arbeidsmarkt. Hierbij moet worden gedacht aan de regionale platforms arbeidsmarkt (RPA's), de sociale partners, brancheorganisaties en scholingsinstellingen. Iedere organisatie heeft zo zijn eigen rol en verantwoordelijkheid. Om tot een goed arbeidsmarktbeleid te komen is een goede samenwerking met deze partijen eveneens van belang.

In de rapportage van SZW en VNG van februari 2006 over het gemeentelijke arbeidsmarktbeleid<sup>3</sup> worden de hierboven, in het kort, vermelde rollen en verantwoordelijkheden met betrekking tot het arbeidsmarktbeleid genoemd. De rapportage vermeldt ook de belangrijke zaken die hierbij van belang zijn.

Zo dient het arbeidsmarktbeleid breder te worden gezien dan reïntegratie; het gaat er ook om dat voorkomen wordt dat mensen werkloos worden of in een uitkering terecht komen. Dit vergt een gezamenlijke benadering, niet alleen van de gemeenten, maar ook van de andere ketenpartners CWI en UWV.

Regionale samenwerking is daarbij gewenst. Daarbij wordt gedacht aan samenwerkingsafspraken in de vorm van inkoop van scholing, afspraken met werkgevers over leerwerkplaatsen en het opzetten van BVG-en. Het probleem is echter de vormgeving van de regionale samenwerking. Die komt onvoldoende van de grond als gevolg van het ontbreken aan organiserend vermogen<sup>4</sup> binnen de regio. Dit blijkt uit het onderzoek naar het organiserend vermogen voor

<sup>3</sup> Rapportage 'Verder in verbinding; Een gezamenlijke visie op het gemeentelijke arbeidsmarktbeleid', SZW en VNG februari 2006.

<sup>4</sup> Onder organiserend vermogen wordt verstaan datgene wat nodig is om op regionaal niveau arbeidsmarktbeleid te ontwikkelen en uit te voeren. Dat wil zeggen dat er menskracht en de benodigde financiële middelen zijn om projecten en pilots te initiëren, relevante partijen en kennis bijeen te brengen en activiteiten op elkaar af te stemmen.

regionaal arbeidsmarktbeleid van december 2004<sup>5</sup>. In dit rapport is op basis van een inventarisatie van goede praktijkvoorbeelden van regionale samenwerking geconcludeerd dat het organiserend vermogen nog ontwikkeld dient te worden.

De belangrijkste knelpunten bij de vormgeving zijn de financiële middelen (met uitzondering van concrete projecten) en het ontbreken van mensen of organisaties die als trekker de regionale samenwerking van de grond willen tillen.

Hoewel volgens de rapportage de samenwerking in het ketenprogramma 2006 een belangrijk uitgangspunt is, blijkt de inbedding van die samenwerking in de prestatieniveauovereenkomsten en het regionaal ketenoverleg (REKO) nog punt van aandacht te zijn. Dat dit een aandachtspunt is blijkt ook uit een verkennende studie van de inspectie naar het Regionaal ketenoverleg<sup>6</sup>, waarin staat vermeld dat slechts bij eenderde deel van de REKO-overleggen de onderwerpen uit de AKO-overleggen 2005 aan de orde werden gesteld.

### **De vacaturemarkt kwantitatief**

Uit de CBS-statistiek blijkt dat het aantal vervulde vacatures stijgt, maar lager is dan het aantal ontstane vacatures. Eind 2005 was er sprake van 869.000 ontstane vacatures in 2005, waarvan er 832.000 werden vervuld. Van deze 869.000 ontstane vacatures werden 293.000 vacatures met voorwerk van CWI bij CWI ingediend. Door CWI werden van de 293.000 vacatures 90.900 vacatures vervuld. Dit is respectievelijk bijna 34 procent van het totale aantal ontstane vacatures en bijna 11 procent van het aantal totaal aantal vervulde vacatures. De afgelopen jaren is er een stijgende lijn waar te nemen bij CWI op terrein van vacaturevervulling.

## **3.2 Markt van intermediairs**

Op de vacaturemarkt is zowel bij het werven als het vervullen van vacatures een aantal partijen actief. Het betreft naast de ketenpartners CWI, UWV en gemeenten ook de uitzendorganisaties en de reïntegratiebedrijven verenigd in Borea. Deze partijen benaderen de markt vanuit verschillende belangen en maken daarbij gebruik van verschillende middelen en instrumenten. Onderstaand beschrijven we van bovengenoemde partijen de doelstellingen, doelgroepen, activiteiten, instrumenten en middelen.

### **Centrale organisatie voor werk en inkomen (CWI)**

CWI heeft bij de vacaturevervulling twee subdoelstellingen centraal staan, namelijk de instrumenten die CWI biedt voor de zelfvervulling van vacatures en het op verzoek van werkgevers een bijdrage verlenen aan het vervullen van vacatures. Deze twee subdoelstellingen dragen ook bij aan de poortwachterrol die CWI heeft.

CWI vervult vacatures voor werkgevers die vacatures direct melden bij CWI of zelf in Werk.nl plaatsen. Ook vervult CWI vacatures die zij zelf bij werkgevers acquireert ten behoeve van het

<sup>5</sup> Rapport 'Organiserend vermogen voor regionaal arbeidsmarktbeleid; Succesfactoren en handreikingen', Ecorys-NEI december 2004.

<sup>6</sup> Regionaal Ketenoverleg; Verkennende studie naar aantal en vormgeving, IWI december 2005.



eigen bestand. De doelgroep werkzoekenden die CWI bedient zijn voornamelijk de fase 1-klianten. Werkgevers en fase 1-klianten zijn in dit kader de doelgroepen van CWI.

De activiteiten die CWI ontplooit zijn het analyseren van informatie ten behoeve van de werking van en het inzicht in de arbeidsmarkt en het verstrekken van deugdelijke informatie en advies over de arbeidsmarkt aan diverse groepen, zoals werkgevers, werkzoekenden (de hierboven genoemde doelgroep) en regionale platforms. Deze taakopdracht van CWI is verder uitgewerkt in het dienstverleningsconcept aan werkgevers, dat ultimo 2005 is afgerond. Het dienstverleningsconcept beschrijft welke expertise en instrumenten CWI feitelijk al inzet bij de dienstverlening aan werkgevers, waarbij zij voor zichzelf een complementaire rol ziet voor andere publieke en private partijen, in de vorm van co-makership of partnership. Daarnaast is in 2004 en 2005 een aantal projecten uitgevoerd zoals het Vacatureoffensief, LTO en Banenmarkten

Een voorbeeld van de instrumenten die CWI inzet is de hyperlink van Werk.nl met andere vacaturesites. Anderzijds biedt CWI een volledig dienstverleningspakket, dat betekent o.a. vacaturevervulling, arbeidsmarktprognoses en informatie en advies. CWI ziet dienstverlening aan werkgevers overigens wel als een zelfstandige doelstelling, maar geeft daarbij aan dat deze ook complementair is om de doelstellingen op het terrein van preventie en uitstroom te bevorderen. Ook heeft CWI op alle vestigingen een vacatureteam gerealiseerd, met als doel een vacature snel te kunnen vervullen met een geschikte kandidaat.

