



## Opdrachtgever

RWI



Raad voor  
Werk en  
Inkomen

## Opdrachtnemer

Ecorys: Peter Donker van Heel, Jena de  
Wit

## Onderzoek

Arbeidsbemiddeling (literatuurstudie)

Startdatum – 1 december 2010

Einddatum – 21 juni 2011

## Categorie

Arbeidsmarkt

# Arbeidsbemiddeling

## Doel en vraagstelling

Welke private en publieke bemiddelingsactiviteiten worden op dit moment door welke partijen langs welke kanalen en met de inzet van welke instrumenten aangeboden? Wat zijn de ervaringen van de klant werkgever en de klant werkzoekende met deze dienstverlening? Aan welke private en publiek dienstverlening bestaat bij de klant werkgever en de klant werkzoekende behoefte?

## Conclusie

De Raad voor Werk en Inkomen (RWI) is een Project Arbeidsbemiddeling gestart. Dit project richt zich op het geven van een antwoord op de vraag hoe de arbeidsbemiddeling in Nederland zo ingericht kan worden dat gelet op de toekomstige verhoudingen tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt een optimale match tussen vacatures en werkzoekenden tot stand kan worden gebracht. Het project doet dat vanuit het perspectief van partijen die gezamenlijk de arbeidsmarkt vormen (werkgevers en werkzoekenden) en dus niet primair vanuit een institutionele invalshoek. Een onderdeel van het project vormt een literatuurstudie. Doel van dat documentenonderzoek is een kwalitatieve beschrijving te geven van het aanbod van bemiddeling in Nederland en de behoeften en ervaringen van werkgevers en werkzoekenden. Een afgeleid doel is na te gaan in hoeverre informatie ontbreekt ('witte vlekken' in de informatievoorziening). Drie vragen staan in de literatuurstudie centraal: (1) welke private en publieke bemiddelingsactiviteiten worden op dit moment door welke partijen langs welke kanalen aangeboden; (2) wat zijn de ervaringen van de klant werkgever en klant werkzoekende met deze dienstverlening én (3) aan welke private en publieke dienstverlening bestaat bij de klant werkgever en bij de klant werkzoekende behoefte?

## Link naar bestand

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/qootnu16>



Peter Donker van Heel, Jena de Wit

# **Arbeidsbemiddeling**

**Een onderzoek naar de stand van zaken op basis van documentenonderzoek**

## **Onderzoek uitgevoerd door Ecorys in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen**

*De Raad voor Werk en Inkomen is het overlegorgaan en expertisecentrum van werkgevers, werknemers en gemeenten. De RWI doet voorstellen aan de regering en andere partijen over het brede terrein van werk en inkomen. Doel van deze voorstellen is een goed functionerende arbeidsmarkt te bevorderen. Het vergroten van de transparantie van en het verbeteren van de kwaliteit op de re-integratiemarkt behoren eveneens tot de kerntaken van de RWI.*

Juni 2011

# Inhoudsopgave

<b>Samenvattende conclusie</b>	<b>5</b>
<b>Deel I. Probleemstelling</b>	<b>13</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>15</b>
1.1 Achtergrond	15
1.2 Doel documentenonderzoek	15
1.3 Vraagstelling documentenonderzoek	16
1.4 Opzet en uitvoering	16
1.5 Leeswijzer	17
<b>2 Begrippen en definities</b>	<b>19</b>
2.1 Inleiding	19
2.2 Definitie van bemiddeling in dit onderzoek	19
2.3 De arbeidsmarkt en de arbeidsbemiddelingmarkt	20
2.4 Het proces van arbeidsbemiddeling	21
2.5 Vormen van bemiddelingsdienstverlening	23
2.5.1 <i>Typering</i>	23
2.5.2 <i>Directe bemiddeling</i>	24
2.5.3 <i>Werving en selectie</i>	24
2.5.4 <i>Outplacement (van werk naar werk)</i>	25
2.5.5 <i>Uitzenden</i>	25
2.5.6 <i>Detacheren</i>	26
2.5.7 <i>Payrolling</i>	26
2.6 <b>Bemiddelingondersteuning (re-integratie)</b>	27
2.7 <b>Dienstverleners</b>	29
2.8 <b>Overige bemiddelingsinitiatieven</b>	29
2.8.1 <i>CAO-afspraken</i>	29
2.8.2 <i>O&amp;O-fondsen</i>	30
2.8.3 <i>Samenwerking sociale partners en publieke instellingen</i>	30
2.8.4 <i>Activiteiten van individuele werkgevers</i>	30
<b>Deel II. Het aanbod van bemiddeling</b>	<b>31</b>
<b>3 UWV WERKbedrijf</b>	<b>33</b>
3.1 Inleiding	33
3.2 Werkpleinen	34
3.2.1 <i>Inleiding</i>	34
3.2.2 <i>Dienstverlening werkpleinen voor werkzoekenden</i>	35
3.2.3 <i>Dienstverlening werkpleinen voor werkgevers</i>	36
3.3 <b>Werkgeversservicepunten</b>	38
3.4 <b>Mobiliteitcentra</b>	39
3.4.1 <i>Inleiding</i>	39
3.4.2 <i>Dienstverlening mobiliteitcentra voor werkgevers</i>	39
3.4.3 <i>Dienstverlening mobiliteitcentra voor werkzoekenden</i>	40
3.5 <b>Brancheservicepunten</b>	40

3.6	UWV WERKbedrijf en uitzendbureaus	41
3.7	Ontbrekende informatie	42
<b>4</b>	<b>Gemeenten</b>	<b>43</b>
4.1	Inleiding	43
4.2	Dienstverlening gemeenten voor werkgevers	45
4.3	Dienstverlening gemeenten aan werkzoekenden	45
4.4	Ontbrekende informatie	47
<b>5</b>	<b>Uitzend- en detacheringbedrijven</b>	<b>49</b>
5.1	Uitzendbedrijven	49
5.2	Detacheringbedrijven	50
5.3	Ontbrekende informatie	50
<b>6</b>	<b>Outplacementbedrijven</b>	<b>51</b>
6.1	Inleiding	51
6.2	Dienstverlening outplacementbedrijven voor werkgevers	52
6.3	Dienstverlening outplacementbedrijven voor werkzoekenden	53
6.4	Ontbrekende informatie	54
<b>7</b>	<b>Re-integratiebedrijven</b>	<b>55</b>
7.1	Inleiding	55
7.2	Dienstverlening re-integratiebedrijven voor werkgevers	55
7.3	Dienstverlening van re-integratiebedrijven voor werkzoekenden	56
7.4	Ontbrekende informatie	57
<b>8</b>	<b>Werving- en selectiebedrijven</b>	<b>59</b>
8.1	Inleiding	59
8.2	Dienstverlening werving- en selectiebureaus voor werkgevers	59
8.3	Dienstverlening werving- en selectiebureaus voor werkzoekenden	59
8.4	Ontbrekende informatie	60
<b>9</b>	<b>Payroll bedrijven</b>	<b>61</b>
9.1	Inleiding	61
9.2	Dienstverlening payroll bedrijven voor werkgevers	61
9.3	Dienstverlening payroll bedrijven voor werkzoekenden en werknemers	61
9.4	Ontbrekende informatie	62
<b>Deel III. De vraag van werkgevers en werkzoekenden naar bemiddeling</b>		<b>63</b>
<b>10</b>	<b>Ervaringen en behoeften van werkgevers</b>	<b>65</b>
10.1	Inleiding	65
10.2	Ervaringen van werkgevers (tevredenheid)	65
10.2.1	<i>Ervaringen van werkgevers met publieke intermediairs</i>	65
10.2.2	<i>Ervaringen van werkgevers met uitzendbureaus en detacheringbureaus</i>	67
10.2.3	<i>Ervaringen van werkgevers met outplacementbedrijven</i>	67
10.2.4	<i>Ervaring van werkgevers met re-integratiebedrijven</i>	67
10.2.5	<i>Ervaringen van werkgevers met werving- en selectiebedrijven</i>	68

10.2.6	<i>Ervaring van werkgevers met payrolling bedrijven</i>	68
10.2.7	<i>Verschillen in ervaring van werkgevers met private en publieke intermediairs</i>	68
<b>10.3</b>	<b>Behoeften van werkgevers</b>	68
10.3.1	<i>Inleiding</i>	68
10.3.2	<i>Behoefte van werkgevers aan intermediairs</i>	69
10.3.3	<i>Behoefte van werkgevers aan specifieke intermediairs</i>	71
10.3.4	<i>De aard van de behoefte van werkgevers aan bemiddeling</i>	74
<b>10.4</b>	<b>Conclusie werkgevers</b>	76
<b>11</b>	<b>Ervaringen en behoeften van werkzoekenden</b>	<b>79</b>
<b>11.1</b>	<b>Ervaringen werkzoekenden</b>	79
11.1.1	<i>Ervaringen werkzoekenden met UWV WERKbedrijf</i>	79
11.1.2	<i>Ervaringen werkzoekenden met gemeenten</i>	80
11.1.3	<i>Ervaring werkzoekenden met uitzendbureaus</i>	80
11.1.4	<i>Ervaringen van werkzoekenden met outplacementbedrijven</i>	81
11.1.5	<i>Ervaring werkzoekenden met re-integratiebedrijven</i>	81
11.1.6	<i>Ervaring werkzoekenden met werving- en selectiebedrijven</i>	82
11.1.7	<i>Ervaring van werkzoekenden met payroll bedrijven</i>	82
<b>11.2</b>	<b>Behoeften van werkzoekenden</b>	82
11.2.1	<i>Behoefte van werkzoekenden aan intermediairs</i>	82
11.2.2	<i>Behoefte van werkzoekenden aan specifieke intermediairs</i>	83
11.2.3	<i>De aard van de behoeften van werkzoekenden</i>	85
<b>11.3</b>	<b>Conclusie werkzoekenden</b>	86
<b>Bronnen</b>		<b>87</b>

## **Samenvattende conclusie**

### **Achtergrond, doel en onderzoeksvragen**

De Raad voor Werk en Inkomen (RWI) is een Project Arbeidsbemiddeling gestart. Dit project richt zich op het geven van een antwoord op de vraag hoe de arbeidsbemiddeling in Nederland zo ingericht kan worden dat, gelet op toekomstige verhoudingen tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, een optimale match tussen vacatures en werkzoekenden tot stand kan worden gebracht. Het project doet dat vanuit het perspectief van partijen die gezamenlijk de arbeidsmarkt vormen (werkgevers en werkzoekenden) en dus niet primair vanuit een institutionele invalshoek.

Een onderdeel van het Project Arbeidsbemiddeling is een documentenonderzoek. Het doel van het documentenonderzoek is een kwalitatieve beschrijving te geven van het aanbod van bemiddeling in Nederland en de behoeften en ervaringen van werkgevers en werkzoekenden. Een afgeleid doel is na te gaan in hoeverre informatie ontbreekt ("witte vlekken" in de informatievoorziening).

In het kader van het documentenonderzoek staan de volgende drie hoofdvragen centraal:

1. Welke private en publieke bemiddelingsactiviteiten worden op dit moment door welke partijen langs welke kanalen en met de inzet van welke instrumenten aangeboden?
2. Wat zijn de ervaringen van de klant werkgever en de klant werkzoekende met deze dienstverlening?
3. Aan welke private en publieke dienstverlening bestaat bij de klant werkgever en de klant werkzoekende behoefte?

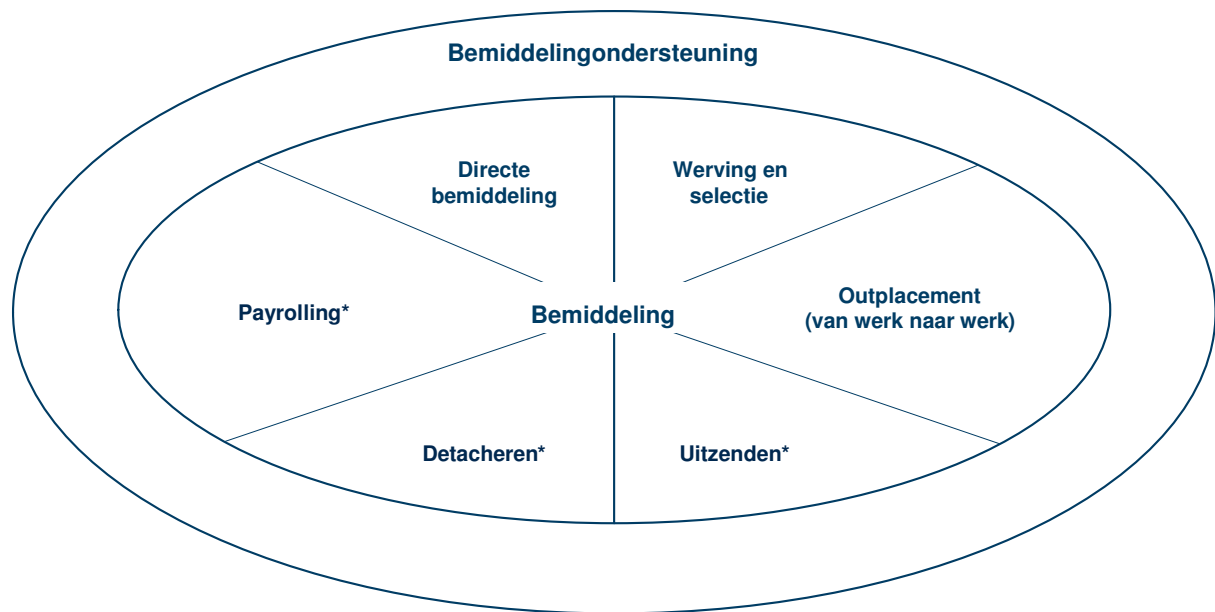
De antwoorden op deze drie onderzoeksvragen zijn hieronder gegeven.

### **Het aanbod van bemiddeling**

Arbeidsbemiddeling of kortweg bemiddeling is het bij elkaar brengen van vraag naar arbeid (werkgever) en aanbod van arbeid (werkzoekende) met een arbeidscontract als resultaat (transactie op de arbeidsmarkt). Het gaat bij bemiddeling om het actief helpen bij het tot stand brengen van een transactie, een match, op de arbeidsmarkt. De bemiddelingsactiviteiten hebben altijd enige vorm van werving en selectie in zich en richten zich op een uiteindelijke match (transactie) op de arbeidsmarkt. Het onderzoek heeft dus geen betrekking op activiteiten gericht op het behoud van een baan van een werknemer bij een werkgever, dan wel het voorkomen van ongewenste uitstroom van werknemers. Bemiddeling omvat wel het overstappen naar een andere baan (van werk naar werk).

In dit onderzoek is het begrip bemiddeling ruim opgevat. Ter beschikking stellen van arbeid (TBA) valt binnen het bereik van het onderzoek. Op basis van een aantal objectieve criteria zijn de volgende bemiddelingdiensten onderscheiden: directe bemiddeling, werving en selectie, outplacement (van werk naar werk), uitzenden, detacheren, payroll en bemiddelingondersteuning (waaronder re-integratiediensten). Payrolling is een nieuw en snelgroeiend fenomeen in de private sector. Het is een vorm van het ter beschikking stellen van werknemers aan opdrachtgevers, waarbij opdrachtgevers zelf verantwoordelijk zijn voor de werving, selectie en begeleiding van werknemers.

## Schema Vormen van bemiddelingdienstverlening



\* Ter beschikking stellen van arbeid (TBA)

Voor verschillende publieke en private intermediairs is nagegaan wat het aanbod van bemiddelingsdienstverlening is. De volgende intermediairs zijn bekeken: UWV WERKbedrijf (werkpleinen, werkgeversservicepunten, mobiliteitcentra, brancheservicepunten en samenwerking met uitzendbureaus), gemeenten, outplacementbedrijven, werving- en selectiebedrijven, uitzendbureaus, detacheringbedrijven, re-integratiebedrijven en payroll bedrijven. Al deze publieke en private intermediairs bieden – al of niet in onderlinge samenwerking – bemiddelingsdiensten aan. Private partijen rekenen hier een prijs voor, publieke partijen niet. De publieke partijen kunnen private partijen tegen betaling inhuren.

Publiekprivate samenwerking (PPS) beperkt zich binnen dit onderzoek hoofdzakelijk tot (nauwe) samenwerking van werkpleinen (UWV WERKbedrijf en gemeenten) en uitzendbureaus. Los daarvan besteden UWV en gemeenten werk uit aan private re-integratiebedrijven, een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie die niet als PPS moet worden gezien. Publieke instellingen werken niet of nauwelijks samen met private werving- en selectiebureaus, outplacementbureaus, detacheringbureaus en payroll bedrijven. Feitelijk gaat het bij PPS in dit onderzoek alleen om de samenwerking tussen UWV WERKbedrijf, gemeenten en uitzendbureaus. Daarnaast is er samenwerking tussen publieke organisaties zoals UWV WERKbedrijf en sociale partners, waarop in dit onderzoek alleen heel beperkt op is ingegaan. Het perspectief van het onderzoek is de intermediair.

De analyse van bemiddelingsdiensten per intermediair levert het volgende beeld op (tabel 1). Per type intermediair is te zien welke bemiddelingsdiensten deze wel en niet aanbieden. Wanneer een vakje leeg is betekent het dat deze dienst vrij zeker niet wordt aangeboden door de betreffende intermediair, althans niet waarneembaar op basis van beschikbare documenten. Vervolgens is te zien in hoeverre deze dienst voor werkgevers en/of voor werkzoekenden wordt aangeboden. In niet alle gevallen is dat duidelijk en bestaat er alleen een vermoeden. In dat geval is er een vraagteken geplaatst bij de doelgroep.



Tabel 1 Bemiddelingsdiensten die intermediairs aanbieden aan werkgevers en/of werkzoekenden

Bemiddelingsdiensten Intermediairs	Directe bemiddeling	Werving en selectie	Outplacement (van werk naar werk)	Uitzenden	Detacheren	Payrolling	Bemiddeling-ondersteuning
UWV WERKbedrijf	Werkgevers werkzoekenden		Werkgevers werkzoekenden				Werkgevers werkzoekenden
Gemeenten	Werkgevers? werkzoekenden		Werkgevers? Werkzoekenden?				Werkgevers? Werkzoekenden
Uitzendbureaus		Werkgevers werkzoekenden	Werkgevers werkzoekenden	Werkgevers werkzoekenden	Werkgevers werkzoekenden	Werkgevers werkzoekenden	Werkgevers werkzoekenden
Detacheringbureaus				Werkgevers werkzoekenden	Werkgevers werkzoekenden		Werkgevers? Werkzoekenden?
Outplacementbedrijven		Werkgevers werkzoekenden	Werkgevers werkzoekenden				Werkgevers werkzoekenden
Re-integratiebedrijven		werkzoekenden	Werkgevers werkzoekenden	werkzoekenden	werkzoekenden		Werkgevers werkzoekenden
Werving- en selectiebedrijven		Werkgevers werkzoekenden					Werkgevers werkzoekenden
Payroll bedrijven						Werkgevers werkzoekenden	

De omvang van de totale bemiddelingsmarkt is op basis van beschikbare gegevens niet of nauwelijks te schatten. Dit heeft vooral te maken met afbakeningsproblemen en dubbeltellingen. Op jaarbasis in 2010 zijn er ongeveer 700.000 vervulde vacatures, waarbij uitzendarbeid niet is inbegrepen (bron: UWV (2010), Vacatures in Nederland 2010). UWV WERKbedrijf realiseerde ruim 107.000 geslaagde transacties in 2010, waarbij de resultaten van werkpleinen, mobiliteitcentra, werkgeversservicepunten en brancheservicepunten zijn inbegrepen, evenals de samenwerking met gemeenten, uitzendbureaus en andere partners. Het aantal geslaagde transacties die gemeenten daarnaast nog zelfstandig realiseren is niet bekend. Ook het aantal geslaagde transacties van re-integratiebedrijven is niet duidelijk, mede vanwege de samenloop met UWV WERKbedrijf en gemeenten, die belangrijke opdrachtgevers zijn van de re-integratiebedrijven. Werving- en selectiebedrijven realiseren op jaarbasis ongeveer 55.000 transacties (opgave summum.nu). De outplacementbedrijven realiseren naar schatting 25.000 transacties per jaar (schatting NOBOL).

De markt voor ter beschikking stellen van arbeid (TBA) is aanzienlijk omvangrijker. Uitzendbureaus realiseren samen jaarlijks gemiddeld ongeveer 1,4 miljoen transacties voor 700.000 verschillende personen. Gecorrigeerd zou moeten worden voor personen met een doorlopend contract bij het uitzendbureau (ongeveer 10%). De payroll bedrijven hebben in 2010 ongeveer 100.000 nieuwe transacties verzorgd. De omvang van de deelmarkt van detacheringbedrijven is onbekend.

Het vaststellen van het aantal transacties is bij een publieke intermediair moeilijker dan bij een private intermediair. Bij private intermediairs wordt gebruik gemaakt van financiële administraties, die direct gekoppeld zijn aan de transacties op de arbeidsmarkt. Daarbij wordt de informatievoorziening bij vrijwel alle intermediairs bemoeilijkt door het ontbreken van centrale informatie. UWV WERKbedrijf kent nog de meest gecentraliseerde vorm van informatievoorziening, maar hier bestaat de handicap dat er geen financiële administratie die gekoppeld is aan de transacties. Kortom, het vaststellen van het totale aantal transacties op de arbeidsmarkt is geen sinecure.

Bij de beoordeling van het aantal transacties dient er rekening mee te worden gehouden dat de intermediairs met volstrekt verschillende doelgroepen werken. Waar de publieke intermediairs te maken hebben met een 'verplicht' aanbod van relatief moeilijk plaatsbare mensen, werken de private intermediairs op de vrije markt. Aan de andere kant hebben private intermediairs soms te maken met relatief moeilijk plaatsbare mensen die moeten worden bemiddeld in opdracht van publieke intermediairs. De doelgroep bepaalt de mogelijkheden op de arbeidsmarkt, wat weer implicaties heeft voor het dienstenpakket van de verschillende intermediairs. De 'product marktcombinaties' (PMC's) van de intermediairs zijn dan ook volstrekt verschillend van elkaar, wat vergelijking bemoeilijkt.