CWI kiest in het dienstverleningsconcept duidelijk voor een netwerkbenadering, waarbij gebruik wordt gemaakt van elkaars expertise en het werk wordt verdeeld op basis van de competenties van de ketenpartners. CWI geeft aan het belangrijk te vinden samen te werken met de overige intermediairs. Dit vindt voornamelijk op vestigingsniveau plaats op basis van (convenant)afspraken.

In het kader van de ketendienstverlening is in het Algemeen Ketenoverleg afgesproken om tot een gemeenschappelijk dienstverleningsconcept voor de werkgeversbenadering te komen. Uit de eerste conceptversie blijkt dat het doel is een eenduidig kader te ontwikkelen waarbinnen de regio's eigen afspraken en keuzes kunnen maken over de dienstverlening die wordt gestuurd door de klant. Het kader moet ruimte bieden voor regionale arrangementen. Het resultaat van het gemeenschappelijke dienstverleningsconcept moet uiteindelijk leiden tot een hogere vervullingsgraad. Dit is het percentage van het aantal vervulde vacatures ten opzichte van het totale aantal vacatures.

Uit het IWI- onderzoek 'Gezocht werklozen'<sup>7</sup> blijkt dat CWI geen specifiek beleid heeft ten aanzien van moeilijk vervulbare vacatures omdat door het ministerie van SZW hier geen specifieke middelen voor zijn toegekend. Wel heeft CWI voor projecten als Seizoensarbeid en Vacatureoffensief extra middelen gekregen om vacatures te werven en te vervullen. De overige activiteiten bekostigt CWI uit de reguliere middelen.

---

<sup>7</sup> Rapport 'Gezocht werklozen', IWI februari 2006.



### **Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV)**

UWV heeft geen afzonderlijke doelstellingen voor zijn doelgroepen geformuleerd ten aanzien van de vacaturevervulling. Deze doelgroepen betreffen de WW-gerechtigden met een afstand tot de arbeidsmarkt; het gaat hierbij om werkzoekenden die behoren tot de fases 2, 3 en 4.

Voor wat betreft de activiteiten voor deze doelgroepen concludeert RWI in het rapport 'Samenwerking tussen gemeenten en de vraagzijde van de arbeidsmarkt'<sup>8</sup> dat UWV geen capaciteit heeft om samen met branches of sectoren een vraaggeoriënteerde inzet van reïntegratiemiddelen te realiseren. Dat betekent dat UWV geen activiteiten ontwikkelt die bestaande of toekomstige vacatures als vertrekpunt neemt voor de plaatsing van werkzoekenden van UWV. Hoewel UWV geen directe betrokkenheid heeft bij de werkgeversdienstverlening zet het wel instrumenten en middelen in waardoor het voor CWI en reïntegratiebureaus mogelijk is om de dienstverlening aan werkgevers, mede ten behoeve van de klant werkzoekenden, te intensiveren.

Volgens het IWI rapport 'De kortste weg naar werk'<sup>9</sup> gaat het hierbij om de volgende instrumenten: de reïntegratiecoach, de financiering van activiteiten die CWI inzet om meer vacatures binnen te halen en te vervullen met werkzoekenden van UWV en het bevorderen van samenwerkingsafspraken tussen CWI en reïntegratiebedrijven betreffende de plaatsing van werkzoekenden en daarmee tevens het vervullen van vacatures.

Uit de 'Monitoring en evaluatie seizoensarbeid 2005'<sup>10</sup> blijkt tevens dat UWV ook participeert in het project Seizoensarbeid in samenwerking met LTO Nederland en CWI. Dit project is met name bedoeld voor laagopgeleiden werklozen (WW-gerechtigden). Verwant aan dit project heeft UWV en CWI een kleinschalig project uitgevoerd met Turkse loonbedrijven.

### **Gemeenten**

In tegenstelling tot UWV begeven de gemeenten zich wel op de vacaturemarkt, maar dan vanuit het uitgangspunt de werkzoekenden uit hun bestanden duurzaam aan een baan te helpen. Het belang van de gemeenten is daarmee in eerste instantie gericht op de werkzoekenden en in mindere mate op de dienstverlening aan werkgevers.

In het rapport 'Werkgeversbenadering in en vanuit de SUWI-keten'<sup>11</sup> van de expertgroep werkgeversbenadering wordt met betrekking tot de werkgeversbenadering gesteld dat die niet alleen aantrekkelijk is voor gemeenten daar waar het gaat om uitstroom en preventie van instroom van mensen in de WWB, maar dat daarmee ook een breder belang kan worden gediend. Gemeenten hebben namelijk ook belang bij de uitstroom uit de WW en de WAO, dit vanwege de kans dat deze groepen later een beroep moeten doen op de WWB.

De gemeenten zijn evenals UWV belast met de begeleiding van klanten die behoren tot de fases 2, 3 en 4 en in de toekomst van klanten met indicering route B. Dit zijn klanten met een

<sup>8</sup> Rapport 'Samenwerking tussen gemeenten en vraagzijde van de arbeidsmarkt', RWI maart 2006.

<sup>9</sup> Rapport 'De kortste weg naar werk', IWI december 2005.

<sup>10</sup> Monitoring en evaluatie seizoensarbeid 2005, RWI februari 2006.

<sup>11</sup> Rapport werkgeversbenadering in en vanuit de SUWI-keten van de werkgroep expertgroep werkgeversbenadering november 2005.



grotere afstand tot de arbeidsmarkt waarvoor allerlei activiteiten worden ontplooid en instrumenten worden ingezet.

Onderdeel van de activiteiten en instrumenten van gemeenten zijn de contacten die gemeenten met werkgevers onderhouden in de sfeer van vergunningen, belastingen en subsidies. Daarbij is veelvuldig contact over de dienstverlening vanuit de lokale overheid. Sommige gemeenten houden bij hun aanbestedingsbeleid rekening met het uitstroombesluit in het kader van de WWB. Ook heeft een groot aantal gemeenten een eigen werkgeversbenadering opgezet, die zijn gebundeld in zogenaamde innovatieve projecten WWB (IPW). Gemeenten die Workfirst-projecten zijn gestart hebben ook een belang bij voldoende geschikte vacatures voor de doelgroep.