## **Ervaring van werkgevers met intermediairs en behoeften aan bemiddeling**

### *Ervaringen van werkgevers met intermediairs (tevredenheid)*

Onderzoek over de ervaringen en tevredenheid van werkgevers met intermediairs is sterk versnipperd. De belangrijkste meer structurele metingen zijn van Blik op Werk (re-integratiebedrijven) en metingen van Cedeo (outplacementbedrijven). Verder is er incidenteel onderzoek zoals van RWI (re-integratiebedrijven) en Intermediair (werving- en selectiebedrijven).

Het beeld is niet eenduidig. Uit een onderzoek onder werkgevers over bemiddelingsdienstverlening blijkt dat private dienstverlening hoger wordt gewaardeerd dan

publieke dienstverlening (Bureau Bartels, 2006). De dienstverlening van private re-integratiebedrijven werd door werkgevers beoordeeld met een 7,6 en van UWV met een 6,6 (Hofstede, e.a., 2007). Een omgekeerd beeld is naar voren gekomen in een recent onderzoek onder werkgevers gericht op publieke en private re-integratiedienstverlening. De uitkomst van dat onderzoek is dat private re-integratiebedrijven gemiddeld een lagere waardering krijgen van werkgevers dan de publieke dienstverleners (RWI, 2011).

Er is geen gericht onderzoek gedaan naar de achtergronden van verschillen in de waardering van publieke en private intermediairs. Verschillen kunnen te maken hebben met het verschil in aanbod en vraag van de verschillende intermediairs. Publieke instellingen hebben te maken met een 'verplicht aanbod' van over het algemeen moeilijk plaatsbare mensen. Ook zijn er aanwijzingen dat werkgevers meer moeilijk vervulbare vacatures aanbieden bij de publieke bemiddelingsinstanties dan bij private intermediairs. Publieke intermediairs worden in die zin geconfronteerd met een dubbel arbeidsmarktprobleem (UWV, 2009). Maar nogmaals, het beeld dat de verschillende onderzoeken oproepen is niet eenduidig.

#### *Behoeften van werkgevers aan bemiddelingsdienstverlening*

Cijfers over de daadwerkelijke inzet van intermediairs bij werving laten zien UWV WERKbedrijf en uitzendbureaus vaker worden ingezet dan private werving- en selectiebedrijven. De grote lijn is dat werving via het internet – en dan vooral het gebruik van de eigen website al wervingskanaal – zeer sterk in opkomst is. De ontwikkeling van het gebruik van internet gaat in elk geval ten koste van de vacatureadvertenties in de geschreven media. Dit is voor dit onderzoek van belang voor zover het van invloed is op de positie en aanpak van intermediairs. Over een langere periode gezien is er echter nog geen sprake van een structurele daling van de inzet van intermediairs. Wel zijn er duidelijke conjuncturele schommelingen aangetoond. En intermediairs maken zelf steeds meer gebruik van het internet voor hun dienstverlening.

Het resultaat van de dienstverlening is van primair belang voor de werkgevers: er moet uiteindelijk een geschikte kandidaat worden gevonden. Voorselectie van kandidaten is voor werkgevers van groot belang. Bemiddelingsmethoden met een open karakter waarbij werkzoekenden zelf (of zij nu geschikt zijn of niet) contact kunnen opnemen met de werkgever zorgen veelal voor een toeloop van ongeschikte kandidaten wat onnodig werk oplevert en wat leidt tot ontevreden werkgevers. Branche-kennis en inzicht in het eigen werkzoekendenbestand bij de medewerkers van de dienstverlenende organisaties worden als belangrijk gezien. Deze kennis resulteert eerder in passende kandidaten volgens de werkgevers. Tussentijdse communicatie en nazorg vanuit de bemiddelingsinstantie wordt zeer op prijs gesteld. Werkgevers waarderen een pro actieve, klantgerichte houding van de dienstverlenende organisaties. Dit houdt in dat zij graag zien dat dienstverlenende organisaties hen tijdens het proces tussentijds informeren, zodat zij weten waar zij aan toe zijn: is er wel of niet een geschikte kandidaat voor de vacature? Werkgevers willen zo min mogelijk (financiële) risico's lopen. Het werken op basis van 'no cure no pay' door bemiddelingsorganisaties wordt zeer gewaardeerd door werkgevers. Een instrument als loonkostensubsidie zou kunnen helpen, mits er niet teveel administratieve lasten mee zijn gemoeid. Andere instrumenten waaraan behoefte bestaat zijn regelingen om risico's op te vangen bij het (tijdelijk) in dienst nemen van mensen die niet volledig arbeidsgeschikt zijn.

MKB-werkgevers hebben meer dan andere werkgevers behoefte aan feitelijke informatie over rechten en plichten bij zaken als langdurige ziekte, arbeidsongeschiktheid of ontslag van een werknemer, doordat zij zelf niet altijd de beschikking hebben over een personeelsfunctionaris met deze specifieke kennis.

### *Ervaring van werkzoekenden met intermediairs en behoeften aan bemiddeling*

Onderzoeken naar ervaringen en behoeften van werkzoekenden is er wat meer dan van werkgevers. Maar ook voor werkzoekenden is er geen integraal en vergelijkend onderzoek en is er alleen onderzoek op onderdelen. Voor een deel is dat onderzoek onvergelijkbaar vanwege verschillen in opzet en uitvoering. En veelal blijft dit onderzoek aan de oppervlakte, zoals veel tevredenheidsonderzoek waarbij alleen rapportcijfers worden gemeten.

### *Ervaringen van werkzoekenden met intermediairs (tevredenheid)*

Over het algemeen lijken werkzoekenden redelijk tevreden met de dienstverlening die door de verschillende intermediairs wordt geboden. Echter, het meeste onderzoek heeft betrekking op werkzoekenden die in direct contact staan met de intermediairs. Geen goed beeld bestaat van werkzoekenden die wel ingeschreven zijn bij UWV WERKbedrijf en die bij wijze van spreken thuis zitten, al of niet gedemotiveerd. Evenmin bestaat een beeld van werkzoekenden die zich bij private intermediairs melden op zoek naar werk en via deze intermediairs geen werk vinden. In die zin ontbreekt een actueel en representatief beeld van de ervaringen en tevredenheid van alle werkzoekenden.

### *Behoeften van werkzoekenden aan bemiddelingsdienstverlening*

Cijfers over de daadwerkelijke inzet van intermediairs door werkzoekenden laten zien het gebruik van internet sterk toeneemt en het gebruik van advertenties sterk afneemt. De inzet van intermediairs als UWV WERKbedrijf (voorheen arbeidsbureau, Arbeidsvoorziening en CWI) en uitzendbureaus is constant, maar lijkt wel conjunctuurgevoelig. Gericht onderzoek op dit punt ontbreekt.

Werkzoekenden geven aan vooral behoefte te hebben aan vast werk, aan specifieke intermediairs voor specifieke behoeften, aan beroepskeuzevoorlichting en aandacht voor hun persoonlijke wensen en omstandigheden. Waar er enerzijds tevredenheid lijkt te bestaan met de elektronische intake lijkt er aan de andere kant grote behoefte te bestaan aan persoonlijke aandacht, vooral in de vorm van een goed persoonlijk intakegesprek. Dit geldt zowel voor publieke als voor private intermediairs.

## **Beschikbare en niet beschikbare informatie**

Een van de nevendoele van het documentenonderzoek is na te gaan in hoeverre er voldoende informatie beschikbaar is en waar de eventuele lacunes zijn. Over het algemeen is er op basis van schriftelijk materiaal geen goed inzicht te verkrijgen in de daadwerkelijke gang van zaken op de werkvloer. Een werkgever of een werkzoekende die op basis van schriftelijk materiaal zou willen weten wat hem of haar concreet te wachten staat, heeft dan onvoldoende informatie. De aard, omvang en intensiteit van de bemiddelingsdienstverlening is daardoor per intermediair niet goed vast te stellen. De wel beschikbare informatie is sterk van elkaar verschillend. Dat is overigens niet verwonderlijk, omdat het om sterk van elkaar verschillende dienstverleners gaat die niet altijd centraal zijn georganiseerd. Op basis van beschikbare informatie is het vrijwel onmogelijk een beeld te krijgen van de totale bemiddelingmarkt, dan wel sommige deelmarkten, niet in de laatste plaats vanwege afbakeningproblemen en dubbeltellingen in bestaande cijfers.

In de onderstaande tabel is een waardering gegeven door de onderzoekers van de beschikbare informatie. Waar 'voldoende' staat moet eigenlijk 'net voldoende' staan, omdat het in alle gevallen ontbreekt aan inzicht in de processen op de werkvloer. 'Onvoldoende' betekent dat er niets tot zeer weinig informatie is om een beeld te geven.

Tabel 1 Waardering beschikbare informatie

Beschikbare informatie	Aanbod	Werkgevers	Werkzoekenden
UWV WERKbedrijf:	Voldoende	Plusminus	Plusminus
* werkplein	Voldoende	Plusminus	Plusminus
* werkgeversservicepunt	Onvoldoende	Onvoldoende	Onvoldoende
* mobiliteitcentra	Voldoende	Onvoldoende	Onvoldoende
* brancheservicepunt	Onvoldoende	Onvoldoende	Onvoldoende
* samenwerking uitzendbureaus	Onvoldoende	Onvoldoende	Onvoldoende
Gemeenten	Onvoldoende	Onvoldoende	Onvoldoende
Uitzend- en detacheringbedrijven	Voldoende	Onvoldoende	Voldoende
Outplacementbedrijven	Plusminus	Plusminus	Onvoldoende
Re-integratiebedrijven	Plusminus	Plusminus	Plusminus
Werving- en selectiebedrijven	Plusminus	Plusminus	Plusminus
Payroll bedrijven	Voldoende	Onvoldoende	Onvoldoende

Samengevat ontbreekt vooral de volgende informatie:

1. Inzicht in de daadwerkelijke gang van zaken op de werkvloer.
2. Aard, intensiteit en omvang van de bemiddeling (zelfwerkzaamheid tot en met intensieve selectie).
3. Vergelijkend onderzoek behoeften en ervaringen van werkgevers en (vooral) werkzoekenden. Stoppen van HWB (Hoe werven bedrijven?) en HZW (Hoe zoeken werkzoekenden?) leidt tot lacunes in informatie.
4. Vergelijkbare cijfers.



## **Deel I. Probleemstelling**





# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond

De arbeidsmarkt in Nederland zal in de komende jaren vrij zeker te maken krijgen met personeelstekorten, niet alleen in absolute zin maar ook in kwalitatief opzicht. Aan de vraagkant is sprake van steeds meer dynamiek, door globalisering en door technologische innovaties die elkaar snel opvolgen. Met nieuwe productieprocessen en veranderende maatschappelijke opvattingen ontstaan steeds meer nieuwe contractvormen. Aan de aanbodkant gaat de omvang van de beroepsbevolking naar verwachting afnemen. Een toename van het aanbod is te verwachten vanuit andere landen in Europa en vooral Oost Europa.

Beroepsonderwijs en scholing van werknemers zijn van groot belang voor een goed functionerende arbeidsmarkt in Nederland. Daarnaast kan door middel van een goede organisatie van de bemiddeling worden bijgedragen aan het tegengaan van ondoorzichtigheid op de arbeidsmarkt. Waar vraag en aanbod wel op elkaar passen maar elkaar niet kunnen vinden kan intermediaire dienstverlening een rol spelen. De beschikbare banen kunnen daarbij op een zo rechtvaardige en doelmotige mogelijke manier worden verdeeld over de werkzoekende mensen.

Tegen de achtergrond van de hierboven beschreven arbeidsmarkttuitdagingen is de RWI een Project Arbeidsbemiddeling gestart. Dit project richt zich op het geven van een antwoord op de vraag hoe de arbeidsbemiddeling in Nederland zo ingericht kan worden dat, gelet op toekomstige verhoudingen tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, een optimale match tussen vacatures en werkzoekenden tot stand kan worden gebracht. Het project doet dat vanuit het perspectief van partijen die gezamenlijk de arbeidsmarkt vormen (werkgevers en werkzoekenden) en dus niet primair vanuit een institutionele invalshoek.

## 1.2 Doel documentenonderzoek

Een onderdeel van het Project Arbeidsbemiddeling is een documentenonderzoek. Het doel van het documentenonderzoek is een kwalitatieve beschrijving te geven van het aanbod van bemiddeling in Nederland en de behoeften en ervaringen van werkgevers en werkzoekenden. Met het documentenonderzoek wordt de besluitvorming voorbereid voor de vervolgfase door input te leveren aan een aantal deskundigenbijeenkomsten. Het totale project geeft input aan de RWI voor het opstellen van een advies over mogelijke verbetertrajecten.

Het documentenonderzoek is geen evaluatie, maar een beschrijving. Een feitelijke beschrijving van het aanbod van publieke en private dienstverlening maakt onderdeel uit van het documentenonderzoek (zie onderzoeksvraag 1 hieronder). Het onderzoek richt zich primair op het perspectief van de twee vragers naar dienstverlening: werkgevers en werkzoekenden. Het gaat niet om een analyse van de institutionele structuur; die vormt onderdeel van het vervolg. Evenmin gaat het om een beoordeling van de resultaten en effectiviteit van intermediairs, anders dan de perceptie van werkgevers en werknemers.

Een afgeleid doel van het onderzoek is na te gaan in hoeverre er essentiële informatie ontbreekt ("witte vlekken") om uiteindelijk uitspraken te kunnen doen over de gewenste toekomstige inhoud en organisatie van de private en publieke bemiddelingsdienstverlening voor de klant werkgever en werkzoekende, op basis van feiten. Dit vormt het vervolgetraject van dit documentenonderzoek.

### 1.3 Vraagstelling documentenonderzoek

In het kader van het documentenonderzoek staan de volgende drie hoofdvragen centraal:

1. Welke private en publieke bemiddelingsactiviteiten worden op dit moment door welke partijen langs welke kanalen en met de inzet van welke instrumenten aangeboden?
2. Wat zijn de ervaringen van de klant werkgever en de klant werkzoekende met deze dienstverlening?
3. Aan welke private en publieke dienstverlening bestaat bij de klant werkgever en de klant werkzoekende behoefte?

Gezien de doelstelling en de vraagstelling concentreert het onderzoek zich minder op beleid, strategie en afspraken en meer op de daadwerkelijke uitvoering: wat gebeurt er precies op de werkvloer?

Aan de zijde van de werkgevers richt het project zich specifiek op het MKB en sectoren met specifieke afspraken over bemiddeling. Aan de kant van werkzoekenden zijn meer specifiek drie doelgroepen benoemd: werkzoekenden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, met werkloosheid bedreigden en ouderen (50+ en 55+).

In dit onderzoek is een globaal beeld geschetst van de situatie per begin 2011. De onderzoekers realiseren zich dat de arbeid(bemiddeling)markt voortdurend verandert, vooral onder invloed van nationale en internationale ontwikkelingen. Gezien het doel van het onderzoek en om redenen van overzichtelijkheid is geen historische terugblik gegeven. Evenmin is een blik geworpen in de toekomst, omdat dit nu juist het onderwerp van het vervolgtraject is. Niet onvermeld mag blijven dat per begin 2011 al wel duidelijk is dat er bezuinigingen zullen komen op re-integratie, UWV WERKbedrijf en gemeenten.

### 1.4 Opzet en uitvoering

Bestaande documentatie is bestudeerd. Het gaat niet om wetenschappelijke vakliteratuur, maar om beleidsdocumenten en beleidsgericht onderzoek. Er zijn geen interviews gevoerd anders dan om feitelijke informatie te verzamelen.

Zo veel mogelijk is de meest recente documentatie gebruikt, aangevuld met een aantal specifieke onderzoeken uit het verleden. Via de opdrachtgever en via de betrokken organisaties zijn aanvullende bronnen verzameld. Daarnaast is gezocht via het internet, aangevuld met telefonische en elektronische benadering van organisaties.

De belangrijkste organisaties die als bron hebben gediend zijn de volgende (in alfabetische volgorde): ABU, Boaborea, Divosa, FNV, IWI, LCR (Landelijke Cliëntenraad), MHP, MKB Nederland, ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, NBBU, NOBOL, RWI, summum.nu, UWV WERKbedrijf, VNG, VNO-NCW, VPO (Vereniging Payroll Ondernemingen).

De onderzoekers zijn leden van de klankbordgroep veel dank verschuldigd voor hun actieve bijdrage aan het onderzoek door het verstrekken van documenten en het beoordelen van teksten. Een apart woord van dank geldt de heer Jan Fokkema van het UWV WERKbedrijf voor zijn enthousiaste hulp bij de zoektocht naar documenten.

## **1.5 Leeswijzer**

Het verslag bestaat uit drie delen. Deel I betreft de achtergrond, het onderzoeksdoel en de probleemstelling (hoofdstuk 1) en de uitwerking van de probleemstelling (hoofdstuk 2) en vormt daarmee de basis van het documentenonderzoek. In hoofdstuk 2 zijn de verschillende elementen van het documentenonderzoek met elkaar in relatie gebracht en beschreven. Onder andere zijn zes vormen van bemiddelingsdienstverlening beschreven.

Deel II bevat de uitkomsten van het documentenonderzoek. Er is voor gekozen om uit te gaan van de verschillende dienstverleners die er in Nederland zijn. Vervolgens is per type dienstverlener een beschrijving gegeven van de activiteiten op het gebied van de bemiddelingsdienstverlening, voor zover beschikbaar (hoofdstuk 3 tot en met hoofdstuk 9).

Deel III gaat in op de behoeften en ervaringen van werkgevers en werkzoekenden, met betrekking tot bemiddelingdienstverlening (hoofdstuk 10 en 11).



## **2 Begrippen en definities**

### **2.1 Inleiding**

Het documentenonderzoek begint met een beschrijving van begrippen en definities. Vanwege het sterk gedifferentieerde veld bestaat grote behoefte aan overeenstemming over gebruikte termen. Publieke en private dienstverleners hanteren elk hun eigen definities, die vaak niet bekend zijn bij andere partijen. Vandaar dat hier een poging is gedaan een gemeenschappelijk begrippenkader te ontwikkelen. De onderzoekers realiseren zich dat hierdoor de fijne nuance het soms moet ontgelden. Niettemin is in grote lijnen wel duidelijk hoe de verschillende diensten zich laten omschrijven en hoe deze zich tot elkaar verhouden.

### **2.2 Definitie van bemiddeling in dit onderzoek**

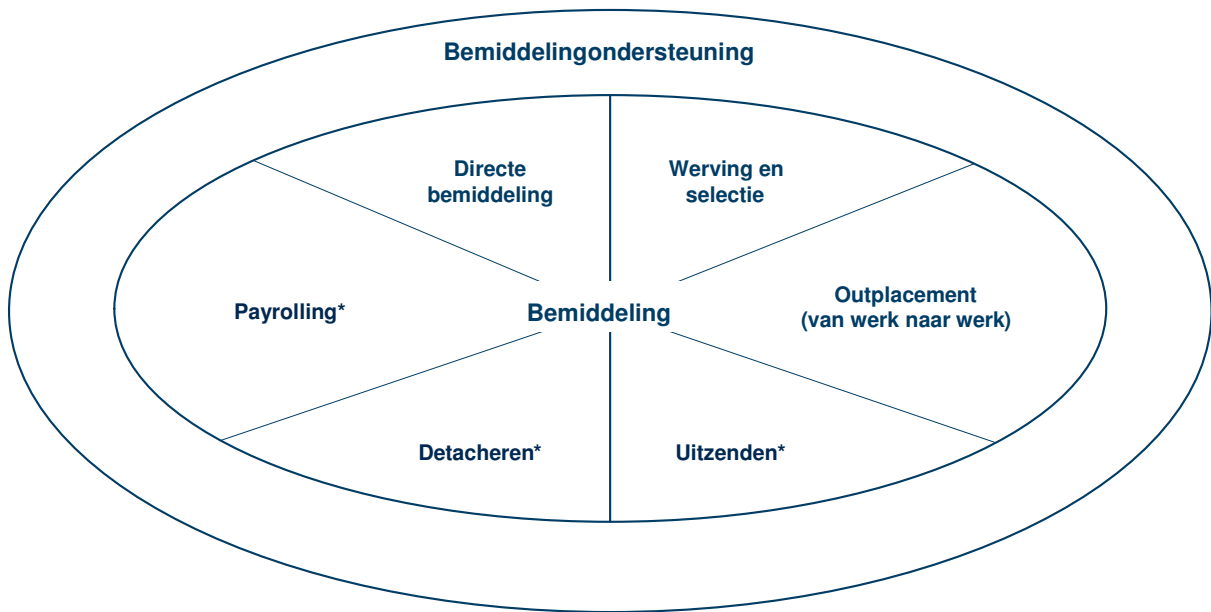
Arbeidsbemiddeling of kortweg bemiddeling is het bij elkaar brengen van vraag naar arbeid (werkgever) en aanbod van arbeid (werkzoekende) met een arbeidscontract als resultaat (transactie op de arbeidsmarkt). Het gaat om het actief helpen bij het tot stand brengen van een transactie, een match, op de arbeidsmarkt. De activiteiten hebben enige vorm van werving en selectie in zich en richten zich op een uiteindelijke match (transactie) op de arbeidsmarkt. Het onderzoek heeft dus geen betrekking op activiteiten gericht op het behoud van een baan van een werknemer bij een werkgever, dan wel het voorkomen van ongewenste uitstroom van werknemers.

In dit onderzoek wordt een ruime definitie van bemiddeling gehanteerd, waarbij in elk geval ter beschikking stellen van arbeidskrachten (TBA) is inbegrepen. De Wet Allocatie Arbeidskrachten door Intermediairs (Waadi, 14 mei 1998) definieert arbeidsbemiddeling als dienstverlening in de uitoefening van beroep of bedrijf ten behoeve van een werkgever, een werkzoekende, dan wel beiden, inhoudende het behulpzaam zijn bij het zoeken van arbeidskrachten onderscheidenlijk arbeidsgelegenheid, waarbij de totstandkoming van een arbeidsovereenkomst naar burgerlijk recht dan wel een aanstelling tot ambtenaar wordt beoogd. De Waadi definieert ter beschikking stellen van arbeidskrachten als het tegen vergoeding ter beschikking stellen van arbeidskrachten aan een ander voor het onder diens toezicht en leiding, anders dan krachtens een met deze gesloten arbeidsovereenkomst, verrichten van arbeid.

Deze brede opvatting van bemiddeling – die breder dan de diensten genoemd in de Waadi - betekent dat in dit onderzoek de volgende diensten zijn meegenomen: directe bemiddeling, werving en selectie, outplacement (waaronder van werk naar werk), uitzendwerk, detacheren en payrolling. Re-integratiedienstverlening is alleen meegenomen, voor zover dit als bemiddelingondersteuning kan worden opgevat. De vormen van dienstverlening zijn in 2.5 nader toegelicht.