Uit de notitie 'SUWI: top of flop?'<sup>12</sup> blijkt dat gemeenten zijn gestart met een eigen werkgeversbenadering. Dit vanwege de ontevredenheid met de inspanningen van CWI op terrein van vacaturewerving en bemiddeling en het feit dat het de reïntegratiebedrijven ontbreekt aan een goed netwerk van werkgevers waardoor training en begeleiding niet leidt tot werk. De eigen werkgeversbenadering is meestal wel afgestemd met CWI. Het komt ook voor dat CWI soms als ongewenste concurrentie wordt beschouwd en in die gevallen blijft afstemming achterwege met als gevolg dat partijen toch dezelfde werkgevers blijven benaderen.

### **Uitzendorganisaties**

In tegenstelling tot de bovengenoemde publieke organisaties, hebben uitzendorganisaties een commercieel belang bij de vervulling van vacatures. Dat betekent dat de keuze van geschikte werkzoekenden uit de bestanden van gemeenten en UWV minder voor de hand ligt dan die vanuit de bestanden van CWI. Immers bij gemeenten en UWV ligt de verantwoordelijkheid voor werkzoekenden met fasering 2, 3 en 4, terwijl bij CWI de verantwoordelijkheid ligt voor de bemiddeling van fase 1-klanten die weinig tot geen afstand tot de arbeidsmarkt hebben.

Specifieke doelgroepen zoals genoemd bij CWI, UWV en gemeenten kennen de uitzendorganisaties niet. Wel bestaat er een verdeling naar sectoren binnen de uitzendbranche.

Zowel CWI als uitzendorganisaties hebben voornamelijk de meest geschikte werkzoekenden in hun bestanden en zetten daar hun instrumenten voor in. Voor gemeenten en UWV is er maar voor een deel een overlap van dezelfde doelgroepen (fase 1). Het onderscheid bestaat uit de moeilijk en gemakkelijk vervulbare vacatures.

Uitzendorganisaties zullen zich minder richten op de moeilijk vervulbare vacatures en werkzoekenden met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt omdat daarmee het commerciële belang van de organisatie niet is gediend. De kosten van de inspanningen die moeten worden verricht om werkzoekenden te plaatsen of moeilijke vervulbare vacatures daadwerkelijk te vervullen, wegen niet op tegen de baten.

---

<sup>12</sup> SUWI: top of flop? VNG januari 2006.



Uitzendorganisaties hebben geen middelen van overheidswege. Wel kan er een inverdieneffect worden bereikt door detacheringconstructies aan te gaan met CWI voor het plaatsen van klanten uit het CWI-bestand.

### **Borea**

De belangrijkste doelstelling van Borea, de brancheorganisatie voor reïntegratiebedrijven, is het realiseren van duurzame plaatsingen. In het 'Driejarig beleidsplan van Borea 2005-2007'<sup>13</sup> staat dat de wijze waarop werk boven inkomen nu binnen de keten wordt ingevuld meer gericht is op snelle uitstroom. Bij Borea staan echter de juiste competenties en vaardigheden bovenaan, als belangrijke voorwaarden om tot duurzame plaatsingen te komen.

De reïntegratiebedrijven hebben als doelgroep de klantgroepen van UWV en gemeenten die een grotere afstand tot de arbeidsmarkt hebben.

De reïntegratiebedrijven zijn afhankelijk van de aanbestedingen door UWV en gemeenten en moeten vanuit commercieel/bedrijfsbelang onderling concurreren op prijs en kwaliteit. Daarnaast lijkt er in de praktijk ook concurrentie met CWI te bestaan omdat voor dezelfde doelgroepen vacatures wordt gezocht.

Reïntegratiebedrijven hebben maar in beperkte mate instrumentarium voorhanden om werkgevers te bewegen klanten met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Uit de evaluatie 'Vacatureoffensief CWI'<sup>14</sup> blijkt dat reïntegratiebedrijven wel gebruikmaken van CWI maar vaak niet de geschikte vacatures kunnen vinden. Enerzijds omdat deze vacatures niet duurzaam kunnen worden vervuld en anderzijds vanwege het feit dat vacatures vaak verouderd of gesloten zijn. Het is een belang van gemeenten en UWV dat de reïntegratiebedrijven voldoende instrumenten in handen hebben om vacatures te vervullen met de doelgroepen die ze via de aanbestedingsprocedure als klant moeten begeleiden. Uit de bronnen van Borea blijkt evenwel dat er feitelijk nog gescheiden wordt gehandeld door gemeenten en UWV. Nadat een klant is overgedragen vindt er nog nauwelijks overleg plaats tussen gemeenten/UWV enerzijds en reïntegratiebedrijven anderzijds.

Voor het plaatsen van klanten bij werkgevers benaderen de reïntegratiebedrijven werkgevers. De inzet van instrumenten van UWV en gemeenten is hierbij noodzakelijk. Loonkostensubsidies kunnen daarbij helpen, maar ook de juiste strategie en communicatie met werkgevers maken het mogelijk om werklozen te plaatsen. Daarnaast werkt het instrument van werkervaringsplaatsen goed als opstap naar een reguliere baan.

De reïntegratiebedrijven werken veelal op basis van no cure no pay.

### **Conclusies**

Bovenstaande partijen hebben één ding gemeen, ze zijn allemaal afhankelijk van de economische ontwikkeling. Al naar gelang deze ontwikkeling fluctueert het aantal vacatures. Tevens zijn ze afhankelijk van werkgevers die meewerken aan het plaatsen van werkzoekenden die

---

<sup>13</sup> Driejarig beleidsplan van Borea 2005-2007, april 2005.

<sup>14</sup> Evaluatie Vacatureoffensief, Ecorys in op dracht van CWI en RWI juni 2005.



vanuit de verschillende doelgroepen een passende en het liefst een duurzame plaats op de arbeidsmarkt krijgen. Vaak gaat het bij de partijen ook om dezelfde doelgroepen.

De partijen verschillen van elkaar daar waar het gaat om hun doelstellingen, belangen en middelen. Ook de instrumenten die partijen in het kader van hun dienstverlening inzetten zijn verschillend.

Op basis van de geraadpleegde documenten kan geen inschatting worden gemaakt van het precieze markt bereik en marktaandeel van de afzonderlijke partijen.

### **3.3 Samenwerking en de rol van CWI: voorbeelden uit de praktijk**

De wijze waarop de samenwerking in de praktijk gestalte heeft gekregen wordt geïllustreerd aan de hand van enkele voorbeelden uit de praktijk. De voorbeelden zijn ontleend aan de rapportages van het Bureau Keteninformatisering Werk en Inkomen, TNO Arbeid, het Bureau voor beleidsonderzoek en -ondersteuning en de Monitorgroep van het Algemeen Keten Overleg. Deze organisatie hebben vanaf 2002 vanuit verschillende invalshoeken onderzoek gedaan naar de samenwerking in de keten.

In deze verkennende studie maken we bij de praktijkvoorbeelden een onderscheid naar samenwerkingsinitiatieven in het kader van de werkgeversbenadering en van het regionale arbeidsmarktbeleid.

Voor deze samenwerkingsinitiatieven is, in zoverre dat op basis van de beschikbare gegevens mogelijk was, in kaart gebracht welke partijen bij de samenwerking zijn betrokken (de samenwerkingsvorm), wie het initiatief tot samenwerking heeft genomen, wat de aard van de activiteiten is binnen de samenwerking en welke instrumenten en middelen worden ingezet. We beschrijven aan de hand van het beleid van CWI (zoals opgenomen in het dienstverleningsconcept werkgeversbenadering) en de ketenpartners hoe uitvoering wordt gegeven aan de samenwerkingsinitiatieven.

#### **Samenwerkingsinitiatieven werkgeversbenadering**

Sinds de inwerkingtreding van de wet SUWI in 2002 experimenteren de ketenpartners met verschillende samenwerkingsmodellen. Afhankelijk van de lokale en/of regionale situatie zijn er meer en minder intensieve vormen van samenwerking ontstaan om de klanten van de keten (zowel werkzoekenden als werkgevers) zo goed en zo snel mogelijk van dienst te zijn. Vanaf het jaar 2004 zijn de initiatieven zich steeds meer gaan richten op de werkgeversbenadering. Naar deze op werkgeversbenadering gerichte samenwerkingsinitiatieven is in de jaren 2004 en 2005 door diverse instanties onderzoek gedaan.



Om een inzicht te krijgen in de samenwerkingsinitiatieven hebben we voor ons onderzoek gebruik gemaakt van de rapportages van een viertal instanties. Het betreft de rapportages van het Bureau Keteninformatisering Werk en Inkomen<sup>15</sup>, TNO Arbeid<sup>16</sup>, het Bureau voor beleidsonderzoek en -ondersteuning<sup>17</sup> en de Monitorgroep van het Algemeen Keten Overleg<sup>18</sup>. Aan de hand van deze rapportages is een zevental samenwerkingsinitiatieven geselecteerd als praktijkvoorbeelden. Bij de selectie is rekening gehouden met de verscheidenheid aan rollen van CWI binnen deze initiatieven.

### ***Kenniscentrum Arbeidsmarkt Noord-Nederland***

Bij het kenniscentrum ging het om een samenwerkingsinitiatief dat eind 2002 is gestart en een doorlooptijd had van drie jaar. De initiatiefnemer tot de oprichting van het kenniscentrum was het MKB Noord en de aanleiding was een onvoldoende aansluiting van vraag en aanbod van arbeid (mismatch) en de ongereguleerde benadering van de werkgevers. Hiertoe heeft MKB Noord de samenwerking gezocht met CWI, dit vanwege de positieve ervaringen die in het verleden met CWI waren opgedaan.

CWI participeerde in een expertpanel dat informatie aandroeg en uitwisselde met het kenniscentrum en dat knelpunten signaleerde. De projectleider van het kenniscentrum werkte nauw samen met CWI en was daar ook fysiek gehuisvest.

Het doel van het kenniscentrum was de verbindende schakel te zijn tussen de werkgevers en de intermediairs die arbeidskrachten aanbieden. Het kenniscentrum riep werkgevers op vacatures te melden, hetzij rechtstreeks bij CWI hetzij bij het kenniscentrum.

Ook wilde het kenniscentrum bevorderen dat werkgevers meer vertrouwen kregen in CWI als wervingskanaal voor personeel. Hiertoe maakte het centrum met CWI de afspraak dat CWI werkgevers binnen 72 uur zou laten weten of vacatures al dan niet konden worden vervuld. Indien dit niet mogelijk was diende CWI dit te melden aan het kenniscentrum dat vervolgens met gemeenten en reïntegratiebedrijven aan de slag ging om tot invulling van de vacatures over te gaan.

Het effect van het initiatief is geweest dat er een meer gereguleerde benadering van de werkgevers tot stand is gekomen door CWI, gemeenten, reïntegratiebedrijven en uitzendbureaus. De financiering van het kenniscentrum is verzorgd door de drie noordelijke Regionale Platforms Arbeidsmarktbeleid en een bijdrage van RWI in het kader van het vacatureoffensief.

Binnen het kenniscentrum is ervoor gekozen de start van de vacaturevervulling bij CWI te laten. De bemiddelingsactiviteiten van CWI zijn in eerste instantie leidend, wat ook volgt uit één van de doelstellingen van het initiatief, namelijk het CWI als wervingskanaal van personeel te laten zijn.

De activiteiten van het kenniscentrum zijn aanvullend op die van CWI. Op het moment dat CWI er niet in slaagt om binnen 72 uur een vacature voor een werkgever te vervullen, neemt het kenniscentrum de bemiddelingsactiviteiten over. Het kenniscentrum probeert vervolgens

<sup>15</sup> Verslag Werkgeversbenadering in enkele BVG's in de keten van werk en inkomen, Analyse en verkenning perspectief, juni 2004.

<sup>16</sup> Rapport 'Meer werk door samenwerking', Aanbevelingen en praktijkvoorbeelden voor gemeenten die (meer) willen samenwerken met werkgevers bij het arbeidsmarktbeleid, november 2004.

<sup>17</sup> Rapport 'Vraagkant verkend', Overzicht van trends en initiatieven werkgeversbenadering, november 2005.

<sup>18</sup> Rapportage 2005 'Goed bekeken!'; praktijken van de ketensamenwerking; december 2005.



met hulp van gemeenten en reïntegratiebedrijven alsnog tot vervulling van de vacature te komen.

### ***Banenplein Zuidoost-Brabant***

Het project banenplein Zuidoost-Brabant was een initiatief van het Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid (RPA) en de directe aanleiding was de vanaf 2002 oplopende werkloosheid in de regio Zuidoost-Brabant. Doel van het project was tweeledig: in de eerste plaats een actieve publieke-private bemiddelingsunit opzetten voor een snelle vervulling van vacatures en in de tweede plaats het tot stand brengen van afspraken tussen de publieke en private partijen in de arbeidsmarkketen.

Het project had een doorlooptijd van twee jaar (2003 en 2004) en werd o.a. gefinancierd met middelen van de gemeente en provincie en met Europese middelen. Voor het onderdeel werkgeversbenadering is gekeken naar de uitwerking van de eerste doestelling, de vacaturevervulling.

De bemiddelingsunit werd in een bedrijfsverzamelgebouw opgezet met als partners CWI, de gemeenten en UWV. De activiteiten waren gericht op de professionalisering van de contacten met de werkgevers (zowel door CWI als de reïntegratiebedrijven) met als doel vacatures te werven. CWI richtte hiervoor een team marktwerking op en hield vacatureoffensieven. CWI deed de bemiddeling, waarbij naast de fase 1 cliënten ook de cliënten van de gemeenten werden bemiddeld. De werkwijze werd aangepast en wel in die zin dat voordat werkzoekenden werden doorverwezen op vacatures van werkgevers er eerst een voorselectie plaatsvond.