Bemiddelingsondersteunende diensten die gekoppeld zijn aan het tot stand brengen van een transactie op de arbeidsmarkt behoren ook tot het onderzoeksdomein. Het gaat dan om bepaalde vormen van upgradering van de werkzoekende of werkgever, met als doel om een concrete match tot stand te brengen. Bemiddelingondersteuning komt voor bij alle dienstverleningsvormen, van directe bemiddeling tot en met payrolling. Re-integratiediensten vallen onder bemiddelingondersteuning voor zover deze diensten concreet gekoppeld zijn aan het tot stand brengen van een match.

Schema 2.1: Vormen van bemiddelingsdienstverlening



\* Ter beschikking stellen van arbeid (TBA)

Bemiddeling is in dit onderzoek altijd gericht op een contract voor betaald werk. Inbegrepen is het werken met loonkostensubsidies en met behoud van een uitkering. Dit betreft bemiddelingondersteuning met financiële instrumenten. Buiten beschouwing blijft bemiddeling voor beschermd werken (WSW) en bemiddeling voor onbetaald vrijwilligerswerk. De acquisitie van dergelijke banen en de werving en selectie van kandidaten hiervoor vormen een aparte vorm van dienstverlening.

### 2.3 De arbeidsmarkt en de arbeidsbemiddelingmarkt

Op de arbeidsmarkt zijn er twee partijen die tot elkaar moeten komen: vragers van arbeid en aanbieders. Niet iedereen op de arbeidsmarkt heeft behoefte aan bemiddeling. Veel transacties komen tot stand zonder tussenkomst van een intermediair (UWV WERKbedrijf, 2009). Het is om deze reden (maar ook op logische gronden) van belang een onderscheid te maken tussen de arbeidsmarkt en de arbeidsbemiddelingmarkt.

Schema 2.2: Partijen op de arbeidsmarkt respectievelijk de arbeidsbemiddelingmarkt (Donker van Heel en Dekker, 1987)

Arbeidsmarkt	
Vraag (naar)	Aanbod (van)
arbeidskrachten	
werkgevers	werkzoekenden

Arbeidsbemiddelingmarkt	
Vraag (naar)	Aanbod (van)
bemiddelingsdienstverlening	
Werkgevers	Intermediairs (dienstverleners)
Werkzoekenden	

Kenmerkend is dat de intermediairs op de arbeidsbemiddelingmarkt steeds tegemoet moeten komen aan de wensen van twee 'vraagpartijen': werkzoekenden en werkgevers. Het onderzoek concentreert zich op deze twee groepen. Werkgeversdienstverlening en werkzoekendendienstverlening zijn bij bemiddeling onlosmakelijk met elkaar verbonden. Vacatures kunnen niet worden vervuld zonder werkzoekenden en werkzoekenden kunnen niet aan een baan worden geholpen zonder vacatures.

Het onderzoek gaat over de vraag naar en het aanbod van intermediaire dienstverlening. Werving en zoeken via informele kanalen valt buiten het onderzoek. Dus open sollicitaties, werving via vrienden, familie, kennissen en collega-bedrijven valt buiten het onderzoek. Vacatures op de website van een individueel bedrijf vormen een sterk opkomende methode. Ook dit blijft buiten beschouwing, omdat het niet om intermediaire dienstverlening gaat. Ook werving van werkgevers alleen door middel van advertenties (landelijke en regionale bladen) en internet wordt niet als afzonderlijke intermediaire dienstverlening beschouwd. Bemiddeling betekent de aanwezigheid van een intermediair. Het betreft in dit onderzoek alle publieke en private intermediairs, zoals UWV WERKbedrijf, gemeenten, uitzendbureaus, detacheringbedrijven, werving- en selectiebedrijven, payrollbedrijven en re-integratiebedrijven, maar wel inclusief het gebruik van advertenties in media (kranten, radio, televisie) en internet door deze intermediairs zelf. Zo is werk.nl bijvoorbeeld een bemiddelingsinstrument van UWV WERKbedrijf.

## 2.4 Het proces van arbeidsbemiddeling

Voor het bemiddelingsproces zijn de volgende onderdelen van belang (Donker van Heel en Dekker, 1987):

1. Werven van werkzoekenden (search).
2. Intake van werkzoekenden.
3. Acquisitie van vacatures.
4. Intake van vacatures.
5. Bemiddeling.
6. Nazorg.

Het proces van werven van werkzoekenden verschilt sterk voor publieke en private intermediairs. Bij publieke intermediairs is grotendeels sprake van een aanbod dat zich verplicht laat registreren, in verband met het verkrijgen van een uitkering (UWV en gemeente). Private intermediairs dienen zelf actief op zoek te gaan naar geschikte kandidaten (search).

De intake van werkzoekenden is voor private en publieke partijen min of meer gelijk. Dit is het proces van verzamelen, verwerken, toepasbaar maken en eventueel onderhouden van de voor bemiddeling nodig geachte informatie over werkzoekenden. Aan de intake van werkzoekenden kunnen onder meer de volgende deelaspecten worden onderscheiden:

- De intensiteit van het intakegesprek ('zware' versus 'lichte' intake);
- De wijze van bestandindeling van werkzoekenden ('kansrijk' versus 'kansarm').

De acquisitie van vacatures is het zoeken naar werkgevers met vacatures. Onderscheid kan worden gemaakt tussen koude en warme acquisitie. Bij koude acquisitie worden bepaalde werkgevers gericht benaderd. Bij warme acquisitie is sprake van vervolgoopdrachten. Een ander onderscheid is directe en indirecte acquisitie. Bij directe acquisitie van vacatures worden werkgevers direct benaderd door de intermediair. Bij indirecte acquisitie worden door de intermediair vacatures gezocht via andere wervingskanalen (bijvoorbeeld wanneer een medewerker van UWV WERKbedrijf geschikte vacatures zoekt in kranten).

Onder de intake van vacatures wordt verstaan de wijze van verzamelen, verwerken, toepasbaar maken en eventueel onderhouden van de voor bemiddeling nodig geachte informatie over vacatures. Deelaspecten van de vacature-intake zijn onder andere:

- De wijze van binnenkomst van de vacatures;
- De mate van standaardisatie van de intake;
- De intensiteit van de vacature-intake.

Het belangrijkste aspect van de bemiddeling is de bemiddelingsmethode. De volgende vier hoofdmethoden van bemiddeling zijn te onderscheiden:

1. Bemiddeling via zelfselectie. In dit geval treedt de intermediair uitsluitend op als een passief medium, waarlangs vraag en aanbod zichzelf bekend kunnen maken. De activiteit van de intermediair beperkt zich tot het aanbieden van een mediadienst: het bekendmaken van de vacature respectievelijk de werkzoekende, door middel van bijvoorbeeld een open vacaturebank, sollicitantenbank, affiches, aanplakbiljetten, (prikborden, videobedrijfreportages, schriftelijke uitgaven in de media, advertenties in de media of (regionale) omroep, een telefonische vacaturelijn of een banenmarkt. Veel van de vacaturebanken en sollicitantenbanken op het internet werken volgens deze methode van zelfselectie;
2. Bemiddeling via geconditioneerde zelfselectie. Bij deze methode legt de intermediair zekere beperkingen op aan de zelfselectie van arbeidsmarktpartijen. De intermediair is niet langer een passief medium, maar een soort filter: zelfselectie wordt gecombineerd met een zekere mate van selectie door de intermediair. Deze methode heeft twee belangrijke varianten:
  - a. Bemiddeling waarbij de intermediair als half open medium fungeert. Daarbij wordt in principe gebruik gemaakt van dezelfde media als hiervoor genoemd, zij het zonder vermelding van de naam van de werkgever respectievelijk van de werkzoekende. Deze worden verstrekt als de intermediair beide partijen voor elkaar geschikt acht;
  - b. Bemiddeling door middel van attendering door de intermediair. De intermediair informeert de werkzoekende over de vacature, zonder daaraan op een of andere manier de verplichting tot sollicitatie te verbinden. De werkzoekende beslist zelf of hij/zij geschikt is. Een vergelijkbare manier van attenderen kan worden gevolgd in de richting van werkgevers.
3. Bemiddeling via administratieve selectie. Deze methode bestaat uit matching van vraag en aanbod. Matching kan vraaggericht en aanbodgericht gebeuren. Bij vraaggerichte matching wordt uitgegaan van een concrete vacature en wordt op basis daarvan een selectie gemaakt van werkzoekenden vanuit een bestand van ingeschreven werkzoekenden. Bij aanbodgerichte matching wordt uitgegaan van een concrete werkzoekende en wordt op basis van deze persoon een selectie gemaakt van vacatures vanuit een bestand van geregistreerde vacatures. Arbeidsbemiddeling kan nooit één van beide partijen geheel uitsluiten. Voor werkzoekenden zijn vacatures nodig en voor vacatures zijn werkzoekenden nodig. De kandidaten worden vervolgens verwezen, wat betekent dat er een zekere verplichting tot solliciteren aan wordt verbonden. De methode kan op een aantal punten variëren:
  - a. Matching kan al dan niet in aanwezigheid van de werkgever of de werkzoekende gebeuren;
  - b. Matching kan gebeuren met behulp van een geautomatiseerd systeem of op basis van een schriftelijke registratie;
  - c. De werkzoekende kan telefonisch, schriftelijk of elektronisch door de intermediair worden verwezen, dan wel door de werkgever worden benaderd.
4. Bemiddeling via intensieve selectie. Deze methode voegt een nieuwe selectieronde aan matching toe. Daarin wordt geselecteerd op criteria, die in principe niet in de bestandsgegevens zijn te vinden (zoals bijvoorbeeld: geschiktheid voor het betreffende



bedrijf, gemotiveerdheid en representativiteit). De methode van intensieve selectie kent drie basisvarianten:

- a. Telefonische selectie;
- b. Selectie tijdens persoonlijk gesprek bij de intermediair;
- c. Selectie met behulp van selectie instrumenten (beroepskeuzemateriaal, testen).

Met nabehandeling of nazorg wordt verstaan het geheel van activiteiten na afloop van het bemiddelingsproces, welke tot doel hebben de resultaten van de bemiddeling vast te stellen en te evalueren en ook de relatie met de werkgever en werkzoekenden te onderhouden ('after sales').

## 2.5 Vormen van bemiddelingsdienstverlening

### 2.5.1 Typering

Bemiddelingsdiensten zijn van elkaar te onderscheiden door ze te typeren met behulp van de volgende vijf objectieve kenmerken

1. Wie verzorgt de werving- en selectie van de sollicitanten? Er zijn bemiddelingsdiensten waarbij de werkgever zelf de werving- en selectie voor zijn rekening neemt (payrolling).
2. Waar komt het juridisch werkgeverschap te liggen, bij de intermediair of niet? Bij uitzendarbeid, detachering en payrolling ligt het juridisch werkgeverschap bij de intermediair en dus ook de loonbetaling. Dit betreft het ter beschikking stellen van arbeid (TBA).
3. Wie heeft de regie over het werk, is dat de werkgever of de intermediair? Het kenmerkende verschil tussen uitzendwerk en detachering is de regie. Bij uitzendwerk ligt de regie bij de werkgever en bij detachering bij de intermediair (en in de praktijk vaak bij de werknemer);
4. Wat is de doelgroep aan de aanbodzijde: werkzoekenden (mensen zonder baan) of werknemers (mensen met een baan, al of niet bedreigd met ontslag)? Outplacement (van werk naar werk) onderscheidt zich van andere vormen van bemiddeling, doordat het uitsluitend betrekking heeft op werkenden.
5. De rechtsvorm heeft feitelijk betrekking op de dienstverlener en niet op de dienstverlening. Elke dienstverlener, publiek of privaat, kan in potentie elk van de onderscheiden vormen van dienstverlening aanbieden tenzij er wettelijke beperkingen zijn. Dit criterium is vooral van belang om het onderscheid te maken tussen directe bemiddeling (publiek) en werving en selectie (privaat).

Op basis van combinaties van deze vijf criteria zijn in elk geval zes verschillende vormen van bemiddelingsdiensten te onderscheiden. Daarnaast is er bemiddelingondersteuning.

Tabel 2.1: Typen bemiddelingsdiensten op basis van vijf objectieve kenmerken

Type bemiddelingsdiensten	1. Werving- en selectie	2. Juridisch werkgeverschap	3. Regie over het werk	4. Doelgroep aanbodzijde	5. Publiek en/of privaat
1. Directe bemiddeling	Intermediair	Werkgever	Werkgever	Werkzoekenden	Publiek
2. Werving- en selectie	Intermediair	Werkgever	Werkgever	Werkzoekenden	Privaat
3. Outplacement (van werk naar werk)	Intermediair	Werkgever	Werkgever	Werkenden	Publiek en privaat
4. Uitzenden	Intermediair	Intermediair	Werkgever	Werkenden en werkzoekenden	Privaat

Type bemiddelingsdiensten	1. Werving- en selectie	2. Juridisch werkgeverschap	3. Regie over het werk	4. Doelgroep aanbodzijde	5. Publiek en/of privaat
5. Detacheren	Intermediair	Intermediair	Intermediair (werknemer)	Werkenden en werkzoekenden	Privaat
6. Payrolling	Werkgever	Intermediair	Werkgever	Werkenden en werkzoekenden	Privaat
7. Bemiddeling-ondersteuning (re-integratie)	Intermediair	Werkgever	Werkgever	Werkzoekenden	Publiek en privaat

### 2.5.2 Directe bemiddeling

Directe bemiddeling en werving en selectie (2.5.3) vertonen grote overeenkomsten. Beide vormen van dienstverlening zijn er op gericht op vraag van werkgevers en aanbod van werkzoekenden bij elkaar te brengen, door middel van acquisitie van vacatures, werving van aanbod, intake van vacatures en werkzoekenden, inzet van bemiddelingsinstrumenten en nazorg. Het verschil is dat bemiddeling tweezijdig is en werving en selectie eenzijdig.

Het verschil kan worden verklaard door het verschil in rechtsvorm van de aanbieders (bij de andere vormen van dienstverlening gaat deze verklaring niet op). Directe bemiddeling wordt alleen aangeboden door publieke intermediairs. Directe bemiddeling is wettelijk geregeld in SUWI en de Waadi. UWV WERKbedrijf en gemeenten werken samen op dit gebied. De wet schrijft een volledig geïntegreerde dienstverlening voor. Directe bemiddeling is vraaggericht en aanbodgericht, waarbij diverse bemiddelingsondersteunende diensten worden aangeboden aan werkgevers en werkzoekenden. Directe bemiddeling richt zich niet alleen op mensen met een uitkering, maar ook op niet uitkeringsgerechtigde werkzoekenden (nuggers) en mensen met een baan (positieverbeteraars).

### 2.5.3 Werving en selectie

De dienst werving en selectie concentreert zich op de vraagzijde (werkgevers) en is in die zin eenzijdig. Deze vorm van dienstverlening wordt aangeboden door private bedrijven. Tot de groep van private werving- en selectiebureaus horen ook de search-bedrijven. Dat zijn bedrijven die op zoek gaan naar namen van kandidaten voor een bepaalde vacature. De search-activiteiten zijn goed vergelijkbaar met diensten die bijvoorbeeld werkgeversservicepunten aanbieden voor werkgevers (zie verder). Search is over het algemeen een standaard onderdeel van het totale pakket van werving- en selectiebedrijven.

Werkgevers betalen een bemiddelingsvergoeding om geschikt personeel te zoeken, te werven en te selecteren. Over het algemeen wordt meer dan één kandidaat geleverd en geschiedt de uiteindelijke selectie door de werkgever. De vergoeding bestaat meestal uit drie of vier bruto maandsalarissen. 'No cure no pay' komt voor, maar in die gevallen wordt meestal wel een deel van de vergoeding als startbedrag doorberekend. Over het algemeen wordt werving en selectie door werkgevers meer gebruikt voor functies in het hogere salarissegment en voor vacatures die moeilijk zijn te vervullen. Ook wanneer het gaat om het gericht benaderen van personeel van andere bedrijven worden hiervoor soms werving en selectiebureaus ingezet. Een term die vroeger voor dit type werk werd gehanteerd was 'head hunting'.

#### 2.5.4 *Outplacement (van werk naar werk)*

De definitie die de door de brancheorganisatie van outplacementbureaus, de NOBOL, wordt gehanteerd luidt als volgt: Outplacement is het geheel van diensten en faciliteiten dat door een werkgever ter beschikking wordt gesteld aan een werknemer dat tot doel heeft de werknemer te begeleiden bij het vinden van een nieuwe passende werkkring of andere, duurzame, bestemming. Voor zover het gaat om het helpen van werknemers naar een andere baan, is het een vorm van bemiddeling.

Bij outplacement worden werknemers geholpen bij het zoeken naar een andere baan. De kosten hiervan worden gedragen door de werkgever van de betrokken werknemers. De inhoud van outplacement is sterk afhankelijk van het budget dat de werkgever hiervoor beschikbaar stelt. Outplacement is in de tijd en in functionaliteit soms beperkt door het beschikbare budget bij de werkgever. Outplacementbureaus garanderen geen baan, maar leveren wel directe bemiddeling. Dat betekent dat de werkzoekenden wordt geholpen met het daadwerkelijk zoeken naar een baan en dat de werkzoekende in contact kan worden gebracht met concrete werkgevers. Een intakegesprek en diagnosestelling met de betrokken werkzoekenden is standaard dienstverlening. Daarnaast worden diverse ondersteunende diensten geleverd in het kader van de outplacement, zoals loopbaanadvies, coaching en training. Alle ondersteunende diensten zijn maatwerk. Op het terrein van de ondersteunende diensten zijn zeer veel loopbaancoaches werkzaam, veelal als zzp'er.

Onderscheid kan worden gemaakt tussen individuele outplacement en groepsoutplacement enerzijds en employability anderzijds (Van Uitert en Bakker, 2009). Voor dit onderzoek zijn alleen de eerste twee vormen van dienstverlening van belang. Diensten op het gebied van employability zouden ondersteunend kunnen zijn aan de outplacement. Echter, het idee achter employability is meer het 'weerbaar' maken van werknemers zodanig dat hun arbeidsmarktpositie te allen tijde sterk genoeg is om in hun eigen baan goed te kunnen blijven functioneren en eventueel goed een andere baan te kunnen vinden. Over het algemeen is in deze gevallen geen sprake van een dreiging van verlies van de baan. In die zin valt employability buiten het bereik van dit onderzoek.

Een deel van de diensten die '*Van werk naar werk*' (VWNW) worden genoemd is outplacement (zie ook Piek en Sander, 2010). VWNW is veel breder dan bemiddeling. Een deel van de VWNW-activiteiten vallen echter niet onder de definitie van bemiddeling van dit onderzoek. VWNW is bedoeld voor gezonde en voor zieke werknemers, zowel preventief (voorkomen van werkloosheid en ziekte), als curatief (maatregelen voor zieke werknemers en voor werknemers die met werkloosheid bedreigd worden) (RWI, 2007). Het preventieve deel blijft in ons onderzoek buiten beschouwing, omdat het is gericht op het behoud van banen en geen betrekking heeft op een nieuwe transactie op de arbeidsmarkt. Diensten zoals scholing en detachering van werknemers en deeltijd WW hebben tot doel de zittende werknemers te behouden voor hun bestaande werkgever. In die zin zijn deze diensten ook niet op te vatten als ondersteunend aan bemiddeling. Voor het onderzoek naar bemiddeling is alleen het curatieve deel van VWNW van belang.

#### 2.5.5 *Uitzenden*

Uitzenden is het ter beschikking stellen van arbeid, waarbij de regie over het werk bij de inlener berust en de loonbetaling verloopt via het uitzendbureau. Uitzenden wordt alleen door private ondernemingen verzorgd. Het uitzendbureau is de werkgever van de uitzendkracht en neemt alle werkgeverrisico's op zich. Bij een inleenverzoek van een werkgever verloopt de werving en selectie over het algemeen op basis van het eigen

bestand van ingeschreven uitzendkrachten. Wanneer het bestand ontoereikend is wordt gezocht naar nieuw aanbod en meestal door publicatie van de vacature op het internet. In alle gevallen betreft deze vorm van dienstverlening intensieve selectie; er is altijd persoonlijk contact tussen het uitzend- of detacheringbureau enerzijds en de kandidaat en inlener anderzijds. Een uitzendtransactie komt vrijwel nooit tot stand zonder persoonlijk contact met de inlener en de uitzendkracht.

De kern van het uitzenden is wettelijk vastgelegd in het uitzendbeding. Dat betekent dat het arbeidscontract tussen de werknemer en het uitzendbureau direct eindigt wanneer de inlener geen werk meer heeft voor de uitzendkracht: 'einde ter beschikking stelling is einde dienstverband'.

Voor een deel staan uitzendkrachten op de loonlijst van het uitzendbureau met een doorlopend tijdelijk of vast dienstverband en geldt het uitzendbeding niet. Deze werknemers ontvangen salaris, ook al is er geen uitzendwerk voor ze. Bij plaatsing van werknemers met een bestaand dienstverband bij het uitzendbureau ontstaat er dus geen nieuwe transactie op de arbeidsmarkt en is er dan – volgens de definitie van dit onderzoek - geen sprake van bemiddeling. Wel zijn deze transacties relevant voor de uitzendkracht, omdat werkervaring hiermee wordt vergroot.

#### 2.5.6 *Detacheren*

Detacheren onderscheidt zich van uitzenden op het punt dat de regie over het werk niet berust bij de inlener, maar bij de werknemer zelf, waarbij de intermediair als werkgever eindverantwoordelijk is. De intermediair neemt hierbij in meer of mindere mate verantwoordelijkheid voor de inhoud en eindresultaat van het werk. Het is echter geen aangenomen werk, in de zin dat er afspraken worden gemaakt tussen de intermediair en de inlener over het te bereiken eindresultaat waarbij de intermediair daarvoor verantwoordelijk is en zelf de inzet van menskracht kan regelen. Bij detacheren is sprake van een uurvergoeding op basis van een afgesproken uurtarief. Bestede uren worden één op één vergoed. De kwaliteit van het werk wordt gedurende de looptijd van het contract met enige regelmaat geëvalueerd. Detacheren komt voor bij gespecialiseerde private ondernemingen en bij uitzendbureaus. Er wordt een uurtarief voor de gedetacheerde gefactureerd aan de inlener. Overheidsinstellingen 'detacheren' ook personeel, maar zonder winstogmerk.