Het samenstel van maatregelen leidde er toe dat in 2003 en 2004 de plaatsingen van CWI substantieel zijn verbeterd en de processen tussen het CWI en de gemeenten meer gestroomlijnd zijn.

Bij het project banenplein vervult CWI een leidende rol. Met ondersteuning van de projectorganisatie heeft het CWI gewerkt aan een verbetering van de werkgeversbenadering (om meer vacatures binnen te halen) en een gewijzigde aanpak voor de vacaturevervulling (door invoering van voorselectie van kandidaten), waardoor een betere aansluiting is gevonden tussen vraag en aanbod.

### ***Apeldoorn - werkgeversloket***

In Apeldoorn is het initiatief genomen om te komen tot een werkgeversloket. Dit werkgeversloket wordt ingericht in het bedrijfsverzamelgebouw (BVG). Partners in de samenwerking zijn de ketenpartners (gemeente, CWI, UWV) en reïntegratiebedrijven, uitzend- en detacheringbureaus, werkgevers(organisaties) en onderwijsinstellingen die deels ook in het BVG zijn gehuisvest.

De inspanningen zijn er in eerste instantie op gericht de werkgeversbenadering meer te structureren en als partners in de samenwerking tot een gemeenschappelijke taal te komen. Voor de acquisitie van vacatures wordt gebruik gemaakt van de aanwezige expertise van CWI.

Het uiteindelijke doel van het werkgeversloket is tot een meer gestructureerde benadering van de werkgevers te komen voor de werving en de vervulling van vacatures. Het gaat om een gezamenlijke aanpak van de ketenpartners, waar is afgesproken dat CWI zijn expertise inzet



voor de werving van vacatures. CWI heeft voor wat betreft de vacaturewerving een coördinerende rol.

### ***Ede - werkgeversbenadering***

Oorspronkelijk was er in de CWI-regio Ede sprake van een los van elkaar functionerende benadering van werkgevers door CWI en gemeenten. Om tot een betere dienstverlening aan werkgevers te komen voor wat betreft bemiddeling, vacaturevervulling en nazorg hebben CWI en gemeenten gezamenlijk het initiatief genomen om tot een werkgeversserviceloket te komen. Binnen dit loket werken gemeenten en CWI samen in een integraal werkgeversteam.

Vanuit het werkgevers serviceloket wordt de werkgever bediend op grond van zijn/haar vraag. Indien de vraag kan worden ingevuld met het werkzoekendenbestand wordt met de werkgever afgesproken dat binnen een termijn van 72 uur een selectie van geschikte kandidaten wordt geleverd. Een goede match van vraag en aanbod en duurzame plaatsing staan daarbij voorop. Indien geen kandidaat voorhanden is informeert het serviceloket de werkgever daarover. Vervolgens beziet het serviceloket of er passende oplossingen zijn (eventueel met inzet van reïntegratiemiddelen).

Zowel CWI als gemeenten brengen menskracht in. Daarnaast brengt CWI de bestaande instrumenten voor bemiddeling en plaatsing in zoals Werk.nl, arbeidsmarktgegevens, model arbeidsmarktwerking en contacten met werkgevers. De gemeenten brengen o.a. reïntegratiemiddelen in en het eigen netwerk met werkgevers.

De rol van CWI binnen het werkgevers serviceloket is niet specifiek als leidend dan wel als aanvullend aan te duiden. In feite brengt CWI haar reguliere activiteiten en bestaande instrumenten in; dit geldt ook voor de gemeenten. Uitgangspunt is de 72-uurs dienstverlening aan de werkgevers (conform CWI-systematiek), waarna - na het niet kunnen vervullen van de vacature - wordt overgegaan op maatwerk (zoeken naar passende oplossingen). Deze samenwerking kan als een vorm van integrale dienstverlening worden gezien.

### ***Tiel/Rivierenland - werkgeversadviespunt***

De gemeenten Tiel/Rivierenland hebben het initiatief genomen tot inrichting van een werkgeversadviespunt binnen het BVG. Aanleiding tot de instelling van een adviespunt waren het hoge werkloosheidspercentage in de regio en het voorkomen dat werkgevers op meerdere momenten door verschillende personen en instanties worden benaderd.

In het werkgeversadviespunt werken de gemeenten samen met werkgevers(organisaties), de sociale werkvoorziening en de andere ketenpartners, waaronder CWI.

Binnen het adviespunt zijn arbeidscontactfunctionarissen (van gemeenten) werkzaam die de contacten met de werkgevers onderhouden. Zij werken hiertoe samen met het marktteam van CWI. Het adviespunt werkt tevens samen met de uitzendorganisaties om ook langs deze weg werkzoekenden bij werkgevers geplaatst te krijgen.

De arbeidscontactfunctionarissen bezoeken de werkgevers indien een vacature bij CWI langer dan 72 uur openstaat. Zij gaan dan met de werkgever na of er oplossingen mogelijk zijn om alsnog tot invulling van de vacature te komen. Deels wordt die oplossing gevonden met de inzet van reïntegratiemiddelen.



Bij het werkgeversadviespunt is CWI in eerste instantie de samenwerkingspartner die de bemiddeling voor haar rekening neemt; de rol van CWI is hier dus leidend voor zover het de 72-uurs dienstverlening betreft. Indien de vacature niet binnen de termijn van 72 uur kan worden vervuld, draagt CWI de bemiddelingsactiviteiten over aan het werkgeversadviespunt. Het adviespunt kijkt vervolgens of maatwerk kan worden geleverd. De activiteiten van het werkgeversadviespunt zijn derhalve aanvullend op die van CWI.

#### ***Zoetermeer - transferpunt arbeidsmarkt Zoetermeer***

Het transferpunt arbeidsmarkt Zoetermeer is een initiatief van de werkgevers in Zoetermeer en komt voort uit de wens van de werkgevers om een einde te maken aan het grote verloop bij commerciële dienstverleners. De werkgevers (verenigd in de Raad voor Ondernemend Zoetermeer) hebben daartoe de samenwerking gezocht met de gemeente en CWI. Om de samenwerking structureel te maken is een stichting opgericht.

De stichting is gehuisvest in het BVG, maar is niet samengesteld uit medewerkers van de ketenpartners. Het transferpunt kent zijn eigen projectmanager en accountmanagers en is een aanvulling op de menskracht van de SUWI-partners.

Het transferpunt heeft als activiteiten vacatureverwerving en bemiddeling en collegiale in- en uitleen.

Bij de vacaturevervulling is de procedure als volgt. De gemeente heeft in eerste instantie de mogelijkheid om kandidaten voor een vacature voor te dragen. Na twee dagen kunnen CWI, UWV en reïntegratiebedrijven kandidaten voordragen. Alvorens het transferpunt de kandidaten voordraagt aan de werkgever vindt er eerst nog een voorselectie plaats.

De financiering van het transferpunt vindt plaats uit de inkomsten van de bemiddeling.

De rol van CWI in het transferpunt arbeidsmarkt Zoetermeer is eerder als faciliterend dan als leidend of aanvullend te beschouwen. Uit de werkwijze van het transferpunt blijkt dat de inbreng van CWI beperkt blijft tot het aanleveren van werkzoekenden voor een vacature die bij het transferpunt is aangemeld. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat de activiteiten van het transferpunt moeten worden gezien als een aanvulling op de reguliere activiteiten van CWI.

#### ***Amsterdam - vacatureservice***

De vacatureservice Amsterdam is een samenwerkingsverband tussen de gemeente en CWI, dat in 2003 van start is gegaan en nu nog loopt. Aanleiding tot de samenwerking was dat zowel van de kant van CWI als van de gemeente de behoefte bestond om zich meer te richten op de werkgever, omdat vraag en aanbod onvoldoende op elkaar aansloten. De samenwerking kan worden aangemerkt als een gezamenlijk initiatief.

Onderdeel van de vacatureservice is het werkgeversloket, waar de taken marktwerking (vacaturewerving), matching vraag en aanbod (vacaturevervulling) en informatie en advies zijn belegd. De marktwerking wordt uitgevoerd door accountmanagers die eveneens het aanspreekpunt zijn voor de werkgevers bij de vacaturevervulling. Werkgevers die vacatures aannemen bij dit loket krijgen binnen 72 uur te horen of een vacature vervulbaar is. Indien dit niet het geval is speelt het werkgeversloket de vacatures door naar CWI voor (verdere) bemiddeling met andere cliënten.



Als we de activiteiten van het werkgeversloket afzetten tegen de reguliere activiteiten van CWI dan is de rol van CWI als aanvullend te beschouwen. Het werkgeversloket neemt in de beginfase van de vacaturevervulling het initiatief en probeert binnen 72 uur (analoog aan CWI-systematiek) tot invulling van de vacature te komen. Het werkgeversloket neemt met deze aanpak een deel van de activiteiten van CWI over. CWI als organisatie komt weer in beeld op het moment dat het werkgeversloket er niet in slaagt een werkzoekende voor de vacature aan te leveren. Op dat moment neemt CWI de vacaturevervullingstaak van het werkgeversloket over.

### ***Overige samenwerkingsinitiatieven***

In bovenstaande praktijkvoorbeelden is uiteengezet op welke wijze CWI is/was betrokken bij de samenwerking op het terrein van werkgeversbenadering, voor zowel de vacaturewerving als de vacaturevervulling. Uit de eerder aangehaalde vier onderzoeken blijkt ook dat initiatieven ingang worden gezet, veelal door gemeenten, waarbij CWI niet betrokken is.

Een voorbeeld van een dergelijk initiatief is het *project Matchingpunt van de gemeente Tilburg*.

Met dit project is gekozen voor een afzonderlijke matching unit, naast het marktwerkingsteam van CWI. De matching unit werft zijn eigen vacatures bij werkgevers en werkt voor de vervulling van vacatures samen met uitzendbureaus en reïntegratiebedrijven.

Overigens houdt deze aanpak wel in dat de teams van de gemeente en CWI elkaars concurrenten zijn bij de vacaturevervulling. Dat geldt ook voor andere gemeenten die kiezen voor een eigen aanpak voor werkgeversbenadering en een daarop gerichte vacaturevervulling uit het eigen werkzoekendenbestand. Hierdoor blijft het knelpunt bestaan dat werkgevers door diverse partijen worden benaderd voor vacatures.

### ***Initiatieven regionale samenwerking***

Naast de werkgeversbenadering is ook het regionale arbeidsmarktbeleid een belangrijke randvoorwaarde om te komen tot een goede match tussen vraag en aanbod van arbeid. Aandacht voor het regionale arbeidsmarktbeleid is belangrijk vanuit de noodzaak om zoveel mogelijk mensen aan betaald werk te laten deelnemen en om het kwalificatieniveau van werkenden en werkzoekenden op peil te houden. Om dit te bereiken is samenwerking van partijen, die een inbreng in het arbeidsmarktbeleid kunnen leveren, nodig. Partijen waarbij dan aan gedacht dient te worden zijn de ketenpartners (gemeenten, CWI, UWV), het bedrijfsleven, de koepels van werkgevers en werknemers en de onderwijsinstellingen.

Om een inzicht te krijgen in de initiatieven op het terrein van de regionale samenwerking hebben we voor ons onderzoek gebruik gemaakt van de rapportages van een tweetal instanties. Het betreft de rapportages van het bureau Ecorys-NEI<sup>19</sup> en het AKO<sup>20</sup>. Tevens is gebruik gemaakt van de eerder vermelde vier rapportages over de werkgeversbenadering.

---

<sup>19</sup> Rapport 'Organiserend vermogen voor regionaal arbeidsmarktbeleid, Succesfactoren en handreikingen', december 2004.

<sup>20</sup> Rapportage 'Investeren in regionale samenwerking', Een korte analyse van de regionale samenwerking in arbeidsmarktbeleid, februari 2005.



In deze documenten worden diverse praktijkvoorbeelden van samenwerkingsinitiatieven genoemd. Opvallend hierbij is dat deze initiatieven zich niet alleen beperken tot het nader vormgeven van het regionale arbeidsmarktbeleid, maar dat de werkgeversbenadering hiervan ook onderdeel uitmaakt.

Een voorbeeld van een initiatief waarbij regionaal arbeidsmarktbeleid en werkgeversbenadering hand in hand gaan is het *Kenniscentrum Arbeidsmarkt Noord-Nederland*, dat in 2003 is opgericht op initiatief van MKB Noord en de steun heeft gekregen van de noordelijke RPA's. De doelstelling was tweeledig: naast aandacht voor de werkgeversbenadering was het doel ook te anticiperen op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, zoals ontgroening en vergrijzing. Door oudere werkzoekenden aan het werk te houden kan volgens het kenniscentrum in toekomstige tekorten op de arbeidsmarkt worden voorzien. Activiteiten die het kenniscentrum hiervoor ontplooiden waren het verzamelen van arbeidsmarktinformatie, het aanbieden van scholingsmogelijkheden en het bewust maken van de werkgevers van de problematiek. Voor de informatieverzameling maakt het kenniscentrum gebruik van een expertpanel. CWI maakte onderdeel uit van dit panel en bracht uit dien hoofde arbeidsmarktinformatie in.