De regie blijft het kenmerkende verschil tussen detacheren en uitzenden. Professionele detacheringbureaus blijken dan vaak meer aan uitzenden te doen dan aan detacheren, omdat de regie over het werk bij dergelijke vormen van 'detacheren' uiteindelijk toch bij de inlener berust.

#### 2.5.7 *Payrolling*

Payrolling is een nieuw en snelgroeiend fenomeen in de private sector. Het is een vorm van het ter beschikking stellen van werknemers aan opdrachtgevers, waarbij opdrachtgevers zelf verantwoordelijk zijn voor de werving, selectie en begeleiding van werknemers. Vaak gaat het om individuele of groepsgewijze overname van personeel van een opdrachtgever. Met payrolling kunnen inleners het contractbeheer en de verloning van door henzelf geworven (flexibel) personeel risicoloos, gemakkelijk en voordelig uitbesteden.

In de cao voor Medewerkers van Payrollondernemingen (VPO-cao) is payrollen als volgt gedefinieerd. De payrollovereenkomst is de arbeidsovereenkomst waarbij de werknemer

door de werkgever, in het kader van de uitoefening van het beroep of bedrijf van de werkgever ter beschikking wordt gesteld van een derde om krachtens een door deze aan de werkgever verstrekte - in beginsel langdurige – opdracht arbeid te verrichten onder toezicht en leiding van de derde. De payrollovereenkomst komt tot stand na werving van de werknemer door de derde (inlener), niet door de werkgever (payrollonderneming). De werkgever vervult in redelijkheid de taken die hij van rechtswege als werkgever draagt en de dienstverlening van de ter beschikking stellende werkgever richt zich in het bijzonder op betaling van het loon en de daarmee samenhangende loonadministratie. De werkgever is niet gerechtigd de werknemer ter beschikking te stellen van andere ondernemingen dan de onderneming van de derde, anders dan in geval van re-integratie wegens arbeidsongeschiktheid of wegvallen van de opdracht bij de derde.

## 2.6 Bemiddelingondersteuning (re-integratie)

### *'Upgrading' van vraag en aanbod*

Bij directe bemiddeling is geen sprake van aanvullende diensten om de kwaliteit van de vraag of de kwaliteit van het aanbod te veranderen ('upgraden'). Het gaat er bij directe bemiddeling om er voor te zorgen dat vraag en aanbod elkaar vinden. Directe bemiddeling helpt om de ondoorzichtigheid op de arbeidsmarkt te verminderen, niet om kwalitatieve discrepanties te verkleinen.

Diverse intermediairs bieden ondersteunende diensten aan die ondersteunend zijn bij een transactie. De ondersteunende diensten hebben tot doel 'upgrading' (kwalificatie) van de arbeidsmarktpartijen. Werkzoekenden worden geholpen bijvoorbeeld door omscholing en werkgevers door adviezen gericht op het verbeteren van de werving en selectie. Ook richting de vraag zijn er bemiddelingsondersteunende diensten. Al deze ondersteunende diensten helpen om kwalitatieve discrepanties op de arbeidsmarkt op te lossen.

Voor het onderzoek worden alleen ondersteunende diensten meegenomen voor zover deze zijn geheel gekoppeld zijn met directe bemiddeling, dat wil zeggen gericht ondersteunend zijn bij het tot stand komen van een concrete transactie op de arbeidsmarkt. Een voorbeeld is het verstrekken van een tijdelijke loonkostensubsidie bij het plaatsen van een uitkeringsgerechtigde in een reguliere baan. Allerhande personeelsdiensten, zoals HRM-advisering en externe coaching van werknemers, die niet gericht zijn op een uiteindelijke transactie op de arbeidsmarkt blijven in dit onderzoek buiten beschouwing. Het onderscheid is in de praktijk bijzonder moeilijk te maken, omdat de relatie van de ondersteunende diensten met directe bemiddeling vaak zeer moeilijk aantoonbaar is.

### *Re-integratieactiviteiten als bemiddelingondersteuning*

Re-integratie betreft het aanbieden van diensten gericht op het realiseren van optimale arbeidsparticipatie of maatschappelijke participatie van mensen die daartoe zelf niet of onvoldoende in staat zijn. Re-integratie is in die zin een meer aanbodgerichte dan vraaggerichte vorm van dienstverlening. Een deel van re-integratie kan als bemiddelingondersteuning worden opgevat, voor zover deze ondersteunend zijn bij het tot stand komen van een concrete match op de arbeidsmarkt. Andersom kunnen alle bemiddelingondersteunende activiteiten aan de aanbodkant worden opgevat als re-integratieactiviteiten.

Voor een deel heeft re-integratie betrekking op het behoud van werk bij langdurige ziekte van werknemers. Dit wordt in de re-integratieterminologie het eerste spoor genoemd. Dit type re-integratiediensten blijft buiten dit onderzoek. Het kan ook gaan om het helpen bij het zoeken naar een nieuwe of andere baan, dat wil zeggen toeleiding naar werk vanuit een uitkering. Dit wordt het tweede spoor genoemd. Bij deze vorm van de re-integratie-

activiteiten kan het gaan om bemiddeling en bemiddelingondersteuning en zijn deze activiteiten van belang voor dit onderzoek. Re-integratie volgens het tweede spoor is echter veel meer dan alleen bemiddeling of bemiddelingondersteuning. Re-integratiediensten hebben voor een belangrijk deel te maken met het voorbereiden van mensen met een uitkering op daadwerkelijk re-integratie.

Het toeleiden naar werk geschiedt in fasen en per fase kan een specifiek pakket van diensten worden ingezet. Dit wordt de ladderbenadering genoemd (Bunt en Schepman, 2005). De volgende typen re-integratiediensten kunnen worden onderscheiden die samenhangen met de mogelijkheden van de klanten, dat wil zeggen hun afstand tot de arbeidsmarkt (SZW, Beleidsdoorlichting re-integratie, zonder datum):

1. Zorg: doorverwijzing naar hulpverleningsinstanties, voor personen die niet in staat zijn tot re-integratie door ernstige beperkingen.
2. Sociale activering: werken met behoud van uitkering, vrijwilligerswerk, integrale trajecten, maatschappelijk nuttige activiteiten, voor personen die nog niet in staat zijn tot re-integratie door ernstige beperkingen.
3. Arbeidsactivering: scholing, stages en taalcursussen, voor personen die nog vaardigheden nodig hebben voor het verrichten van werk.
4. Arbeidstoeleiding: bemiddeling, job hunting, sollicitatiecursussen en netwerkwerk cursussen, voor personen die ondersteuning nodig hebben bij het vinden van werk
5. Werk met behulp van re-integratie: loonkostensubsidie en leerwerktrajecten, voor personen die met ondersteuning regulier werk kunnen verrichten.
6. Bemiddelen naar regulier werk, met eventuele scholing gefinancierd door de werkgever, voor personen die zonder ondersteuning regulier werk kunnen verrichten.

Bemiddeling voor onbetaald werk valt buiten het onderzoek. Re-integratieactiviteiten gericht op zorg, sociale activering en arbeidsactivering vallen er dan ook buiten (fasen 1 tot en met 3). Arbeidstoeleiding, werk met behulp van re-integratie en regulier werk zijn voor het onderzoek van belang voor zover de activiteiten direct zijn gekoppeld aan bemiddeling naar een baan (fasen 4 tot en met 6). Het daadwerkelijk helpen van iemand aan een baan kan een onderdeel zijn van re-integratietrajecten. Dit vindt plaats wanneer werkzoekenden en werkgevers met elkaar in contact worden gebracht (Heyma en Graaf-Zijl, 2009).

Voor een deel worden re-integratieactiviteiten uitgevoerd in het publieke domein, vooral door gemeenten en UWV (zie hoofdstuk 4). Voor een deel worden deze activiteiten door de overheid uitbesteed aan private bedrijven. Re-integratie kan worden uitgevoerd door een privaat re-integratiebedrijf (zie hoofdstuk 7). Het re-integratiebedrijf kan worden benaderd door de gemeente of het UWV, of door cliënten die tot eind 2010 door middel van een individuele re-integratieovereenkomst (IRO) een traject konden inkopen bij een re-integratiebedrijf, outplacementbedrijf, of loopbaanadviesbureau. Een re-integratiebedrijf kan een cliënt gedurende het gehele traject begeleiden of tijdens een onderdeel van het re-integratietraject (bijvoorbeeld scholing).

#### *Instrumenten bij bemiddelingondersteuning*

Per vorm van dienstverlening zijn er verschillende instrumenten te onderscheiden die kunnen worden ingezet als ondersteuning bij directe bemiddeling. Dit kan dus voorkomen bij alle zes onderscheiden vormen van bemiddelingsdienstverlening. Er is voor gekozen de instrumenten te categoriseren in vijf groepen. Bij een recent onderzoek van het RWI naar de behoefte van werkgevers aan re-integratie is gebleken dat deze indeling tot een overzichtelijke analyse kan leiden (RWI, 2011). De volgende vijf typen instrumenten zijn meegenomen voor zover deze ondersteunend zijn aan het tot stand komen van een transactie op de arbeidsmarkt (met enkele voorbeelden):

1. Scholing: een cursus of opleiding, leerwerkplekken of stage, EVC of subsidie voor scholing.
2. Financiële ondersteuning bij het loon van de werknemer: loonkostensubsidie, loondispensatie of premiekorting
3. Beheersen werkgeverrisico's: Werkgevers zouden de perceptie kunnen hebben dat er bij het aannemen van iemand met een grote afstand tot de arbeidsmarkt relatief meer risico's bestaan. De gepercipieerde risico's zouden kunnen zijn dat deze persoon niet voldoende past in het bedrijf, onvoldoende functioneert of na verloop van tijd instroomt in de ziektewet. Om deze gepercipieerde risico's tegen te gaan bestaat de mogelijkheid om iemand tijdelijk te benoemen met behoud van uitkering of iemand te plaatsen op proefbasis. Ook is het in sommige gevallen mogelijk om het loon in geval van ziekte niet door te betalen in de eerste twee jaar
4. Andere financiële vergoedingen: een vergoeding voor werkplekaanpassing of voor speciale hulpmiddelen.
5. Professionele ondersteuning: informatievoorziening en advies, begeleiding voor of na het aannemen van personeel, of het inzetten van een jobcoach.

Bemiddelingondersteuning heeft vaak betrekking op dienstverlening aan groepen werkgevers en werkzoekenden (sollicitatietrainingen, workshops, e.d.).

## 2.7 Dienstverleners

Er zijn private en publieke dienstverleners. Het onderzoek richt zich op intermediairs, die ofwel een wettelijke basis hebben (publiek) ofwel in het private domein een zekere herkenbaarheid en organisatie hebben. Vervolgens is voor elk van de groepen dienstverleners nagegaan welke diensten zij aanbieden, zoals die hierboven zijn beschreven. De volgende dienstverleners zijn onderscheiden, waarmee het grootste deel van de totale bemiddelingsmarkt is vertegenwoordigd:

- UWV WERKbedrijf (werkpleinen, werkgeversservicepunten, mobiliteitcentra, brancheservicepunten)
- Gemeenten
- Uitzendbedrijven
- Detacheringbedrijven
- Outplacementbedrijven
- Re-integratiebedrijven
- Werving- en selectiebedrijven
- Payroll bedrijven.

## 2.8 Overige bemiddelingsinitiatieven

Het onderzoek gaat niet over beleid, maar over de uitvoering van bemiddelingsdienstverlening door intermediairs al of niet in onderlinge samenwerking. Die kan publiekprivate samenwerking (PPS) zijn, dus bijvoorbeeld samenwerking van UWV WERKbedrijf en uitzendbureaus. Los hiervan vinden er in Nederland allerlei andere bemiddelingsinitiatieven plaats. Wij denken daarbij aan volgende initiatieven:

### 2.8.1 CAO-afspraken

In cao's van bedrijfstakken en ondernemingen worden soms afspraken gemaakt over bemiddeling. Sociale partners verrichten over het algemeen geen bemiddelingstaken. Maar

in het verlengde van de cao-afspraken kunnen er concrete bemiddelingactiviteiten worden opgezet. Voor zover dit daadwerkelijk tot concrete bemiddelingsactiviteiten leidt verloopt dit meestal via de O&O-fondsen, dan wel in directe samenwerking van sociale partners met publieke en private dienstverleners.

### *2.8.2 O&O-fondsen*

O&O fondsen of sectorfondsen zijn stichtingen die door sociale partners worden bestuurd en die tot doel hebben de werking van de sectorale arbeidsmarkten te optimaliseren. Het zijn private organisaties. Als een fonds een directe relatie heeft met een cao kunnen sociale partners de minister van SZW verzoeken het eigen fonds algemeen verbindend te verklaren (avv). Medio 2007 waren er 140 fondsen in 116 sectoren. Van alle 6,9 miljoen werknemers in Nederland vallen in totaal 5,9 miljoen werknemers onder het bereik van de sectorfondsen. De fondsen zorgen voor de uitvoering van bepaalde cao afspraken. In totaal 43 procent van de fondsen verricht activiteiten op het gebied van werving van nieuwe instroom. En 31 procent op het terrein van re-integratie. Het is gebleken dat werving zeker belangrijk wordt gevonden, maar dat de fondsen meer zijn ingesteld op de eigen werknemers, dat wil zeggen behoud van de eigen werknemers. Voor een deel worden hierbij intermediairs ingezet (2.7) en voor een (klein) deel voeren de fondsen of sociale partners de afspraken zelf uit. Het daadwerkelijk bemiddelen komt voor. Het gaat dan bijvoorbeeld om sectorspecifieke elektronische vacaturebanken of sollicitantenbanken (ministerie van SZW en RWI, 2007).

### *2.8.3 Samenwerking sociale partners en publieke instellingen*

Sociale partners van verschillende sectoren werken samen met UWV WERKbedrijf en gemeenten. Het gaat daarbij meestal om landelijke afspraken en soms om regionale en lokale afspraken. Deze afspraken vormen de context van lokaal arbeidsmarktbeleid. Onbekend is in hoeverre dergelijke afspraken concreet leiden tot aanvullende bemiddelingsactiviteiten. De uitvoering geschiedt in elk geval door de UWV WERKbedrijf en gemeenten (RWI (2010), *Onderweg naar morgen. Arbeidsmarktbeleid van gemeenten en sociale partners samen*, Den Haag). Het onderzoek gaat uiteraard in op de bemiddeling van de publieke instellingen, maar legt daarbij geen relatie naar eventueel gemaakte afspraken met sociale partners.

### *2.8.4 Activiteiten van individuele werkgevers*

Bemiddelingsactiviteiten waarbij geen intermediair wordt ingezet vallen buiten het bereik van dit onderzoek. Dus voor zover werkgevers en werkzoekenden elkaar zonder intermediair kunnen vinden is dit voor het onderzoek niet van belang. Dat sluit niet uit dat er zeer veel initiatieven zijn van (groepen) van werkgevers die gericht zijn op werving van personeel. Er zijn bijvoorbeeld brancheservicepunten van lokale werkgevers, zonder relatie naar publieke instellingen. Feitelijk gaat het dan om wervingsactiviteiten in groepsverband, maar zonder inzet van een intermediair. Een ander voorbeeld zijn mobiliteitcentra (niet te verwarren met de mobiliteitcentra van UWV WERKbedrijf) binnen bedrijven en instellingen, zoals bijvoorbeeld binnen de landelijke overhead. Voor zover hierbij intermediairs zijn betrokken vallen deze activiteiten binnen het kader van dit onderzoek.



## **Deel II. Het aanbod van bemiddeling**



### 3 UWV WERKbedrijf

#### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk is het bemiddelingsaanbod van UWV WERKbedrijf beschreven. Het UWV WERKbedrijf is een onderdeel van het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV). UWV is een zelfstandig bestuursorgaan dat valt onder het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). Het reguliere budget voor het UWV Werkbedrijf in 2011 bedraagt 490 miljoen euro. Voor uitvoering van de bemiddeling worden ongeveer 3.000 werkcoaches ingezet, die bij UWV WERKbedrijf op de loonlijst staan. Dit is exclusief de medewerkers voor indirecte bemiddelingstaken, zoals management en administratie.

UWV WERKbedrijf biedt diensten op het gebied van directe bemiddeling, outplacement (van werk naar werk) en bemiddelingondersteuning. Het onderzoek concentreert zich op de bemiddeling door UWV WERKbedrijf, waardoor een deel van de dienstverlening aan werkzoekenden buiten beeld blijft. Specifiek de re-integratiediensten die niet ondersteunend zijn aan directe bemiddeling blijven buiten beschouwing. Ook de dienstverlening op het gebied van tewerkstellingvergunningen en ontslagtoetsing blijft hier buiten beschouwing.

Tabel 3.1. Overzicht van bemiddelingsdiensten UWV WERKbedrijf

Directe bemiddeling publiek (UWV WERKbedrijf)	Directe bemiddeling	Outplacement (VWNW)	W&S	Uitzenden	Detacheren	Payrolling	Bemiddeling-ondersteuning
Dienstverlening voor werkgevers	+	+	-	-	-	-	+
Dienstverlening voor werkzoekenden	+	+	-	-	-	-	+

(++ = kernactiviteit; + = komt voor; - = komt niet voor; ? = onbekend)

Er wordt bij de dienstverlening in principe geen onderscheid gemaakt tussen midden- en kleinbedrijf en grote bedrijven. Het is wel zo dat op landelijk niveau aanvullende inspanningen worden gedaan voor zeer grote bedrijven met relatief veel vacatures. UWV WERKbedrijf werkt voor alle sectoren in de economie. Op landelijk niveau zijn – veelal recent - afspraken gemaakt over samenwerking met vertegenwoordigers van verschillende sectoren (bouw, metaal, en dergelijke). Niet bekend is in hoeverre dat tot een meer of minder intensieve dienstverlening heeft geleid bij die sectoren op lokaal niveau. Bedrijven die plaats hebben voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt kunnen meer intensieve dienstverlening verwachten. Voor gecompliceerdere zaken wordt specialistische ondersteuning ingekocht bij private partijen.

Een verschil met private intermediairs is dat publieke intermediairs werkzoekenden niet kunnen weigeren 'aan de poort'. De dienstverlening staat open voor alle werkzoekenden in alle leeftijdscategorieën wat niet uitsluit dat gedifferentieerd wordt omgegaan met meer en minder kansrijke werkzoekenden. Kansrijke werkzoekenden zijn aangewezen op zelfwerkzaamheid (werk.nl). Meer intensieve dienstverlening – face to face dienstverlening door de werkcoach - kan worden aangeboden aan mensen die langere tijd een uitkering hebben via UWV.

In dit hoofdstuk komen aan de orde de werkpleinen (3.2), de mobiliteitcentra (3.3), de werkgeversservicepunten (3.4), de brancheservicepunten (3.5) en de samenwerking met uitzendbureaus (3.6). Waar mogelijk is per organisatieonderdeel de dienstverlening voor werkgevers en werkzoekenden apart besproken. Gekozen is voor afzonderlijke bespreking

per organisatieonderdeel, in de wetenschap dat de dienstverlening van deze organisatieonderdelen lokaal kan samenvallen en elkaar kan versterken. De samenwerking met gemeenten komt nadrukkelijk aan de orde in dit hoofdstuk. In het volgende hoofdstuk 4 is ingegaan op de zelfstandige bemiddelingsactiviteiten van gemeenten, los van de samenwerking met UWV WERKbedrijf.

## **3.2 Werkpleinen**

### *3.2.1 Inleiding*

De dienstverlening van UWV WERKbedrijf vindt plaats op de werkpleinen. Een werkplein is een locatie waar de diensten van verschillende arbeidsmarktintermediairs worden aangeboden. Het gebouw is gewoonlijk eigendom van een gemeente, of deze is hoofdhuurder. UWV WERKbedrijf is onderhuurder van een gedeelte van het gebouw. UWV WERKbedrijf heeft geen panden in eigendom. In 2010 zijn er 100 werkpleinen in Nederland en circa 20 'satellietvestigingen'. In het eerste kwartaal van 2011 is dat aantal wat lager vanwege sluiting van sommige vestigingen. De werkpleinen zijn regionaal georganiseerd in 30 regio's. Per regio is er een vestiging (plusvestiging) die een aantal taken voor de gehele regio coördineert en uitvoert.

Op de werkpleinen wordt geïntegreerde dienstverlening aangeboden aan werkgevers en werkzoekenden. Hiermee is bedoeld dat de diensten van UWV WERKbedrijf en gemeenten samenvalt. Dit is wettelijk geregeld (SUWI). Voor dit onderzoek is het van belang dat de bemiddeling van UWV WERKbedrijf altijd plaatsvindt op en vanuit de werkpleinen en in samenwerking met de gemeente. De samenwerking is in ontwikkeling. Op ongeveer 70 werkpleinen is de dienstverlening in meer of mindere mate geïntegreerd. Veelal ontbreekt het nog aan de gezamenlijke inzet van middelen en gezamenlijke activiteiten op het gebied van re-integratie (Rapportage 3e tertaal 2010 Programmaraad; [www.samenvoordeklant.nl](http://www.samenvoordeklant.nl)).

In 2009 zijn bij UWV WERKbedrijf 602.800 vacatures ingediend, waarvan 363.700 via [werk.nl](http://werk.nl) (60%) en 239.100 geregistreerd via de vestigingen van UWV WERKbedrijf (40%). In 2010 is het aantal door de vestigingen geregistreerde vacatures toegenomen tot 259.900. Voor vacatures die zijn geplaatst op [werk.nl](http://werk.nl) is het resultaat onbekend. Op basis van de eigen registratie zijn in 2009 volgens UWV WERKbedrijf 91.800 vacatures door UWV WERKbedrijf vervuld. Van de vervulde vacatures zijn 7.500 (8%) met langdurige werklozen vervuld, 20.200 met 45+ werkzoekenden (22%) en 31.800 met jongeren (35%) (Jaarverslag UWV WERKbedrijf 2009). Recente cijfers laten zien dat UWV WERKbedrijf 107.484 vacatures heeft vervuld in 2010, een toename van 17 procent ten opzichte van het voorgaande jaar.