Ook projecten als de *Kop van Noord-Holland* en *Amsterdam – vacatureservice* zijn voorbeelden van samenwerking, waarbij naast de werkgeversbenadering wordt gewerkt aan de vormgeving van regionaal arbeidsmarktbeleid. Ook in deze projecten heeft CWI zijn inbreng in het regionale arbeidsmarktbeleid.

Dit wil overigens niet zeggen dat bij alle praktijkvoorbeelden sprake is van inbreng van CWI in het regionale arbeidsmarktbeleid. Zoals al eerder aangegeven bij de samenwerkingsinitiatieven werkgeversbenadering is het *project Matchingpunt van de gemeente Tilburg* een voorbeeld zonder inbreng van CWI. Dit project wordt in het rapport Ecorys-NEI overigens wel als voorbeeld aangehaald van een geslaagd initiatief op het gebied van de vormgeving van het arbeidsmarktbeleid in de regio.

Als we de samenwerkingsinitiatieven nader beschouwen komt hieruit een rol van CWI naar voren die spoort met de bevindingen zoals die zijn opgenomen in de AKO-rapportage 'Investeren in regionale samenwerking'. Hierin wordt het volgende beeld geschetst van de wijze waarop door CWI in de regionale samenwerking wordt geïnvesteerd en wel in het bijzonder op het gebied van arbeidsmarktbeleid.

De vestigingen van CWI laten volgens deze rapportage zien de natuurlijke partners te zijn van vooral gemeenten en het georganiseerde bedrijfsleven in het genereren van arbeidsmarktinformatie en het maken van analyses, die de leidraad vormen voor het regionale beleid. De inbreng van CWI is hierbij faciliterend. Voorts staat in deze rapportage dat CWI zich meer is gaan richten op het regionale bedrijfsleven en het beroepsonderwijs.

Dit beeld van de samenwerking in de keten en de rol van CWI strookt met de bevindingen die zijn af te leiden uit de hiervoor beschreven initiatieven werkgeversbenadering en regionale samenwerking. De initiatieven komen veelal voort uit gezamenlijke inspanningen van CWI en gemeenten. Door de gerichte werkgeversbenadering binnen de initiatieven zijn de contacten



met het regionale bedrijfsleven geïntensiveerd. Dat CWI zich meer richt op het beroepsonderwijs heeft o.a. te maken met het tot stand brengen van een goede match van vraag en aanbod enerzijds en de noodzaak om ook op langere termijn aan de vraag van de arbeidsmarkt te voldoen.

Uit genoemde AKO-rapportage blijkt dat het regionale bedrijfsleven, CWI en gemeenten elkaar als goede partners in de samenwerking zien. Voorwaarde voor een dergelijke samenwerking is wel dat vanuit gemeenschappelijke thema's, zoals arbeidsmarktknelpunten en mogelijkheden voor regionale oplossingen wordt samengewerkt. De samenwerkingsvormen dienen concrete doelen te hebben en tot concrete acties te leiden. Voorbeelden van dergelijke samenwerkingsvormen zijn het Kenniscentrum Groningen en het Banenplein Eindhoven.

De aangehaalde voorbeelden zijn door ons ook als praktijkvoorbeelden geselecteerd bij de werkgeversbenadering. Hieruit bleek ook dat de situatie op de regionale arbeidsmarkt de directe aanleiding was om tot concrete acties over te gaan en de samenwerking te zoeken. Bij deze initiatieven was een belangrijke rol aan CWI toebedeeld.

De AKO-rapportage sluit af met een aantal conclusies over de regionale samenwerking dat aansluit met het beeld dat wij hebben verkregen op basis van onze analyse van de geselecteerde praktijkvoorbeelden.

Het blijkt dat in de praktijk de gemeenten en het regionale bedrijfsleven het initiatief nemen en dat CWI ondersteuning verleend door o.a. regionale arbeidsmarktanalyses aan te dragen. De rol van CWI is vooral faciliterend als het gaat om het regionale arbeidsmarktbeleid.

Regionale samenwerking komt eerst goed van de grond als er sprake is van gemeenschappelijke thema's. Zoals al vermeld zijn de situatie op de regionale arbeidsmarkt (bijvoorbeeld grote werkloosheid) of ongestructureerde benadering van werkgevers de thema's waarop men elkaar vindt.

Men hoeft niet altijd nieuwe vormen van regionale samenwerking in het leven te roepen. Er kan ook gebruik worden gemaakt van bestaande netwerken binnen de regio. Bij het gebruik van de bestaande netwerken heeft CWI, als onderdeel van die netwerkstructuur, mede een rol in de samenwerking.

### **3.4 Samenvatting en conclusies**

De samenwerkingsinitiatieven werkgeversbenadering en regionaal samenwerking zijn ontstaan uit de behoefte het accent te verleggen van inkomen naar werk. Werk boven inkomen heeft met de invoering van de WWB nog een extra impuls gekregen, zoals mede blijkt uit de initiatieven.

Hiervoor was het noodzakelijk meer vacatures te werven. Om dit te realiseren diende er meer aandacht aan de benadering van werkgevers te worden besteed. Om te voorkomen dat verschillende partijen dezelfde werkgevers benaderen zijn op lokaal en regionaal niveau initiatieven ontplooid om in onderlinge samenwerking tot een gezamenlijke aanpak te komen. Dit



vanuit het gegeven dat de match van vraag en aanbod lokaal of regionaal plaatsvindt. Bij de meeste werkgeversbenaderingsinitiatieven is sprake van verschillende vormen van betrokkenheid van CWI.

Uit de praktijkvoorbeelden van samenwerkingsinitiatieven werkgeversbenadering blijkt dat de rol van CWI in deze initiatieven leidend, complementair of faciliterend kan zijn. Voorts blijkt uit één praktijkvoorbeeld dat er in feite sprake is van integrale dienstverlening, waardoor CWI onderdeel uitmaakt van een organieke eenheid waarbij voornoemd onderscheid in rollen niet is te maken.

De samenwerkingsinitiatieven regionaal arbeidsmarktbeleid zijn geen geïsoleerde initiatieven maar worden veelal gecombineerd met initiatieven werkgeversbenadering. Om tot een succesvolle werkgeversbenadering te komen is het elkaar vinden op het gebied van regionaal arbeidsmarktbeleid een belangrijke randvoorwaarde. De rol van CWI in dit kader is het onderdeel zijn van het netwerk binnen de regio en het in faciliterende zin aandragen van arbeidsmarktinformatie.

Als we de beschreven samenwerkingsinitiatieven en de rol van CWI daarbinnen afzetten tegen het beleid zoals dat door CWI is geformuleerd in de jaarplannen 2004 tot en met 2006 en het meerjarenbeleidsplan 2005-2009 passen deze initiatieven in het beleid van CWI.