Per medio 2010 zijn er bijna 500.000 niet werkende werkzoekenden ingeschreven bij UWV WERKbedrijf, waarvan 22 procent ouder is dan 55 jaar (ter vergelijking: van alle aangenomen personen in 2010 is twee procent ouder dan 55 jaar. Bron: UWV, 2010). Van de totale instroom van ruim 655.000 mensen was 29 procent ouder dan 44 jaar. In 2009 vonden 246.848 mensen die zich bij UWV WERKbedrijf als werkzoekende hadden ingeschreven, weer werk. Het waren grotendeels mensen met recht op een WW-uitkering (199.924), maar ook mensen met een bijstandsuitkering (24.504), mensen zonder recht op een uitkering (9.403) en mensen die nog werkten en met werkloosheid werden bedreigd (13.017). Een deel van deze bijna 250 duizend baanvinders heeft de baan gevonden op een andere manier dan via UWV WERKbedrijf. Het precieze aantal door UWV WERKbedrijf geplaatste personen is niet aan te geven, omdat de dienstverlening is verweven met die van

andere organisaties (gemeenten, uitzendbureaus). Er van uitgaande dat tegenover elke door UWV WERKbedrijf vervulde vacature een geplaatste werkzoekende staat, is het aantal plaatsingen door UWV WERKbedrijf 91.800 in 2009 en 107.500 in 2010.

### 3.2.2 *Dienstverlening werkpleinen voor werkzoekenden*

De dienstverlening van UWV WERKbedrijf voor werkzoekenden is sterk georiënteerd op zelfwerkzaamheid. Alle werkzoekenden kunnen gebruik maken van de digitale dienstverlening. Via werk.nl kan de werkzoekende vacatures zoeken, de eigen kansen verkennen, arbeidsmarktgegevens bekijken, informatie over werk zoeken en over arbeidsrecht. Via de digitale intake kan de werkzoekende zijn of haar cv op werk.nl plaatsen. De intake van werkzoekenden geschiedt voor 70 procent digitaal en voor 30 procent persoonlijk. De werkzoekende ontvangt een e-mail als er sprake is van een match met een vacature. De invoering van de digitale dienstverlening wordt in 2011 verder opgevoerd.

Werkzoekenden kunnen een bezoek brengen aan het werkplein. Zij kunnen tijdens dat bezoek actief worden geholpen bij het online zoeken, indien nodig. Werkzoekenden kunnen vacatures raadplegen die (open of half open) zijn opgehangen op de werkpleinen, dan wel in mappen zijn opgenomen. Bezoekers kunnen gebruik maken van de diensten van uitzendbureaus die vaak op werkpleinen een werkplek hebben.

Vanaf de vierde maand van uitkering wordt met ondersteuning van de digitale hulpmiddelen gezien welke dienstverlening wordt aangeboden aan werkloze werkzoekenden als aanvulling op de basisdienstverlening. De inzet van externe re-integratiedienstverlening is daarbij selectief mogelijk. Voor gedeeltelijk arbeidsgeschikten en Wajongers kan persoonlijke dienstverlening door de werkcoach of arbeidsdeskundige worden ingezet, waarbij vanaf de start inzet van een extern re-integratietraject mogelijk is. Deze specifieke individuele aanbodgerichte dienstverlening valt buiten onze definitie van bemiddeling, voor zover het niet direct is gekoppeld aan het realiseren van een transactie op de arbeidsmarkt.

UWV WERKbedrijf verstrekt informatie aan werkzoekenden en biedt begeleiding, zoals sollicitatietips, testen op werk.nl, competentieatlas, kansverkenner, informatie over opleidingen en beroepen, e-coaching, algemene informatieve en adviserende bijeenkomsten, folders, workshops gericht op coaching en training, internationale diplomawaardering, persoonlijke coaching (o.a. motivatie, activering, 'regie pakken'), inzet van het competentiecentrum (CTC), hulp bij het schrijven van een sollicitatiebrief en cv, sollicitatiegroepen, workshops over daadwerkelijk solliciteren, netwerkbijeenkomsten (45+), doorverwijzing naar schulphulpverlening en maatschappelijk werk, consult bij ziekte en externe re-integratietrajecten. Voor een deel zijn deze diensten direct gekoppeld aan een mogelijke baan, maar in veel gevallen ook niet en dan vallen deze activiteiten buiten het onderzoek.

In sommige gevallen kan financiële ondersteuning worden gegeven bij het loon van de werknemer bij het vinden van een nieuwe baan (loonkostensubsidie). Gebruik wordt gemaakt van premiekorting voor ouderen en arbeidsgehandicapten. Proefplaatsingen zijn onder voorwaarden mogelijk. Dit type ondersteuning is altijd verbonden aan directe bemiddeling.

Scholing van nieuwe werknemers komt voor. Informatie en advies op dit punt wordt gegeven via de leerwerkloketten. Er zijn leerwerktrajecten en soms – in samenwerking met de gemeente en de provincie – gebruik van scholingsvouchers. Ook dit type activiteiten is over

het algemeen bemiddelingsondersteunend, maar valt deels onder activiteiten van werk naar werk (zie verder).

Er zijn op lokaal niveau nog diverse branche- en bedrijfsgerichte activiteiten voor werkzoekenden, waarbij bijvoorbeeld bedrijfsbezoeken kunnen worden afgelegd.

### 3.2.3 *Dienstverlening werkpleinen voor werkgevers*

De dienstverlening aan werkgevers op de werkpleinen wordt geleverd in samenwerking met gemeenten en andere intermediairs (uitzendbureaus). Op basis van arbeidsmarktkenmerken en bedrijfskenmerken wordt de aard en intensiteit van de dienstverlening voor werkgevers bepaald. Bij de concrete acquisitie van vacatures ligt de focus op werkgevers die ruimte hebben voor mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt, de zogenaamde preferente werkgevers. Arbeidsextensieve methoden worden ingezet voor werkgevers die zelf de werving en selectie kunnen doen en voor werkgevers die vacatures gemakkelijk zelf kunnen invullen. In die gevallen worden werkgevers verwezen naar de website [werk.nl](http://werk.nl) om hun vacature te plaatsen dan wel om kandidaten te zoeken.

Op alle 127 werkpleinen zijn zogenaamde werkgeversteams of vacatureteams, die specifiek zijn gericht op vraaggerichte vacaturebehandeling. In plaats van werkgeversteams hebben diverse vestigingen een werkgeversservicepunt (zie 3.3). Bij de activiteiten van de werkgeversteams is de werkgever het uitgangspunt van de dienstverlening. De vacature wordt als uitgangspunt genomen en daarbij wordt aanbod gezocht. Volgens informatie van UWV WERKbedrijf heeft elk werkplein een dergelijk team of werkgeversservicepunt, waarbij deze service voor een (grote) gemeente soms in een aparte locatie is ondergebracht. De acquisitie en intake van vacatures en de verdere vacaturebehandeling vindt plaats door deze teams.

Er worden jaarlijks bijna 250 duizend vacatures geregistreerd. Er zijn geen bronnen bekend die laten zien in hoeverre actieve acquisitie van vacatures voorkomt en op welke manier vacatures binnen komen bij de werkpleinen (telefonisch, schriftelijk, persoonlijk, via bedrijfsbezoek of elektronisch). Na de intake (registratie) van een vacature kan de daadwerkelijke vacaturebehandeling zeer uiteenlopen. De soort en intensiteit van dienstverlening is afhankelijk van de eerder genoemde arbeidsmarktgebonden en bedrijfsgebonden factoren van de werkgever. Over het algemeen worden werkgevers verwezen naar [werk.nl](http://werk.nl) en wordt advies gegeven de vacature op deze site te plaatsen. De werkgever kan worden geadviseerd zelf kandidaten te zoeken op [werk.nl](http://werk.nl). Bemiddeling via zelfselectie komt waarschijnlijk zeer veel voor. Maar de stukken geven geen aanknopingspunten over de inzet van bemiddeling via geconditioneerde zelfselectie, bemiddeling via administratieve selectie of bemiddeling via intensieve selectie (zie 2.3.1). Meer groepsgewijze vormen met directe bemiddeling zijn brancheweken, banenmarkten, ondernemersdagen (MKB), speeddates met uitzendbureaus en job carving.

Tot de directe bemiddeling moet zeker ook worden gerekend de internationale bemiddeling die door de werkpleinen wordt verzorgd. Het UWV WERKbedrijf is partner in EURES, het Europese netwerk voor arbeidsbemiddeling waarbij meer dan zeventienhonderd arbeidsbemiddelaars zijn aangesloten. Vacatures staan binnen 24 uur op de EURES-website. Het UWV WERKbedrijf biedt daarbij de volgende dienstverlening:

- voorlichting over internationale arbeidsbemiddeling;
- toegang tot het werkzoekendenbestand van EURES;
- internationale verspreiding van vacatures via EURES;
- aanvullende wervingsacties;

- begeleiding bij de sollicitatieprocedure.

Via de werkpleinen kunnen werkgevers verschillende bemiddelingsondersteunende activiteiten verwachten. Werkgevers die bij concrete vacatures ruimte hebben voor mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt komen daarvoor eerder in aanmerking. Aan alle werkgevers kunnen adviezen worden gegeven over een effectieve en efficiënte werving en selectie. Waar nodig kunnen werkgevers in contact worden gebracht met partners voor een concrete vacature, veelal uitzendbureaus. Verder wordt arbeidsmarktinformatie verstrekt die van belang is voor een gerichte werving op de lokale arbeidsmarkt. In concrete gevallen kan het gaan over adviezen over de inzet van subsidies en kortingsregelingen (voor oudere werknemers, werknemers met een arbeidsbeperking of jongeren zonder startkwalificatie). Er zijn mogelijkheden voor financiële ondersteuning en hulp kan worden geboden bij het aanvragen van subsidie bij het UWV. Voor het vervullen van concrete vacatures kan verder ondersteuning worden geboden bij opleidingen, scholing of training, wanneer het gaat om kandidaten die een relatief grote afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Directe bemiddeling kan eveneens worden gecombineerd met competentietesten, leerbanen en proefplaatsingen.

Specifieke regelingen voor werkgevers zijn de volgende:

- Compensatieregeling loonkosten langdurig zieke oudere werknemers: werkgevers krijgen de loonkosten vergoed van oudere en langdurig zieke werknemers die, voor ze in dienst kwamen, minstens 52 weken werkloos waren. Het UWV compenseert de werkgever voor de doorbetaling van het loon als de werknemer langer dan 13 weken ziek is. De regeling geldt voor werknemers die op 1 juli 2009 55 jaar of ouder zijn.
- Loondispensatie: een werkgever kan loondispensatie aanvragen voor werknemers jonger dan 18 jaar of voor werknemers met een Wajong-uitkering die door ziekte of arbeidshandicap aantoonbaar minder presteren. Na toetsing door het UWV of een arbeidsdeskundige wordt bepaald hoe veel minder aan loon betaald hoeft te worden.
- Loonkostensubsidie (LKS); een regeling om werkgevers te stimuleren om langdurige werklozen in dienst te nemen. De werkgever ontvangt de loonkostensubsidies voor werkzoekenden die langer dan een jaar onafgebroken werkloos zijn en een uitkering bij het UWV hebben. Voorwaarde voor deze loonkostensubsidie is dat het WERKbedrijf een indicatie LKS heeft afgegeven voor de werkzoekende.
- No-riskpolis: een regeling om werkgevers te stimuleren om werkzoekenden met een arbeidshandicap in dienst te nemen. Om te voorkomen dat een werkgever volledig de gevolgen draagt wanneer zijn werknemer ziek wordt, kan hij een tegemoetkoming ontvangen in de loonkosten via het ziekgeld.
- Premiekorting arbeidsgehandicapte werknemer; een regeling om werkgevers te stimuleren werkzoekenden met een arbeidshandicap in dienst te nemen. Met deze regeling komt een werkgever in aanmerking voor een korting op arbeidsongeschiktheids- en werkloosheidspremies. Ook als een werkgever iemand met een handicap of ziekte herplaatst binnen zijn bedrijf kan hij voor premiekorting in aanmerking komen.
- Premiekorting oudere werknemers: ook wanneer een werkgever een werkzoekende van 50 jaar of ouder in dienst neemt, heeft hij recht op een korting op arbeidsongeschiktheids- en werkloosheidspremies gedurende 3 jaar.
- Voorzieningen; het UWV heeft diverse voorzieningen om belemmeringen, die werkzoekenden met een structureel functionele beperking ervaren om te starten met werken, weg te nemen (denk bijv. aan het aanpassen van een werkplek). Er zijn zowel werkgeversvoorzieningen om de werkgever tegemoet te komen bij aanpassingen aan de werkplek die draad- en nagelvast zijn en er zijn meeneembare voorzieningen voor werkzoekenden.

- Wajong-adviesvoucher: MKB-bedrijven kunnen vanaf 15 februari 2010 een Wajong-adviesvoucher aanvragen. Met deze voucher kan een re-integratiebedrijf voor een werkgever onderzoeken of er mogelijkheden zijn om een jonggehandicapte een baan bij een reguliere werkgever aan te bieden. De kosten van het onderzoek worden door het ministerie van Sociale Zaken tot een maximum van € 2500 vergoed. De Wajong-adviesvoucher is tijdelijk beschikbaar tot april 2011.
- Wet Vermindering Afdracht onderwijs (WVA) en Verklaring Startkwalificatie (VSK): de WVA is een stimuleringsmaatregel die scholing van werknemers aantrekkelijk maakt door een vermindering van de afdracht van loonbelasting. De WVA is voor meerdere doelgroepen werkzoekenden van toepassing. Dit is een algemene regeling die verloopt via de belastingdienst.
- Bij de WVA voor voormalige werklozen heeft het UWV WERKbedrijf een specifieke rol. Om in aanmerking te komen voor deze vorm van WVA moet een werkgever een Verklaring Startkwalificatie (VSK) aanvragen bij het UWV WERKbedrijf. Met deze verklaring geeft het WERKbedrijf aan dat de werkzoekenden geregistreerd was als niet-werkend werkzoekende.

### 3.3 Werkgeversservicepunten

Werkpleinen beschikken vaak over aparte werkgeversservicepunten die de taken verrichten van de reguliere werkgeversteams. Ook andere instanties gebruiken deze term. Voorbeelden zijn de werkgeversservicepunten Den Haag en Delft. Het precieze aantal werkgeversservicepunten is niet bekend. Het personeel van het werkgeversservicepunt kan op de loonlijst staan van UWV WERKbedrijf of van een gemeente.

Naar inhoud en intensiteit zijn er mogelijk verschillen in diensten van de werkgeversservicepunten en de diensten van de werkgeversteams (zie §3.2), maar op basis van het beschikbare materiaal zijn deze verschillen niet naar voren gekomen. Voor een beschrijving van de diensten van de werkgeversservicepunten wordt dan ook verwezen naar paragraaf 3.2. Een voorbeeld van de werkwijze van het werkgeversservicepunt Delft is hieronder gegeven.

#### *Werkgeversservicepunt Delft*

Het WGSP Delft werkt vraaggericht. Het uitgangspunt van de dienstverlening is de werkgever, i.c. een vacature, en daarbij wordt door het WGSP aanbod gezocht. Dit proces wordt vacaturebehandeling genoemd. Het is dus niet het zoeken van vacatures bij een werkzoekende wat de standaard dienstverlening is van de werkcoaches.

De visie is dat zonder vraaggerichte bemiddeling geen succesvolle aanbodgerichte bemiddeling kan worden uitgevoerd. Doordat werkgevers bij vraaggerichte bemiddeling directer worden bediend uitgaande van hun eigen behoeften (concrete vacatures vervullen) is de kans groter dat er bij dezelfde werkgever – en op termijn bij alle werkgevers – aanbodgericht succes kan worden behaald.

Het klantenbestand van werkzoekenden is op hoofdlijnen bekend en geeft richting aan de acquisitie van vacatures. Er is een relatief grote groep 'laagopgeleiden' van hogere leeftijd in het bestand. De acquisitie richt zich zo veel mogelijk op branches met geschikte vacatures voor het 'eigen' aanbod.

Het WGSP Delft is organisatorisch ingedeeld in drie clusters die samenvallen met een aantal branches (werkgeversgericht). De getalsmatig verhoudingen per cluster zijn vooraf uitgezocht. Als een



onevenredige verdeling van taaklast van sectoren ontstaat, is het aan medewerkers en management om tot een herschikking te komen.

Het zelf melden van vacatures door werkgevers moet nog verder worden gestimuleerd. De meeste vacatures komen nog binnen op indirecte wijze, dat wil zeggen geselecteerd van het internet of van kranten. Vooral het acquireren van vacatures tijdens bedrijfsbezoeken en bij bezoeken van werkgevers aan het werkgeversservicepunt moet verder worden bevorderd, omdat dit een effectieve aanpak is. Persoonlijk contact bij de intake is essentieel. Alleen een schriftelijke of elektronische melding door een werkgever is onvoldoende. Een telefonische melding door een werkgever is wel goed, maar heeft niet de voorkeur. Persoonlijk contact heeft immers de meerwaarde dat het relaties opbouwt en betere mogelijkheden biedt om aanvullende dienstverlening onder de aandacht te brengen.

De methode die het vaakst wordt toegepast is matching met telefonische verwijzing. Dat houdt in dat medewerker A de vacature-intake verzorgt en de vacature doorgeeft aan medewerker B om de invoer te verzorgen in het automatiseringssysteem. Vervolgens wordt een groep van medewerkers C, de werkcoaches, via de mail op de hoogte gesteld van het bestaan van de vacature en het verzoek om er kandidaten bij te zoeken. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van het geautomatiseerde zoekstelsel. De gedetecteerde kandidaten worden vervolgens door de werkcoaches geattendeerd op de vacature, door middel van een brief of een telefonische mededeling. Eventueel voert de medewerker van het WGSP een voorbereidend of selecterend gesprek met de kandidaat. Relatief minder tijd wordt besteed aan controle of alle kandidaten zich ook daadwerkelijk bij de werkgever gemeld hebben. Hierbij hebben de werkcoaches ook een belangrijke rol. Ook after sales, zoals terugbellen met de vraag of de vacature is vervuld is een punt waarop de dienstverlening nog kan worden versterkt.

Bron: Groepsgesprek met medewerkers WSP Delft (december 2010, geactualiseerd februari 2011).

## **3.4 Mobiliteitcentra**

### *3.4.1 Inleiding*

Apart te onderscheiden zijn de mobiliteitcentra. UWV WERKbedrijf heeft sinds 1 maart 2009 een landelijk dekkend netwerk met 33 mobiliteitscentra. In de mobiliteitscentra werken gemeenten, UWV, ondernemers en onderwijs samen. De bemiddelingsdienstverlening is gericht op het bemiddelen van werk naar werk (VWNW). VWNW omvat diensten die specifiek zijn gericht op werknemers die met ontslag worden bedreigd en die tot doel hebben een nieuwe baan voor deze werknemers te vinden. Deze specifieke dienstverlening wordt ondersteund vanuit de mobiliteitscentra van UWV WERKbedrijf.

Deze vorm van dienstverlening heeft een sterke impuls gekregen door de economische crisis in de periode 2008-2010. In 2011 zullen de werkzaamheden verder worden geïntegreerd in de werkpleinen en worden samengevoegd met de diensten van werkgeversservicepunten.

### *3.4.2 Dienstverlening mobiliteitcentra voor werkgevers*

Een mobiliteitscentrum is een punt van waaruit ondersteuning en advies wordt geboden aan bedrijven die al dan niet vergunning hebben voor het toepassen van bijzondere

werktijdverkorting of die deeltijd-WW voor een deel van hun werknemerbestand hebben aangevraagd of die worden geconfronteerd met boventaligheid van personeel.

Het mobiliteitscentrum heeft gespecialiseerde bedrijfsadviseurs in dienst die bedrijven adviseren en ondersteunen bij het begeleiden van werknemers naar een andere baan. Het specifieke van de aanpak van de mobiliteitscentra is dat deze zich richten op dienstverlening aan werkgevers die te maken hebben met een overvloedig personeelsbestand, dan wel een faillissement. Kenmerkend is verder dat de dienstverlening zich concentreert op groepen werknemers die met ontslag worden bedreigd. Deze specifieke dienstverlening aan werkgevers is een aanvulling op activiteiten van de werkgever zelf voortvloeiend uit het sociaal plan e.d.

In het geval van gedwongen ontslagen zoekt het mobiliteitscentrum naar oplossingen om personeel aan ander werk te helpen. Het mobiliteitscentrum voert gesprekken met werkgevers, opleidingscentra, kenniscentra en werknemers en matcht vraag en aanbod. Zij doet dit in nauwe samenwerking met de werkpleinen in de eigen regio en vele andere publieke en private partijen. De (eerste) contacten met de werkgevers worden onderhouden door bedrijfsadviseurs van de mobiliteitscentra. De uitvoering van de dienstverlening geschiedt meestal door de werkcoaches van UWV WERKbedrijf (Piek e.a., 2010). De werkcoaches helpen de werknemer om een andere baan te zoeken.

Publiekprivate samenwerking (PPS) is standaard voor de mobiliteitscentra. Uit onderzoek van de Inspectie voor Werk en Inkomen (IWI) blijkt dat werkpleinen actief bezig zijn met het ontwikkelen en onderhouden van netwerken met andere partijen op de arbeidsmarkt en met publiek private samenwerking (IWI, 2010). UWV WERKbedrijf, gemeenten en uitzendbureaus werken samen in mobiliteitscentra om mensen van werk naar werk te helpen.

In 2009 zijn met 839 bedrijven afspraken gemaakt over het begeleiden van werknemers die door de crisis met ontslag werden bedreigd. Het merendeel van de projecten loopt binnen de sectoren industrie, zakelijke dienstverlening en bouw.

### *3.4.3 Dienstverlening mobiliteitscentra voor werkzoekenden*

Werknemers die met ontslag worden bedreigd kunnen zich ook rechtstreeks melden bij UWV WERKbedrijf. Het aantal werknemers dat zich bij dreigend ontslag meldt is echter klein. In de meeste gevallen melden deze werknemers zich pas een week voordat de werkloosheid intreedt. In die zin is de situatie vergelijkbaar met een aantal jaren geleden (IWI, 2010). Uit eerder onderzoek van IWI bleek toen al dat met ontslag bedreigde werknemers beperkt gebruik maakten van de dienstverlening van het toenmalige CWI (IWI, 2007).

## **3.5 Brancheservicepunten**

UWV WERKbedrijf werkt op landelijk en lokaal niveau samen met verschillende branches. Op landelijk niveau zijn sectorale arrangementen afgesloten met sociale partners. De gemeenten (VNG) zijn hierbij vaak partij. Per medio maart 2011 wordt met 11 branches samengewerkt in de brancheservicepunten. Op lokaal niveau zijn per medio maart 2010 in totaal 126 brancheservicepunten operationeel voor uitvoering van de arbeidsmarktbeleid in specifieke branches. In veel gevallen is de samenwerking met sociale partners en soms

alleen met (lokale) brancheorganisaties. Maar ook los van UWV WERKbedrijf worden lokaal brancheservicepunten opgericht door sociale partners.

Tabel 3.2 Brancheservicepunten UWV WERKbedrijf (per medio maart 2011). Bron: werk.nl

Brancheservicepunten UWV WERKbedrijf	Aantal
1. Agrarische sector	2
2. Ambachten	7
3. Beveiliging	1
4. Bouw	3
5. Detailhandel	24
6. Flexwerk	1
7. Horeca	11
8. Maritiem	2
9. Techniek	21
10. Transport en logistiek	2
11. Zorg en welzijn	52
Totaal	126

### 3.6 UWV WERKbedrijf en uitzendbureaus

UWV WERKbedrijf en uitzendbureaus werken zeer intensief samen. De samenwerking komt op de volgende manieren tot stand:

- Uitzendbureaus hebben een loket en een of meer eigen medewerkers op de werkpleinen. Werkzoekenden van de werkpleinen kunnen zich melden bij het uitzendbureau. Werkgevers maken van deze loketten vrij weinig gebruik, omdat werkgevers niet vaak een bezoek afleggen aan een werkplein.
- Uitzendbureaus bieden hun eigen vacatures aan bij UWV WERKbedrijf, die vervolgens door UWV WERKbedrijf worden geregistreerd en via werk.nl worden ontsloten. Een globale schatting is dat ongeveer de helft van de geregistreerde vacatures van UWV WERKbedrijf afkomstig is van uitzendbureaus.
- Werkcoaches verwijzen werkzoekenden naar de uitzendbureaus, die al of niet zijn gevestigd op de werkpleinen.
- Uitzendbureaus zoeken kandidaten voor hun eigen vacatures op werk.nl
- Speeddates met uitzendbureaus.

Medewerkers van UWV WERKbedrijf en medewerkers van uitzendbureaus hebben in voorkomende gevallen persoonlijk contact met elkaar binnen hetzelfde bemiddelingstraject. Dit komt zeer veel voor.

### 3.7 Ontbrekende informatie

Informatie over UWV WERKbedrijf ontbreekt voor de volgende onderwerpen:

- Beschrijving van de aard en de intensiteit van de bemiddelingsdienstverlening: hoe is de bemiddeling georganiseerd, welke activiteiten worden ondernomen en voor wie en in welke mate. Specifiek gaat het om de volgende vragen:
- Is de bemiddeling georganiseerd naar sector, beroepsgroep, of volgens een bepaalde functionele verdeling van taken van de medewerkers?
- Op welke wijze vindt acquisitie van vacatures plaats en in welke mate (bedrijfsbezoeken, telefonisch, screenen van media, et cetera)?
- in hoeverre er wordt bemiddeld vanuit een vacature, dan wel vanuit een werkzoekende?
- Welke bemiddelingsmethoden worden toegepast en in welke mate? (werving en selectie).
- Vindt nazorg plaats en in welke mate?
- Beschrijving van specifieke bemiddelingsdienstverlening voor het MKB (product marktcombinaties).
- Beschrijving van specifieke bemiddelingsdienstverlening voor eventuele doelgroepen (product marktcombinaties).
- Het aantal door UWV WERKbedrijf vervulde vacatures naar achtergrondkenmerken van bedrijven, vacatures en aangenomen personen (per bemiddelingsmethode).

## 4 Gemeenten

### 4.1 Inleiding

In het kader van SUWI werken gemeenten nauw samen met het UWV WERKbedrijf op het gebied van bemiddeling (zie hoofdstuk 3). Daarnaast voeren gemeenten een zelfstandig bemiddelingsbeleid. Het vergroten van de maatschappelijke participatie van de eigen inwoners is een van de beleidsdoelstellingen van gemeenten. In het verlengde van deze doelstelling houden gemeenten zich zelfstandig bezig met directe bemiddeling en vooral bemiddelingondersteuning (re-integratie). De directe bemiddeling van gemeenten is hoofdzakelijk gericht op de mensen met een bijstandsuitkering. Onbekend is in hoeverre gemeenten zelfstandig bemiddelen voor werkgevers, dat wil zeggen buiten de samenwerking met UWV WERKbedrijf. Evenmin is bekend in hoeverre gemeenten zelfstandig activiteiten ontplooiën op het gebied van outplacement (van werk naar werk).

Tabel 4.1 Bemiddelingsdienstverlening door gemeenten

Directe bemiddeling publiek (gemeenten)	Directe bemiddeling	W&S	Outplacement (van werk naar werk)	Uitzenden	Detacheren	Payrolling	Bemiddeling-ondersteuning
Dienstverlening voor werkgevers	?	-	?	-	-	-	?
Dienstverlening voor werkzoekenden	+	-	?	-	-	-	++

(++ = kernactiviteit; + = komt voor; - = komt niet voor; ? = onbekend)

Re-integratie is de hoofdactiviteit van gemeenten op het gebied van bemiddeling en een deel hiervan betreft werving- en selectie en een deel bemiddelingondersteuning. Het totale budget van gemeenten voor re-integratie in 2010 is ruim 1,4 miljard euro. Het gaat hierbij om een beleidsterrein dat veel groter is dan bemiddeling en bemiddelingondersteuning. Volgens de Divosa Monitor 2010 hebben alle gemeenten samen naar schatting 26 procent van hun totale re-integratiebudget besteed aan begeleiding naar werk. Dat komt neer op 273 miljoen euro. Niet precies is aan te geven aan welke activiteiten dit bedrag is besteed en in hoeverre het daadwerkelijk gaat om bemiddeling en/of bemiddelingondersteuning. Wel geeft het Divosa-onderzoek aan dat dit bedrag exclusief loonkostensubsidies, gesubsidieerde arbeid, sociale activering, beroepskwalificerende scholing, ondersteunende activiteiten en persoonsgebonden re-integratiebudgetten is. Een deel van deze uitgaven betreft bemiddelingondersteuning en een deel niet.

Het beste beeld van de bemiddelingsdienstverlening van gemeenten kan worden gepresenteerd op basis van het onderzoek dat RWI jaarlijks door Stratus laat uitvoeren onder alle ongeveer 330 hoofden van sociale diensten van gemeenten. Door middel van een elektronische vragenlijst is informatie verzameld over de inzet van re-integratie instrumenten door sociale diensten. Bemiddeling is daarvan een onderdeel. Het onderzoek is representatief voor alle sociale diensten, die voor een deel intergemeentelijk zijn georganiseerd (Stratus, 2011). Uit het onderzoek van Stratus blijkt dat in 2010 drie van de vier (76%) sociale diensten samenwerken met UWV WERKbedrijf op werkpleinen. Bij negen

procent gaat het om alle re-integratieactiviteiten en bij de overige sociale diensten om een deel van de re-integratieactiviteiten.

In de onderstaande tabel is aangegeven welke activiteiten gezamenlijk worden uitgevoerd. Van alle sociale diensten heeft 63 procent samen met UWV WERKbedrijf één aanmeldbalie voor alle cliënten en 37 procent niet. Ongeveer de helft van de sociale diensten werkt op de werkpleinen samen op het gebied van bemiddeling (vacatures bekijken, gezamenlijk aanpak rond het bemiddelen van cliënten). Eén van elke drie sociale diensten heeft samen met UWV WERKbedrijf op de werkpleinen één aanspreekpunt voor werkgevers. Sociale diensten en UWV WERKbedrijf hebben niet altijd inzicht in elkaars klantenbestand.

Tabel 4.2 Samenwerking sociale diensten en UWV WERKbedrijf op werkpleinen

Samenwerking gemeenten en UWV op werkpleinen 2010	Alleen samenwerkende gemeenten	Alle gemeenten
Eén aanmeldbalie voor alle cliënten	80%	63%
Vacatures bekijken (pc's, vacatureborden, internet, brochures)	69%	55%
Gezamenlijke aanpak rond de intake	61%	48%
Afstemming over wijze van dienstverlening aan cliënten	59%	47%
Gezamenlijk gebruik van instrumenten (diagnose, CTC, etc.)	49%	39%
Gezamenlijke aanpak rond het bemiddelen van cliënten	49%	39%
Afstemming over wijze van dienstverlening aan werkgevers	48%	38%
Eén werkgeversaanspreekpunt op het werkplein	45%	36%
Locale werkgevers benaderen vanuit werkplein	43%	34%
Een UWV werkcoach werkt ook voor gemeentelijke klanten	36%	28%
Gebruikmaken van elkaars contracten met re-integratiebedrijven	33%	26%
Gemeentelijke klantmanager/consulent re-integratie werkt ook voor UWV-klanten	25%	20%
Inzicht in elkaars klantenbestand	24%	19%
Cliëntenraad ketenbreed	11%	9%
Anders	7%	6%
Totaal	n=138	n=182
Bron: Stratus (2010), bewerking Ecorys		

Per 1 januari 2006 zijn gemeenten vrij om te kiezen hoe zij re-integratie willen organiseren. Uit het STRATUS-onderzoek blijkt dat 90 procent van de gemeenten re-integratiediensten inkoop en 10 procent niet. Het gaat bij deze inkoop om een (veel) breder pakket dan bemiddeling en bemiddelingsondersteunende diensten, gezien de uitbesteding van diensten aan hulpverlenende instanties (algemeen maatschappelijk werk, schulphulpverlening, welzijnsinstellingen). Voor zover gemeenten re-integratie uitbesteden gebeurt dat grotendeels aan gelieerde of aan private partijen (De Koning e.a., 2008). Volgens de Divosa Monitor 2010 wordt gemiddeld 28 procent van het budget voor het werkdeel door sociale

diensten in eigen beheer besteed.<sup>1</sup> Voor deze activiteiten wordt dus de eigen uitvoeringsorganisatie ingezet en verloopt het zonder samenwerking met derden. Daarnaast wordt 27 procent uitbesteed aan organisaties die aan de gemeente zijn gelieerd en vooral aan de WSW-organisatie (85%), opleidingscentra zoals ROC's, hulpverlenende instanties en in mindere mate aan UWV WERKbedrijf. En 45 procent van het werkdeel wordt uitbesteed aan externe re-integratiebedrijven.

Er zijn in totaal 62 duizend trajecten door gemeenten uitgevoerd gericht op begeleiding naar werk (Divosa Monitor 2010). In de betreffende bron is niet aangegeven in hoeverre dit aantal is bereikt door gemeenten alleen, dan wel in samenwerking met derden (bijvoorbeeld via de werkpleinen). Het aantal transacties dat is gemoeid met bemiddeling door gemeenten is moeilijk precies vast te stellen. Dat komt niet alleen door de grote verscheidenheid aan dienstverlening tussen gemeenten, maar vooral omdat de activiteiten volledig zijn verweven met de activiteiten van UWV WERKbedrijf binnen de werkpleinen. Het ontvlechten hiervan is vrijwel onmogelijk. Omgekeerd geldt dus hetzelfde: de bemiddelingsactiviteiten van UWV WERKbedrijf zijn voor een groot deel verweven met die van de gemeente.

De dienstverlening is gratis voor werkgevers en werkzoekenden.

#### **4.2 Dienstverlening gemeenten voor werkgevers**

Niet bekend is in hoeverre gemeenten zelfstandig bemiddelingsdiensten leveren voor werkgevers (zie 4.1). Er zijn door de VNG diverse landelijke arrangementen afgesloten met sociale partners in diverse sectoren, gericht op een meer regionaal georiënteerd arbeidsmarktbeleid. Deze arrangementen zijn meer randvoorwaardelijk dan instrumenteel bedoeld. De afspraken gaan niet altijd specifiek in op bemiddeling. Op lokaal niveau is er een onbekend aantal arrangementen met sectoren, die mogelijk wat meer ingaan op bemiddeling. De uitvoering van de landelijke en lokale arrangementen verkeert over het algemeen nog in een beginfase (RWI, 2010). De uitvoering hiervan zou nader moeten worden onderzocht.

#### **4.3 Dienstverlening gemeenten aan werkzoekenden**

Gemeenten beschikken over veel verschillende instrumenten als ondersteuning van de bemiddeling. Gemeenten hebben de bevoegdheid om zelf regels op te stellen, die verplichtend zijn voor burgers en bedrijven. Specifiek is dat gemeenten in het kader van de WWB verordeningen kunnen vaststellen, wat voor andere arbeidsmarktintermediairs niet mogelijk is. Dat betreft dus regelgeving met een wettelijke basis. Dit is veelal codificerend, dat wil zeggen vastleggen van bestaande praktijk. Maar ook is het mogelijk om op basis van regelgeving sturend arbeidsmarktbeleid te voeren.

Daarnaast kunnen gemeenten los van hun wettelijke bevoegdheden, en net als andere organisaties, instrumenten ontwikkelen om het eigen arbeidsmarktbeleid te ondersteunen. Dit kunnen regelingen zijn, waarvoor meestal goedkeuring nodig is van het

---

<sup>1</sup> Niet duidelijk is in hoeverre het hier om een gewogen of ongewogen gemiddelde gaat, dat wil zeggen gecorrigeerd voor de re-integratieuitgaven per gemeente.

gemeentebestuur. Het voorkomen van dergelijke regelingen is dus sterk afhankelijk van de lokale omstandigheden.

Het gaat om regels ter ondersteuning van bemiddeling, zoals inkomensvrijlating, stimuleringspremies voor de werkzoekende, onkostenvergoedingen (kinderopvang en reiskosten) en nazorg. Voor werkgevers zijn er mogelijkheden op het gebied van no risk polissen en premiekorting. Over het algemeen blijken gemeenten deze mogelijkheden vooral te benutten voor nieuwe instrumenten als Work First, loonkostensubsidies en scholing (Divosa, 2010).

Er bestaan vrij zeker grote verschillen tussen gemeenten in het voorkomen van arbeidsmarktregelingen, de inhoud en de maatvoering. Er moet dan ook worden volstaan met voorbeelden (zie tabel 4.3).

Tabel 4.3 Overzicht belangrijkste bemiddelingsdiensten en instrumenten van gemeenten (opgave VNG, aangevuld met informatie van Status)\*

Type		Gemeentelijke diensten en instrumenten
Diensten	Bemiddeling	Directe bemiddeling Klantmanagers op werkpleinen Job hunting (aanbodgerichte acquisitie van vacatures)
	Detachering	Detachering via sociale werkplaats
Instrumenten	Scholing en training**	Scholing uitkeringsgerechtigde bij baan (losse cursussen of vaardigheidstrainingen) Leerwerktrajecten
	Financiële ondersteuning bij loon werknemer (inclusief trajecten in het kader van 'Work First')	Financiering arbeidsplaats, loonkostensubsidies, werken met behoud van uitkering, vrijwilligerswerk, werkervaringsplaatsen, gesubsidieerde arbeid, participatiebaan, participatieplaats Uitkering inzetten als stagevergoeding Medefinanciering bbl-baan Reiskostenvergoeding
	Andere financiële ondersteuning	Plaatsingsbonussen Regionale plaatsingsvouchers (JWL) Reiskostenvergoeding
	Professionele ondersteuning	Advies en concrete hulp aan werkzoekenden bij schuldsanering, zorgtaken (kinderopvang), passende huisvesting Beroepsoriëntatie en beroepskeuze
	Wegnemen juridische risico's	No risk polis Proefplaatsing

\* Zorgtrajecten, hulpverlening en activiteiten op het gebied van sociale activering zijn hier buiten beschouwing gelaten, omdat het niet gaat om bemiddelingsondersteunde activiteiten.

\*\* Een deel van de scholing en training is niet bemiddelingsondersteunend (bijvoorbeeld het behalen van een startkwalificatie, of cursussen sociale vaardigheden of sollicitatievaardigheden).



Een meer gedetailleerd overzicht van instrumenten van 38 gemeenten is opgesteld door Bunt en Schepman (2005). Hoewel dit onderzoek al enigszins is verouderd geeft het een goed beeld van de variëteit die er is.

#### **4.4 Ontbrekende informatie**

Informatie over gemeenten ontbreekt voor de volgende onderwerpen:

- aard en intensiteit van de dienstverlening (in welke mate voorselectie);
- specifieke diensten voor werkgevers (waarvan MKB);
- het totale aantal bemiddelingen (zelfstandig, dus exclusief werkplein);
- aantal werknemers met bemiddelingtaken;
- kenmerken van de werkzoekenden (leeftijd, arbeidsmarktkansen);
- bijdrage die gemeenten leveren aan de uitvoering van branche- en sectorale arbeidsmarktafspraken, bijvoorbeeld in de sfeer van VWNW.



## 5 Uitzend- en detacheringbedrijven

### 5.1 Uitzendbedrijven

Er zijn volgens het CBS 3.640 uitzendbedrijven in Nederland, met 6.115 vestigingen. In het totaal werken daar bijna 21.000 werknemers. Samen plaatsen zij per jaar gemiddeld 700.000 verschillende personen in 1,4 miljoen uitzendbanen. Daarvan is 13 procent onder de 45 jaar. En 31 procent is langdurig werkloos, deels arbeidsongeschikt, ouder dan 45 jaar of etnische minderheid (ruim 200.000 personen, ABU, 2009). Voor ongeveer 10 procent van de transacties betreft het uitzendkrachten die al een baan hebben bij het uitzendbureau. De uitzendbureaus, die voor een belangrijk deel zijn aangesloten bij de ABU en/of de NBBU, hebben een gezamenlijke omzet van 8 miljard euro. Het aantal medewerkers, uitzendkrachten, uitzendbanen en de omzet is conjunctuurgevoelig.

Uitzendbedrijven stellen arbeidkrachten ter beschikking. Uitzendbureaus zorgen er voor dat er nieuwe transacties op de arbeidsmarkt ontstaan door inlener en werkzoekende bij elkaar te brengen. Uitzendbureaus leveren ook andere vormen van dienstverlening, zoals werving en selectie, outplacement, detacheren, payrolling en bemiddelingondersteuning. Feitelijk worden door uitzendbureaus alle vormen van bemiddeling geleverd.

Tabel 5.1 Dienstverlening door uitzendbureaus

Uitzendbureaus	Directe bemiddeling	W&S	Outplacement (van werk naar werk)	Uitzenden	Detacheren	Payrolling	Bemiddelingondersteuning
Werk-gevers	-	+	+	++	+	+	+
Werk-zoekenden	-	+	+	++	+	+	+

(++ = kernactiviteit; + = komt voor; - = komt niet voor; ? = onbekend)

In toenemende mate vinden zzp'ers (zelfstandigen zonder personeel) werk via uitzendbureaus. De precieze omvang van dit fenomeen is niet bekend.

Er bestaat een grote diversiteit aan instrumenten die door uitzendbureaus wordt toegepast als ondersteuning bij het ter beschikking stellen van arbeidskrachten. Deze instrumenten kunnen worden gesplitst in wervingsinstrumenten en ontwikkelingsinstrumenten. Onder de wervingsinstrumenten vallen cv-check, kennistests, praktijktoetsen, taaltests, organisatiecultuurtests en assessments. Al dit soort instrumenten worden pas toegepast na de eerste toets door de intercedent. Vervolgens zijn er ontwikkelingsinstrumenten. Deze variëren van de Quick- en competentiescan van het opleidingsfonds van de uitzendbranche STOOFF om te kijken of een EVC nuttig is, de EVC zelf, de EVP (Ervaringsprofiel, de lichte versie van het EVC), coaching, BBL met of zonder mentorschap, ontwikkelingsgesprekken (POP) en volwaardige hbo-opleidingen (vaak in deeltijd). Dit zijn slechts voorbeelden. Een volledige inventarisatie is moeilijk te maken gezien het zeer grote aantal veelal zeer van elkaar verschillende uitzendbureaus in Nederland.

In totaal 44 procent van de uitzendkrachten heeft de laatste uitzendbaan gedaan bij een inlener in het MKB. Dit aandeel blijft redelijk constant in de tijd (Donker van Heel en Van der Ende, 2009).

In de uitzendbranche is het gebruikelijk om prijzen voor de dienstverlening uit te drukken in een loonsomfactor. Dit is een vermenigvuldigingsfactor die wordt toegepast op het bruto loon van de werknemer. Een loonsomfactor van 2,1 betekent dus dat de werknemer met een loon van 8 euro per uur wordt uitgeleend voor een tarief van 16,80 euro per uur. Het is in

Nederland wettelijk niet toegestaan om de werknemer een vergoeding te vragen voor de bemiddeling naar werk (Waadi).

Bijzonder is dat grote uitzendbedrijven als een van de weinige dienstverleners een baangarantie kunnen geven bij outplacement, wanneer zij over voldoende vacatures en contacten met werkgevers beschikken. Daarvoor bestaan dan aparte werkmaatschappijen (zie verder hoofdstuk 6).

## 5.2 Detacheringbedrijven

Detacheringbedrijven doen aan detachering en (mogelijk ook) uitzenden. Kenmerkend voor detacheren is dat de regie over het werk niet bij de inlener berust maar bij de werknemer zelf, dan wel de intermediair. Detacheren onderscheidt zich op dat punt van het klassieke uitzenden. De overeenkomst is dat er wordt gewerkt op uurbasis en op declaratiebasis. In 2009 zijn er volgens het CBS 2.255 bedrijven met 2.795 vestigingen, die detachering als hoofdactiviteit hebben.

Tabel 5.2 Dienstverlening door detacheringbedrijven

Detachering bedrijven	Directe bemiddeling	W&S	Outplacement (van werk naar werk)	Uitzenden	detacheren	payrolling	Bemiddeling-ondersteuning
Werkgevers	-	-	-	+	++	-	?
werkzoekenden	-	-	-	+	++	-	?

(++ = kernactiviteit; + = komt voor; - = komt niet voor; ? = onbekend)

Meestal staat het uitgeleende personeel al op de loonlijst van de intermediair en is er dan ook geen sprake van een nieuwe transactie op de arbeidsmarkt. Alleen voor zover het gaat om het werven en tijdelijk aannemen van specifiek personeel voor detacheringopdrachten zou dit als een vorm van bemiddeling kunnen worden opgevat. Mede om deze reden spelen detacheringbedrijven slechts een marginale rol op de bemiddelingsmarkt.