In deze plannen geeft CWI lokale initiatieven en lokaal maatwerk de ruimte, maar wel vanuit een zekere uniformiteit. Gelet op de praktijkvoorbeelden nemen de CWI-vestigingen die ruimte.

CWI werkt samen met andere publieke en private partijen op basis van complementariteit. Bij enkele praktijkvoorbeelden zien we die rol terug.

Ook heeft CWI aangegeven dat zij tot afspraken wil komen met andere partijen om te voorkomen dat werkgevers overlopen worden. In de praktijkvoorbeelden vinden we die insteek terug. CWI geeft echter ook aan dat in die gevallen CWI een coördinerende rol kan spelen, maar die rol ook kan overlaten aan een andere partij. Dat een andere partij de coördinerende rol overneemt, zoals de gemeenten, komt voor gezien de praktijkvoorbeelden.

In zoverre zijn de samenwerkingsinitiatieven in lijn met het beleid van CWI. Echter in de plannen staat ook vermeld, dat lokale arrangementen wel moeten plaatsvinden vanuit een uniforme standaard dienstverleningsformule (franchise met lokaal ondernemersschap). En als het gaat om de complementaire opstelling tot de andere publieke en private (commerciële) partijen wil CWI haar eigen meerwaarde benadrukt zien ten opzichte van die partijen. Voorts ziet CWI zichzelf als verzamelpunt van vacatures en wil zonodig initiatieven nemen om te komen tot een werkgeversloket of zoekt de samenwerking met de ketenpartners.

Als we dit beleid leggen naast de rollen die CWI inneemt in de praktijkvoorbeelden, blijken beleid en uitvoering niet altijd met elkaar overeen te komen. Zo vinden de activiteiten van CWI in de initiatieven niet altijd plaats vanuit een uniforme dienstverleningsformule. Evenmin wordt in alle gevallen de meerwaarde benadrukt van het CWI, zeker niet bij de initiatieven waarbij de rol van het CWI complementair dan wel facilitair is. Voor het CWI als verzamelpunt van vacatures geldt hetzelfde.





## 4 Conclusie

In deze verkennende studie gaat het erom inzicht te krijgen in de wijze waarop CWI samenwerkt met publieke en private intermediairs bij de vacaturevervulling en wat het aandeel van CWI is in deze vacaturevervulling. Daartoe hebben we eerst in hoofdstuk twee het beleid van CWI uiteengezet (de wenselijke situatie) en dit beleid aan de hand van samenwerkingsinitiatieven (de feitelijke situatie), zoals uitgewerkt in hoofdstuk drie, getoetst.

CWI opereert binnen een markt van publieke en private intermediairs, waar sprake is van tegengestelde belangen daar waar het gaat om het plaatsen van werkzoekenden op vacatures. Private intermediairs als uitzendbureaus hebben commerciële belangen (winstoogmerk), publieke intermediairs als gemeenten hebben een financieel belang (snelle uitstroom van werkzoekenden uit een uitkering) en reïntegratiebedrijven hebben vanuit hun activiteiten ook een commercieel belang (uitbetaling op basis van plaatsing van werkzoekenden) als een publiek belang (vanuit het reïntegratietraject een werkzoekende duurzaam plaatsen).

Voor CWI geldt dat enerzijds wordt voorkomen dat werkzoekenden in een uitkering belanden, anderzijds zijn de activiteiten erop gericht dat werkzoekenden duurzaam worden geplaatst.

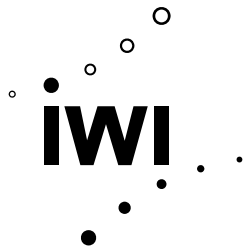
Voor elke intermediair, CWI inbegrepen, geldt dat men afhankelijk is van vacatures die werkgevers aanbieden. Dit leidt er toe dat iedere intermediair voor zich werkgevers benadert om werkzoekenden uit zijn/haar bestand op vacatures te kunnen plaatsen. Ze zijn daarmee elkaars concurrenten.

Zo hebben de gemeenten en reïntegratiebedrijven dezelfde doelgroepen als CWI en hetzelfde geldt voor CWI en uitzendbureaus als het gaat om werkzoekenden met fase 1 indicering.

De problemen op het gebied van de vacatureverwerving en daarmee de werkgeversbenadering worden, zo blijkt uit de geraadpleegde documenten, onderkend. Op lokaal en regionaal niveau ontplooiën publieke en private partijen initiatieven om deze problematiek aan te pakken.

Ook CWI onderkent de problematiek en houdt in het beleid hiermee rekening. Uit de plannen van CWI blijkt dat de vestigingen de ruimte krijgen (lokaal ondernemerschap) en dat instrumenten worden ontwikkeld om het lokale ondernemerschap te ondersteunen.

Uit de initiatieven die we in hoofdstuk drie nader hebben beschouwd blijkt dat er een aanleiding dient te zijn alvorens partijen komen tot een gezamenlijke aanpak. Zo zien we dat vooral bij gemeenten de invoering van de WWB per 1 januari 2004 de aanleiding is geweest om tot een gerichte werkgeversbenadering te komen. Ook komt het voor dat werkgeversorganisaties het initiatief nemen. Bij deze organisaties is de aanleiding veelal de achterliggende gedachte te komen tot een adequate invulling van hun vacatures; de vervulling van een vacature door de meest geschikte kandidaat.



Bij het merendeel van de initiatieven wordt CWI betrokken, alleen de rol van CWI binnen deze initiatieven kan verschillen. Deze verscheidenheid in rollen manifesteert zich onder andere bij het moment van inzet van instrumenten van CWI.

Die inzet kan plaatsvinden bij de start van de activiteiten binnen het betreffende samenwerkingsinitiatief of als een vervolg op de activiteiten van het initiatief. Maar het komt ook voor dat de inzet van CWI integraal onderdeel uitmaakt van het initiatief.

Alle initiatieven hebben tot doel tot een gecoördineerde aanpak richting werkgevers te komen en zorg te dragen voor een goede match tussen vraag en aanbod. Daarom is binnen de initiatieven meestal ook sprake van een voorselectie van kandidaten en worden indien nodig extra middelen ingezet (budgetten van gemeenten of UWV).

Op een enkele uitzondering na blijkt uit de samenwerkingsinitiatieven de betrokkenheid/participatie van CWI. Wel kan de mate van participatie binnen de initiatieven verschillen. Afhankelijk van de lokale of regionale situatie kan de rol van CWI variëren; een en ander is afhankelijk van de partij die de regie binnen het initiatief voert.

In de initiatieven staan een gecoördineerde werkgeversaanpak en het tot stand brengen van de match tussen vraag en aanbod centraal. De partijen werken daartoe samen en brengen hun middelen en instrumenten in. De match is de resultante van een gezamenlijke inspanning. Het aandeel CWI in deze match is derhalve niet meer afzonderlijk te bepalen.