Intermediairs met een breed pakket aan diensten hebben vaak aparte werkmaatschappijen voor detachering, juist omdat het risicoprofiel en de tariefstelling anders is dan bijvoorbeeld uitzenden. Het betreft dan bedrijven als bijvoorbeeld Randstad en Adecco. Daarnaast zijn er gespecialiseerde detacheringbedrijven op het gebied van consultancy en technische assistentie. Het is verder aan elke werkgever toegestaan het eigen personeel bij andere werkgevers te detacheren. Een deel hiervan betreft collegiale uitleen, dat wil zeggen het tijdelijk detacheren van eigen personeel bij een collega-bedrijf dat tijdelijk personeel nodig heeft dat bij het eigen bedrijf tijdelijk overcompleteet is.

## 5.3 Ontbrekende informatie

Informatie ontbreekt vooral over detacheringbedrijven. Van uitzendbedrijven is vrij veel informatie publiek bekend, maar ook inzicht in de precieze aard en intensiteit van de dienstverlening ontbreekt. Voor een deel betreft dit private bedrijfsinformatie.

## 6 Outplacementbedrijven

### 6.1 Inleiding

Private outplacementbedrijven en loopbaanadviesbureaus bieden outplacement en bemiddelingondersteuning aan. Wij spreken hier verder voor het gemak alleen over outplacementbedrijven, waar ook bedoeld wordt de loopbaanadviesbureaus die bemiddelingsdiensten aanbieden. Outplacement betreft gespecialiseerde diensten die zijn gericht op het ondersteunen van werknemers bij het zoeken naar een andere baan of een andere bestemming zoals een eigen bedrijf (van werk naar werk). De meeste outplacementbedrijven leveren ook andere diensten dan outplacement, zoals re-integratiediensten en IRO, employability, loopbaanbegeleiding, organisatieadvies, arbodiensten en overige HR-diensten, pool en contractovername, job hunting en arbeidsbemiddeling (Van Uiter en Korpel, 2008). Op basis van dit onderzoek is het aannemelijk dat bedrijven outplacementbedrijven geen of nauwelijks diensten aanbieden op het gebied van ter beschikking stellen van arbeid (uitzenden, detacheren en payrolling). Outplacementbedrijven kunnen ook aan werving en selectie doen (het zoeken van nieuwe kandidaten voor een werkgever). De gedragscode van de brancheorganisatie NOBOL schrijft haar leden wel voor, dat deze vorm van dienstverlening onderscheidend wordt aangeboden (andere consulent, andere rechtsvorm).

Tabel 6.1 Dienstverlening van outplacementbedrijven

Outplacement bedrijven	Directe bemiddeling	W&S	Outplacement (van werk naar werk)	Uitzenden	detacheren	Payrolling	Bemiddeling-ondersteuning
Dienstverlening aan werkgevers	-	+	++	-	-	-	+
Dienstverlening aan werkzoekenden	-	+	++	-	-	-	+

(++ = kernactiviteit; + = komt voor; - = komt niet voor; ? = onbekend)

Outplacementbedrijven zijn voor een deel aangesloten bij de brancheorganisatie NOBOL, voor een deel bij BoaBorea en voor een deel bij beide. De NOBOL telt ruim 40 gespecialiseerde aangesloten bedrijven, die naast outplacement en loopbaanbegeleiding ook diensten verlenen op het terrein van loopbaanadvisering, loopbaancoaching en employability. De mix van diensten hangt sterk af van de conjunctuur en daarmee dus de vraag naar dienstverlening. Voor een onbekend deel betreft dit geen bemiddelingsondersteunende dienstverlening, zoals gedefinieerd in dit onderzoek. Bij de brancheorganisatie Boaborea zijn 175 private dienstverlenende bedrijven aangesloten, waarvan er mogelijk 100 re-integratiediensten of outplacement aanbieden. Onderzoek toont echter aan, dat hierbij veelal geen sprake is van een uitgebreid track record op het terrein van outplacementdiensten (Van Uiter en Korpel, 2008). De beroepsvereniging NOLOC telt ruim 1.300 professionals die werkzaam zijn op het gebied van outplacement, maar ook loopbaanadvisering, beroepskeuzeadvisering, re-integratie en carrièrecoaching. Een deel van deze professionals is werkzaam bij de bedrijven die zijn aangesloten bij de NOBOL en BoaBorea. Een onbekend aantal outplacementbedrijven is niet georganiseerd.

De NOBOL schat de jaaromzet van de eigen leden op ongeveer 120 miljoen euro en een marktaandeel van 75 procent. De omvang van de totale markt voor outplacement en

loopbaanbegeleiding zou daarmee ongeveer 160 miljoen euro zijn. Bij een gemiddelde omvang van 4.000 euro per begeleidingstraject zou het kunnen gaan om circa 40.000 trajecten per jaar. Volgens opgave van de NOBOL zou het uiteindelijk kunnen gaan om 25.000 transacties (baanvinders). Dit is een indicatie, omdat onderzoek ontbreekt (Van Uitert en Korpel, 2008; opgave NOBOL, maart 2011). Echter, het is in het kader van dit onderzoek niet eenvoudig een duidelijk en compleet beeld te geven van de totale omvang van de outplacementmarkt. Dat komt omdat de aanbieders niet allemaal zijn georganiseerd en voor zover zij georganiseerd zijn niet precies duidelijk is welke bemiddelingsactiviteiten worden aangeboden. Voorts zijn werkgevers vaak terughoudend met het verstrekken van informatie op dit punt. Het is moeilijk om het deel bemiddeling voor de totale branche hieruit te isoleren.

Outplacementbureaus kunnen zich via het certificeringbureau Cedeo laten certificeren. Voor de NOBOL-leden is deze certificering verplicht. Om het Cedeocertificaat te behalen dient er minimaal een gemiddelde 8,0 te worden behaald bij klanttevredenheid onderzoeken uitgevoerd onder klant-werkgevers en klant-werknemers. De individuele beroepsbeoefenaren kunnen zich laten certificeren via het Career Management Institute (CMI), wat weer een afgeleide is van een internationaal certificaat. De NOBOL zet zich er voor in dat professionals van de eigen leden zo veel mogelijk een CMI-certificaat behalen (Van Uitert en Korpel, 2008).

Over het algemeen komt publiekprivate samenwerking niet in zichtbare vorm voor bij outplacementbedrijven. Bij de uitvoering van grote afslankingsoperaties is soms sprake van samenwerking tussen publiek en privaat: NedCar is daarvan een voorbeeld. In de praktijk kan de samenwerking wat losser zijn dan het op het eerste gezicht lijkt. Bij het inrichten van interne mobiliteitscentra binnen een bedrijf (niet te verwarren met de mobiliteitcentra van UWV WERKbedrijf) sluit de publieke aanbieder, meestal het UWV-werkbedrijf, niet de overeenkomst met de outplacementbureaus; dat doet de desbetreffende werkgever rechtstreeks met de outplacementbureaus. Bij de werkpleinen wordt niet per werkplein gecontracteerd, maar worden de outplacementbureaus door middel van een 'inkoopkader' toegelaten voor dienstverlening per dossier.

## **6.2 Dienstverlening outplacementbedrijven voor werkgevers**

Private outplacementbedrijven werken meestal exclusief voor werkgevers als opdrachtgever, omdat deze de vergoeding dienen te betalen voor de verleende diensten. Werkgevers vragen diensten van outplacementbedrijven om te helpen bij het zoeken naar banen voor hun eigen werknemers, die overcompleet zijn. Het komt niet vaak voor dat werkzoekenden hun eigen outplacementtraject betalen. Daar is bij korte interventies wel een trendbreuk zichtbaar. Het komt in steeds grotere mate voor, dat werknemers door de werkgever worden voorzien van een 'rugzakje' waarmee zij dan zelf diensten kunnen inkopen.

Voor zover het outplacementtraject tot succes leidt (iemand vindt een andere baan) worden ook andere werkgever dan de klant bediend. Deze 'ontvangende' werkgever heeft immers een nieuwe werknemer gevonden. In die zin worden 'ontvangende' werkgevers ook bediend door het outplacementbedrijf.

Het is niet bekend in hoeverre outplacementbedrijven in meer of mindere mate klanten hebben in het midden- en kleinbedrijf. Bij gedwongen ontslagen door reorganisaties zijn grotere ondernemingen meer geneigd tot het inkopen van groepstrajecten dan kleinere ondernemingen.

Hoewel de meeste activiteiten zich concentreren op (werkende) werkzoekenden zijn er binnen een outplacementtraject ook diensten voor werkgevers. Dit is bijvoorbeeld de inzet van een HR-center (incompany) en training van werkgevers op het gebied van leeftijdbewust personeelsbeleid. Deze diensten staan wat verder af van concrete matching. Het is dan ook de vraag is of deze diensten aan werkgevers als vormen van bemiddelingondersteuning moeten worden opgevat. Er zijn geen instrumenten op financieel gebied of instrumenten gericht op het verminderen van werkgeverrisico's.

Over de kosten van een outplacementtraject is geen informatie beschikbaar. Het hangt sterk af van de aanbieder en vooral van wat de werkgever vraagt. In eerder onderzoek is naar voren gekomen, dat een gemiddeld outplacementtraject 3.500-4.000 euro kost (RWI, Werk op maat, 2008).

### **6.3 Dienstverlening outplacementbedrijven voor werkzoekenden**

De dienstverlening van outplacementbureaus wordt weliswaar gefinancierd door werkgevers, maar de activiteiten richten zich grotendeels op de werknemers van die werkgevers.

Het instrumentarium van outplacementbureaus is veelvormig en kenmerkt zich als maatwerk. De begrenzing wordt bepaald door het beschikbare budget. Het instrumentarium wordt aangepast aan de specifieke mogelijkheden van de kandidaat, binnen de randvoorwaarden van het beschikbare budget. Een standaard dienst is over het algemeen het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsprogramma. Het proces van de bemiddeling naar een baan is intensief en kan gepaard gaan met gerichte acquisitie van vacatures voor de (werkende) werkzoekenden.

De outplacementinstrumenten die door Van Uitert en Korpel (2008) zijn geïnventariseerd zijn door ons gecategoriseerd. Daarbij zijn de instrumenten gecategoriseerd in vijf categorieën (zie paragraaf 2.6). Het blijkt dat de meeste instrumenten als begeleiding kunnen worden opgevat. Begeleiding aan (werkende) werkzoekenden wordt gegeven door loopbaanadviezen, rouwverwerking, zelf-assessment, inzet van een loopbaanscan, workshops, coaching op de werkvloer, verwijzing naar website met tips, gebruik van een sollicitatiewijzer, inzet van een zelfmarketing handboek, en testinstrumentarium (bijvoorbeeld 360 graden feed back). Scholing en training bestaan bijvoorbeeld uit assertiviteitstrainingen.

De outplacementbedrijven richten zich op de volle breedte van de werknemers. In toenemende mate besluiten ook jongere werknemers om gebruik te maken van de door de werkgever geboden ondersteuning van een outplacementbedrijf. De vraagstelling verandert daardoor, en daarmee het aanbod van de outplacementbedrijven. Duurzaamheid van de loopbaan wordt belangrijker dan 'de volgende baan' (NOBOL, 2010). Ongeveer de helft van de outplacementbedrijven richt zich naast andere doelgroepen ook specifiek op ouderen (Van Uitert en Korpel, 2008).

(Werkende) werkzoekenden hoeven geen vergoeding te betalen voor de diensten van outplacementbedrijven, omdat de werkgever deze kosten draagt.

#### **6.4 Ontbrekende informatie**

Informatie over outplacementbedrijven ontbreekt voor een deel, waarbij het soms private bedrijfsinformatie betreft:

- Het totale aantal outplacementbedrijven (hoofdactiviteit).
- Kenmerken van outplacementbedrijven (aantal werknemers, nevenactiviteiten, regio).
- De omvang van de totale outplacementmarkt in aantallen werkzoekenden (instroom outplacementtrajecten, uitstroom naar een andere baan).
- Segmentatie naar type opdrachtgever (mkb).
- Kenmerken van de werkende werkzoekenden (leeftijd, arbeidsmarktkansen).
- Prijsstelling.
- Bijdrage die outplacementbureaus leveren aan de uitvoering van branche- en sectorale arbeidsmarktafspraken, bijvoorbeeld in de sfeer van VWNW.



## 7 Re-integratiebedrijven

### 7.1 Inleiding

Re-integratiebedrijven zijn private ondernemingen die diensten leveren op het gebied van re-integratie (zie 2.3.6). In veel gevallen wordt ook werving en selectie (2.3.4) aangeboden waarbij werkzoekenden en werkgevers met elkaar in contact worden gebracht. Re-integratiebedrijven bieden ook outplacementdiensten aan (2.3.3). Hierbij gaat het om trajecten voor mensen die hun baan (dreigen te) verliezen, zonder dat daar een fysieke of mentale klacht aan ten grondslag ligt. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn bij reorganisaties.

Tabel 7.1 Bemiddelingsdienstverlening door re-integratiebedrijven

Re-integratie bedrijven	Directe bemiddeling	W&S	Outplacement (VWNW)	Uitzenden	detacheren	Payrolling	Bemiddeling-ondersteuning
Werkgevers	-	-	+	-	-	-	++
werkzoekenden	-	+	+	+	+	-	++

(++ = kernactiviteit; + = komt voor; - = komt niet voor; ? = onbekend)

Het aantal re-integratiebedrijven is tussen 2004 en 2008 meer dan verdubbeld, van 600-800 tot circa 2.000 (Astri, 2008). Meer recente cijfers van 2010 zijn nog niet bekend (RWI, Re-integratiemarktanalyse 2010). Het gaat hier doorgaans om (zeer) kleine aanbieders, waaronder veel eenmansbedrijven. Het totale marktvolume is in deze periode niet toegenomen.

Bij de brancheorganisatie Boaborea zijn 175 private dienstverlenende bedrijven aangesloten, waarvan er ruim 100 re-integratiediensten of outplacement aanbieden. Hieronder zijn ook bedrijven die opereren als arbodienst, interventiebedrijf en job coachorganisatie, maar die wel re-integratiediensten aanbieden. Alle grotere re-integratiebedrijven zijn aangesloten, maar het merendeel betreft kleinere bedrijven. Bij de aangesloten bedrijven zijn 13.400 medewerkers werkzaam (10.850 FTE).

De totale omzet van de 175 bedrijven die bij Boaborea zijn aangesloten is ongeveer 900 miljoen euro in het jaar 2009. Hiervan wordt ongeveer 300 miljoen omzet in opdracht van de overheid. In 2009 zijn 40.000 trajecten succesvol uitgevoerd met re-integratie voor werkhervatting binnen de eigen organisatie of via outplacement naar een nieuwe werkgever. Daarnaast zijn er 55.000 andere trajecten, waarvan 40.000 trajecten voor werklozen (WW en WWB), 8.000 trajecten voor arbeidsgehandicapten en 7.000 Wajong trajecten (Boaborea, BrancheMonitor 2010). Niet precies bekend is welk deel hiervan betrekking heeft op een uiteindelijke bemiddeling naar een baan en in hoeverre bemiddelingondersteuning hierbij een rol heeft gespeeld.

### 7.2 Dienstverlening re-integratiebedrijven voor werkgevers

Re-integratiebedrijven leveren dienstverlening aan een privaat gefinancierde markt, met als opdrachtgevers werkgevers, verzekeraars, branches en sectoren. Daarnaast worden diensten geleverd aan een publiek gefinancierde markt, met als opdrachtgevers UWV (inclusief de mobiliteitcentra) en gemeenten. In de onderstaande tabel is aangegeven wat de dominante opdrachtgevers zijn van ruim 800 re-integratiebedrijven. Een dominante opdrachtgever is gedefinieerd als meer dan 50 procent van de omzet afkomstig is van die groep opdrachtgevers (Veldhuis en Veerman, 2011).

Tabel 7.2 Aandeel re-integratiebedrijven met dominante opdrachtgever (Veldhuis en Veerman, 2011)

Opdrachtgever	2007	2009
UWV (inclusief IRO)	43	50
Gemeenten en SW-bedrijven	14	11
Private opdrachtgevers verzekeraars, verwijzers, werkgevers, collega re-integratiebedrijven)	15	13
Geen dominante opdrachtgever	24	26
Totaal	100	100

### 7.3 Dienstverlening van re-integratiebedrijven voor werkzoekenden

Over het algemeen bestaat de basisdienstverlening van re-integratiebedrijven uit de intake van de betreffende werkzoekende en het stellen van een diagnose. Het betreft meestal maatwerk, dat wil zeggen op de persoon en diens omstandigheden afgestemde dienstverlening. In een verdergaande vorm kan een assessment of beroepskeuzetest afgenomen worden. Dan vindt een diepgaander onderzoek en beoordeling plaats. Naast een assessment kunnen loopbaanadvies en loopbaanonderzoek onderdeel uitmaken van het re-integratietraject. Coaching, scholing en training zijn aanvullende veelal bemiddelingsondersteunende diensten die door re-integratiebedrijven geleverd worden. De training kan allerlei doelen hebben, zoals sollicitatietraining of het ontwikkelen van andere vaardigheden die nodig zijn in het toekomstige werk. Werkervaring kan soms worden opgedaan tijdens stages bij werkgevers of in een arbeidstrainingscentrum. Een meer gedifferentieerd beeld van de activiteiten van re-integratiebedrijven is in onderstaande tabel gegeven (Veerman, 2008). De gegevens hebben betrekking op 2007 en zijn dus niet meer actueel. Het onderzoek presenteert het totale palet van diensten van re-integratiebedrijven en de positie van bemiddeling en bemiddelingondersteuning daarbinnen. Te zien is dat 61 procent van de bedrijven diensten op het gebied van directe arbeidsbemiddeling en/of job hunting aanbieden.

Tabel 7.3 Bemiddeling en bemiddelingondersteuning door re-integratiebedrijven (Veerman, 2008; bewerking Ecorys)

Diensten	Bemiddeling	Bemiddeling- ondersteuning	Percentage bedrijven (n=1.004)
I. Toeleiding, en begeleiding:			93
Beroepsoriëntatie en beroepskeuze		X	63
Trainingen (bijvoorbeeld motivatietraining, sociale vaardigheidstraining, sollicitatietraining)		X	65
Directe arbeidsbemiddeling, jobhunting	X		61
Jobcoaching, begeleiding van werkende cliënten		X	56
Begeleiding naar zelfstandig ondernemerschap	X		55
II. Gezondheid, interventie en diagnose:			52
Fysieke interventie (bv. Rugtraining, rsi-behandeling)			8
Psychische interventie (bv. Burnout-behandeling)			28
Preventie en verzuimbegeleiding			27
Diagnostiek			23
III. Activering, randvoorwaarden:			31
Sociale activering, vrijwilligerswerk	X		28
Zorgtrajecten, hulpverlening (bijvoorbeeld schuldhulpverlening)			10
IV. Werk:			27
Leerwerktrajecten		X	19
Uitvoering gesubsidieerd werk		X	8
Workfirst		X	9
Overname van arbeidscontracten van werknemers	X		3
(tijdelijk) in dienst nemen van uitkeringsgerechtigden	X		9
V. Her- om- en bijscholing		X	22
VI. Inburgering			8
VII. Overig:			20
Mediation en conflictbemiddeling			16
Casemanagement, regievoering (anders dan bovenstaand)			11

Per 2008 stonden de bemiddelingsactiviteiten van re-integratiebedrijven onder druk, omdat opdrachtgevers (UWV, gemeenten) re-integratie steeds meer zelf uitvoeren en doordat de afstand van klanten tot de arbeidsmarkt toeneemt (RWI, re-integratiemarktanalyse 2008).

#### 7.4 Ontbrekende informatie

Informatie over re-integratiebedrijven ontbreekt voor een deel, waarbij het soms private bedrijfsinformatie betreft:

- Kenmerken van re-integratiebedrijven (aantal werknemers, nevenactiviteiten, regio).
- Informatie over directe bemiddeling: uitstroom naar een andere baan.
- Segmentatie naar type opdrachtgever (mkb).
- Kenmerken van werkzoekenden (leeftijd, arbeidsmarktkansen).
- Prijsstelling.
- Bijdrage die re-integratiebureaus leveren aan de uitvoering van branche- en sectorale arbeidsmarktafspraken, bijvoorbeeld in de sfeer van VWNW.



## 8 Werving- en selectiebedrijven

### 8.1 Inleiding

Private werving- en selectiebedrijven bieden werving en selectie aan, en bemiddelingsondersteunende diensten. Het is niet uingesloten dat deze bedrijven ook andere bemiddelingsdiensten aanbieden, zoals outplacement, maar daarover is geen documentatie beschikbaar.

Er zijn geen officiële cijfers over de omvang van de markt. Er is ook geen specifieke bedrijfstak cao, dus er zijn geen representativiteitscijfers (van SZW). De brancheorganisatie summum.nu schat dat er 1.740 bureaus in Nederland operationeel zijn, waarvan een zeer substantieel deel eenpitter is. Bij deze bureaus is ongeveer 5.400 FTE personeel werkzaam, waarvan 80 procent direct met de werving en selectie en 20 procent in de ondersteuning. Uitgaande van een gemiddelde jaaromzet per consultant van 140 duizend euro is de omvang van de omzet in de markt te schatten op 630 miljoen euro. De omzet betreft hier niet omzet van verloonde uren, maar vergoeding voor verleende diensten en geslaagde transacties (soms op basis van no cure no pay of no cure less pay). summum.nu schat het aantal geslaagde transacties in 2010 op 55.000. Dit betreft (bij uitzondering) mondeling verstrekte informatie als indicatie; onderzoek naar het aantal geslaagde transacties is niet beschikbaar. Bij summum.nu zijn 30 (grote) commerciële werving- en selectiebedrijven aangesloten.

Tabel 8.1 Bemiddelingsdienstverlening door werving- en selectiebedrijven

Werving en selectie bedrijven	Directe bemiddeling	W&S	Outplacement (VWNW)	Uitzenden	detacheren	Pay-rolling	Bemiddeling-ondersteuning
Werkgevers	-	++	-	-	-	-	+
Werkzoekenden	-	++	-	-	-	-	+

(++ = kernactiviteit; + = komt voor; - = komt niet voor; ? = onbekend)

### 8.2 Dienstverlening werving- en selectiebureaus voor werkgevers

Het komt voor dat een garantie wordt gegeven aan de opdrachtgevers met een bepaalde termijn. De garantie houdt in dat de opdrachtgever een beroep kan doen op een kosteloze hervatting en afronding van de werving en selectieprocedure voor dezelfde functie, wanneer een kandidaat de organisatie verlaat binnen een bepaalde periode, hetzij op eigen initiatief, hetzij op initiatief van de opdrachtgever. Bedrijven aangesloten bij summum.nu garanderen een garantietermijn van minimaal zes maanden.

### 8.3 Dienstverlening werving- en selectiebureaus voor werkzoekenden

Er worden verschillende instrumenten ingezet bij de werving en selectie. Advertentieteksten worden opgesteld voor online publicatie en voor schriftelijke media (dagbladen, vakbladen). Voor de search wordt naast het eigen bestand met cv's en het netwerk van het bedrijf veel gebruik gemaakt van social media, cv databanken. Voor de selectie is een persoonlijk interview met de potentiële kandidaat een standaard onderdeel van de dienstverlening. De vorm waarin dit gebeurt varieert. Er kan gebruik worden gemaakt van testinstrumentaria voor de pre-screening, maar dit is zeker geen standaard procedure. Er wordt vrij vaak referentieonderzoek gedaan. Dit kan variëren van een kort telefonisch onderzoek tot een uitgebreide cv screening en controle van de diploma's.

#### **8.4 Ontbrekende informatie**

Informatie over werving- en selectiebedrijven ontbreekt voor een aantal onderwerpen, waarbij het soms om private bedrijfsinformatie gaat:

- Het totale aantal werving- en selectiebedrijven (hoofdactiviteit)
- Kenmerken van werving- en selectiebedrijven (aantal werknemers, nevenactiviteiten, regio)
- De omvang van de totale werving- en selectiemarkt in aantallen werkzoekenden (uitstroom naar een andere baan)
- Segmentatie naar type opdrachtgever (mkb)
- Kenmerken van de werkzoekenden (leeftijd, arbeidsmarktkansen).
- Prijsstelling
- Bijdrage die werving- en selectiebureaus leveren aan de uitvoering van branche- en sectorale arbeidsmarktafspraken, bijvoorbeeld in de sfeer van VWNW.

## 9 Payroll bedrijven

### 9.1 Inleiding

Het is niet precies bekend hoeveel payroll bedrijven er in Nederland zijn. Bij de Vereniging voor Payroll Ondernemingen (VPO) zijn 35 payroll bedrijven aangesloten. Gemiddeld op enig moment worden 144.00 personen verloond via payroll bedrijven. Hiervan heeft 75 procent een contract voor op enig moment bepaalde tijd en 25 procent een contract voor onbepaalde tijd. Dat betekent dat op jaarbasis ongeveer 100.000 personen starten in een baan bij een payroll onderneming. Ten opzichte van een jaar eerder is het aandeel van onbepaalde tijd contracten toegenomen. Volgens een onderzoek van het EIM kan het aantal werknemers toenemen tot 180.000 in 2012 en kan het aandeel vaste contracten verder stijgen in de komende jaren ([www.vpo.nu](http://www.vpo.nu)). Het aantal bedrijven dat gebruik maakt van payroll is naar schatting 10-11.000 (Winnubst en Vroonhof, 2010).

Payrolling is een sterk groeiend fenomeen in Nederland, vooral in de horecasector. Er is een aantal payroll ondernemingen dat zich gespecialiseerd heeft in het MKB. Er is een aantal grote aanbieders actief, maar door de groter wordende vraag zijn ook steeds meer kleinere aanbieders tot de markt toegetreden. Als de keuze voor een payroll organisatie gemaakt moet worden, is het van belang dat bepaalde kwaliteitscriteria in acht worden genomen. Hiervan zijn het voldoen aan de NEN-normering 4400-1 en de aansluiting bij een brancheorganisatie van uitzendondernemingen (NBBU, ABU of VPO) de belangrijkste (bron: Wikipedia).

Tabel 9.1 Bemiddelingsdienstverlening payrollbedrijven

Payrolling bedrijven	Directe bemiddeling	W&S	Outplacement (VWNW)	Uitzenden	detacheren	Payrolling	Bemiddeling-ondersteuning
Werkgevers	-	-	-	-	-	++	-
Werkzoekenden	-	-	-	-	-	+	-

(++ = kernactiviteit; + = komt voor; - = komt niet voor; ? = onbekend)

### 9.2 Dienstverlening payroll bedrijven voor werkgevers

Payrolling kent vele verschijningsvormen en diverse achtergronden. Opdrachtgevers hanteren hierbij uiteenlopende motieven. Er zijn payroll ondernemingen die sterk inspelen op het zogeheten 'ontzorg' motief. Er zijn ook opdrachtgevers die payroll gebruiken om te voorzien in de behoefte aan flexibiliteit. Soms beperkt het payrollen zich tot de tijdelijke en/of kleine contracten, de zogeheten flexschil van de opdrachtgever. Ook het payrollen van uitzendpersoneel is een groeiend fenomeen. Kleinere uitzendbureaus maken van deze constructie gebruik door hun geplaatste werknemers bij een payroll onderneming onder te brengen. Dit heet ook wel back office service. Aan de andere kant van het spectrum zijn er payroll ondernemingen die een volledig personeelsbestand, inclusief arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd, overnemen (bron: VPO).

### 9.3 Dienstverlening payroll bedrijven voor werkzoekenden en werknemers

Er is geen schriftelijk materiaal op basis waarvan de dienstverlening van payroll bedrijven voor werkenden en werkzoekenden kan worden beschreven. Op basis van informatie van de website van VPO is af te leiden dat er feitelijk twee vormen van dienstverlening zijn. Ten eerste kan een werknemer worden overgenomen door een payroll bedrijf. Ten tweede kan een werkgever zich met een werknemer melden bij een payroll bedrijf, met het verzoek deze

werknemer op de loonlijst te plaatsen van het payroll bedrijf en deze vervolgens uit te lenen aan de werkgever. In beide gevallen is sprake van een nieuw contract voor de werknemer, c.q. de /werkzoekende.

#### **9.4 Ontbrekende informatie**

Informatie over payroll bedrijven ontbreekt voor een aantal onderwerpen, waarbij het soms om private bedrijfsinformatie gaat:

- Kenmerken van payroll bedrijven (aantal bedrijven, werknemers, nevenactiviteiten, regio).
- Segmentatie naar type opdrachtgever (mkb).
- Kenmerken van de werkenden/werkzoekenden (leeftijd, arbeidsmarktkansen).
- Prijsstelling.



### **Deel III. De vraag van werkgevers en werkzoekenden naar bemiddeling**



## 10 Ervaringen en behoeften van werkgevers

### 10.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt allereerst ingegaan op de **ervaringen** van werkgevers met intermediairs. Het gaat om de **tevredenheid** van de werkgevers met de dienstverlening van intermediairs (10.2).

Vervolgens wordt ingegaan op de **behoefte** van werkgevers aan bemiddeling, waar mogelijk naar type dienstverlening. De **motieven** van werkgevers om gebruik te maken van bepaalde vormen van dienstverlening en intermediairs komen hier aan de orde. Onderzoek naar het **daadwerkelijk gebruik** van intermediairs door werkgevers geeft volgens ons een goede indicatie van de behoeften van werkgevers aan bepaalde intermediairs (10.3).

Er is geen integraal vergelijkend onderzoek bekend over de ervaringen (tevredenheid) en behoeften van werkgevers aan verschillende bemiddelingsdiensten en intermediairs. Dat betekent dat moet worden volstaan met documentatie over afzonderlijke vormen van dienstverlening en intermediairs. Dergelijk onderzoek is er wel, maar beperkt in aantal en sterk verschillend in opzet en uitvoering. Vergelijking van de uitkomsten is daarom niet altijd goed mogelijk.

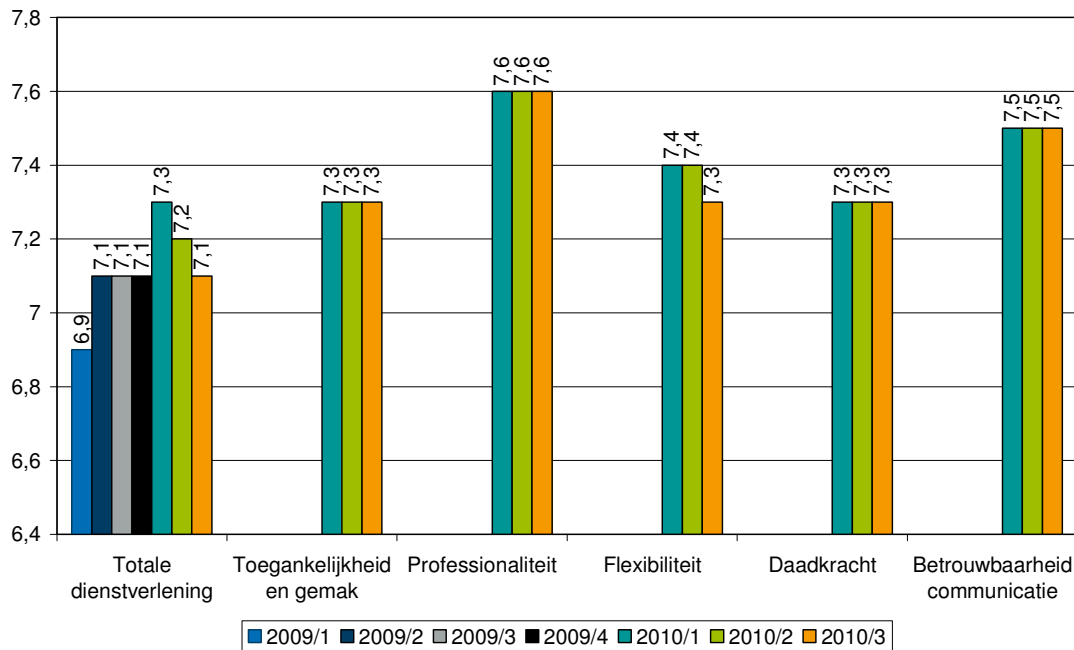
### 10.2 Ervaringen van werkgevers (tevredenheid)

#### 10.2.1 *Ervaringen van werkgevers met publieke intermediairs*

##### *Tevredenheid werkgevers met de dienstverlening door werkpleinen*

Wij beperken ons verder hoofdzakelijk tot de werkpleinen. Over het algemeen lijken werkgevers redelijk tevreden met de werkpleinen. Zo waarderen werkgevers de dienstverlening vanuit de werkpleinen met een gemiddeld rapportcijfer van 7,1. Hierbij zijn zij vooral te spreken over de professionaliteit van de medewerkers bij de werkpleinen (7,6) en de betrouwbaarheid en communicatie vanuit de werkpleinen (7,5) (Hartkamp, 2011).

Figuur 10.1 Rapportcijfer werkpleinen, vijf klantprincipes en totale dienstverlening 2009/1-2010/3 (Hartkamp, 2011)



Ondanks de algemene tevredenheid, uitgedrukt in een rapportcijfer, blijkt er ook onvrede te zijn. Werkgevers geven aan veelal niet tevreden te zijn met de aangedragen werkzoekenden vanuit de werkpleinen. Dit wijten zij vooral aan de gebrekkige voorselectie die er volgens hen plaatsvindt. Volgens werkgevers uit het midden- en kleinbedrijf is de helft door de werkpleinen verwezen werkzoekenden ongemotiveerd. Daarnaast zou ook driekwart van de kandidaten onvoldoende zijn opgeleid. Dit is voor sommige werkgevers ook de reden om geen gebruik te maken van de werkpleinen. Werkgevers die vacatures hebben voor werkzoekenden met een lagere opleiding zien de werkpleinen juist als een goede bron om aan werknemers te komen (RWI, 2005; MKB, 2008; RWI, 2009).

De werkgevers zijn minder goed te spreken over het plaatsen van vacatures op werk.nl. Dit heeft volgens de werkgevers een negatieve invloed op het resultaat. Bij deze open methode heeft de intermediair geen controle op de kwantiteit en de kwaliteit van de werkzoekenden die reageren op de vacature. Hierdoor kunnen werkzoekenden, ongeacht of ze voldoen aan de gestelde eisen, zelf contact opnemen met de werkgever (RWI, 2005; TNS NIPO, 2008).

De resultaten zijn beter wanneer de dienstverlening meer persoonlijk is en er sprake is van één vaste contactpersoon. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de betreffende medewerker zich in dergelijke gevallen meer verdiept heeft in de concrete vraag van de werkgever en meer zicht heeft op wat deze nu precies zoekt (RWI, 2009). De interne communicatie binnen een bemiddelingsorganisatie is gediend bij korte lijnen. De resultaten van vacaturebehandeling zijn hoger bij vaste contactpersonen (Donker van Heel en Dekker, 1987).

Over de nazorg, vooral bij aanloopproblemen na het aannemen van werkzoekenden, zijn de werkgevers veelal niet te spreken. Wanneer de vacature via werk.nl is vervuld, is er volgens de werkgever meestal geen contact meer. Daarnaast blijft door capaciteitsproblemen de nazorg wel eens liggen (RWI, 2005).

### *Tevredenheid werkgevers over bemiddelingondersteuning door UWV*

Door Blik op Werk wordt onderzoek gedaan naar de tevredenheid van werkgevers met re-integratiedienstverlening door verschillende intermediairs, waaronder ook UWV WERKbedrijf. De re-integratiedienstverlening van het UWV wordt gewaardeerd met een gemiddeld 6,6 (Hofstede, e.a. 2007).

#### *10.2.2 Ervaringen van werkgevers met uitzendbureaus en detacheringbureaus*

Over de ervaringen van werkgevers met uitzendbureaus en detacheringbureaus is niets bekend, althans niet op basis van publiek beschikbare bronnen. Wel is er onderzoek over de motieven van werkgevers om uitzendbureaus in te zetten (zie 10.3).

#### *10.2.3 Ervaringen van werkgevers met outplacementbedrijven*

Over ervaringen van werkgevers met outplacement is weinig bekend. Uit de wel beschikbare documentatie blijkt dat werkgevers zowel kiezen voor grote full service bureaus die een groot aanbod hebben qua mogelijkheden als voor specialisten. Wanneer het gaat om de herplaatsing van bepaalde doelgroepen als werknemers met een relatief grote afstand van de arbeidsmarkt wordt er door werkgevers eerder gekozen voor meer gespecialiseerde bureaus die ervaring hebben met de betreffende doelgroep, zodat er maatwerk verricht kan worden (Korpel et al, 2008).

Uit dit onderzoek blijkt verder dat meeste werkgevers positief zijn over de outplacementbedrijven waar zij mee werken. Dat blijkt ook uit de waardering van minimaal 8,0 op het tevredenheidonderzoek die voor leden van NOBOL nodig is voor certificering door Cedeo (zie hoofdstuk 6). Werkgevers geven aan dat de outplacementbedrijven niet altijd de verwachtingen kunnen waarmaken, ondanks beloftes. Ook komt het voor dat outplacementbedrijven, wanneer er geen duidelijke afspraken over zijn gemaakt, geneigd zouden zijn de eenvoudigste gevallen te selecteren en te plaatsen (Korpel, e.a., 2008).

#### *10.2.4 Ervaring van werkgevers met re-integratiebedrijven*

Er is relatief veel onderzoek gedaan naar de tevredenheid van werkgevers met re-integratiebedrijven. Het betreffende onderzoek gaat niet verder dan het geven van rapportcijfers voor bepaalde diensten. Kwalitatief onderzoek naar ervaringen en tevredenheid van werkgevers met re-integratie is niet bekend.

De dienstverlening van private re-integratiebedrijven wordt door werkgevers beoordeeld met een 7,6 (Hofstede, e.a. 2007). Het meest recente onderzoek naar de ervaringen van werkgevers met publieke en private re-integratiebedrijven laat zien dat werkgevers private re-integratiebedrijven gemiddeld met een 5,7 waarderen (RWI, 2011). Het verschil moet voor een deel worden toegeschreven aan een verschil in opzet en uitvoering van de betreffende onderzoeken, waarbij ook de verschillende meetmomenten een rol kunnen spelen. Voor een deel kan het gaan om een daadwerkelijk lagere waardering in de tijd gezien.

### 10.2.5 *Ervaringen van werkgevers met werving- en selectiebedrijven*

Ook over de ervaringen van werkgevers met werving- en selectiebedrijven is weinig bekend. Intermediair heeft een onderzoek gedaan onder 443 werkgevers naar hun tevredenheid met private werving- en selectiebedrijven (Intermediair, 2010). De meeste werkgevers zetten werving- en selectiebureaus in om cv's van kandidaten te verzamelen (search) en vervolgens kandidaten te selecteren voor een gesprek. Werkgevers zijn van mening dat het inzetten van werving- en selectiebureaus de kans op het vinden van een geschikte kandidaat vergroot. Dit is vooral het geval bij moeilijk vervulbare vacatures. Het inzetten van een werving- en selectiebureau neemt werk uit handen. Veel van de werkgevers hebben geen tijd voor werving- en selectie of zijn er niet voor ingericht en besteden het dan graag uit. Hoewel de meerderheid van de werkgevers aangeeft in de toekomst weer gebruik te zullen maken van een werving- en selectiebureau, zijn er ook zaken waarover de werkgevers niet tevreden zijn. De helft van de werkgevers was niet tevreden over de voorgestelde kandidaten en was niet erg te spreken over de kwaliteit van de geleverde cv's. Iets meer dan een derde was niet tevreden over de verhouding van de prijs en de kwaliteit.

### 10.2.6 *Ervaring van werkgevers met payroll bedrijven*

Er is geen onderzoek bekend over ervaringen van werkgevers met payroll bedrijven. Wel is er onderzoek naar de motieven van werkgevers om payroll bedrijven in te zetten (zie 10.3).

### 10.2.7 *Verschillen in ervaring van werkgevers met private en publieke intermediairs*

Er is geen gericht onderzoek gedaan naar de achtergronden van de verschillen in de waardering van publieke en private intermediairs. Het verschil kan te maken hebben met het verschil in aanbod en vraag van de verschillende intermediairs. Publieke instellingen hebben te maken met een 'verplicht aanbod' van over het algemeen moeilijk plaatsbare mensen. Ook zijn er aanwijzingen dat werkgevers meer moeilijk vervulbare vacatures aanbieden bij de publieke bemiddelingsinstanties dan bij private intermediairs. Publieke intermediairs worden in die zin geconfronteerd met een dubbel arbeidsmarktprobleem (UWV, 2009). Maar nogmaals, het beeld dat de verschillende onderzoeken oproepen is niet eenduidig.

## **10.3 Behoeften van werkgevers**

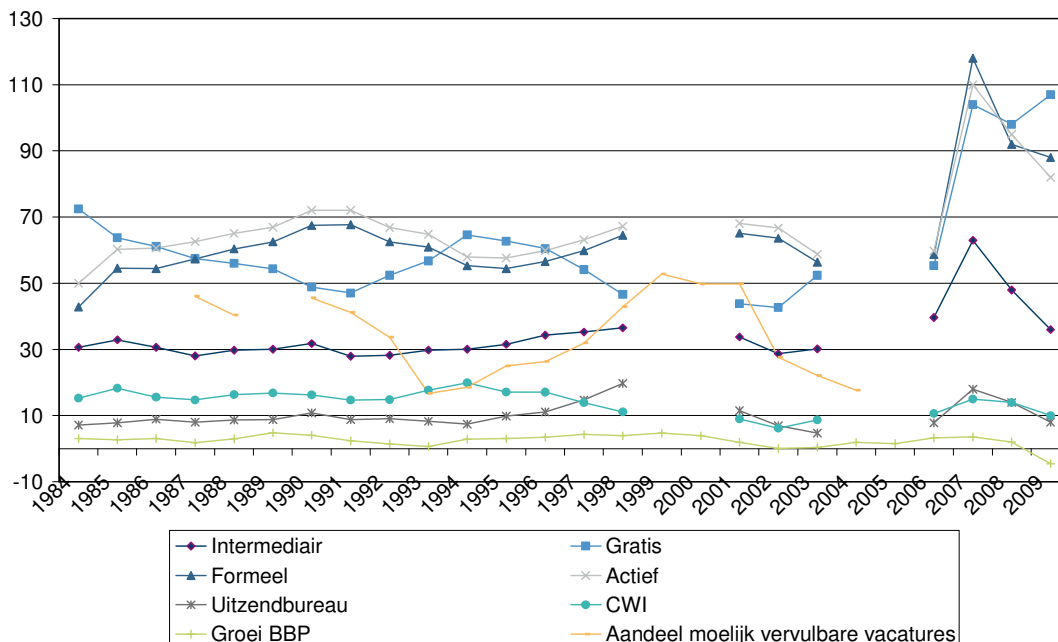
### 10.3.1 *Inleiding*

De inzet van wervingskanalen door werkgevers geeft een goede indruk van de behoefte van werkgevers aan specifieke intermediairs bij bemiddeling. Het daadwerkelijk gebruik van intermediairs geeft een concreet beeld van de gerealiseerde behoefte van werkgevers aan intermediairs. Werkgevers hebben bepaalde motieven om wel of niet voor een bepaalde intermediair te kiezen. Over deze motieven van werkgevers is niet veel onderzoek bekend, voor zover wij hebben kunnen vinden alleen met betrekking tot uitzendbureaus en payroll bedrijven (10.3.2). Vervolgens wordt een kwalitatief beeld gegeven van de aard van de behoeften van werkgevers. (10.3.3).

### 10.3.2 Behoefte van werkgevers aan intermediairs

UWV WERKbedrijf (voorheen DG Arbeidsvoorziening, Arbeidsvoorziening en CWI) voert sinds 1984 onderzoek uit onder werkgevers, dat inzicht geeft in het daadwerkelijk gebruik van wervingskanalen door werkgevers (UWV, 1984-2010). Het onderzoek laat allereerst zien dat vraag en aanbod niet altijd tot elkaar komt met de inzet van een intermediair. Ruim minder dan de helft van alle transacties komt tot stand zonder tussenkomst van een intermediair. Met intermediairs is bedoeld UWV WERKbedrijf (inclusief en werk.nl), uitzendbureaus, detacheringbureaus, werving- en selectiebureaus en (aanvullend) opleidingsinstellingen en overig internet (vacaturebanken). Buiten beschouwing blijven dan advertenties, de eigen websites van bedrijven, spontane sollicitaties, werving via eigen personeel, kennissen en externe relaties. In de onderstaande figuur is te zien dat een deel van de werving geschiedt zonder tussenkomst van een intermediair en dat dit in de tijd verschilt. Het totaal telt op tot meer dan 100 procent, omdat werkgevers gemiddeld meer dan één wervingskanaal hebben ingezet om een bepaalde vacature te vervullen.

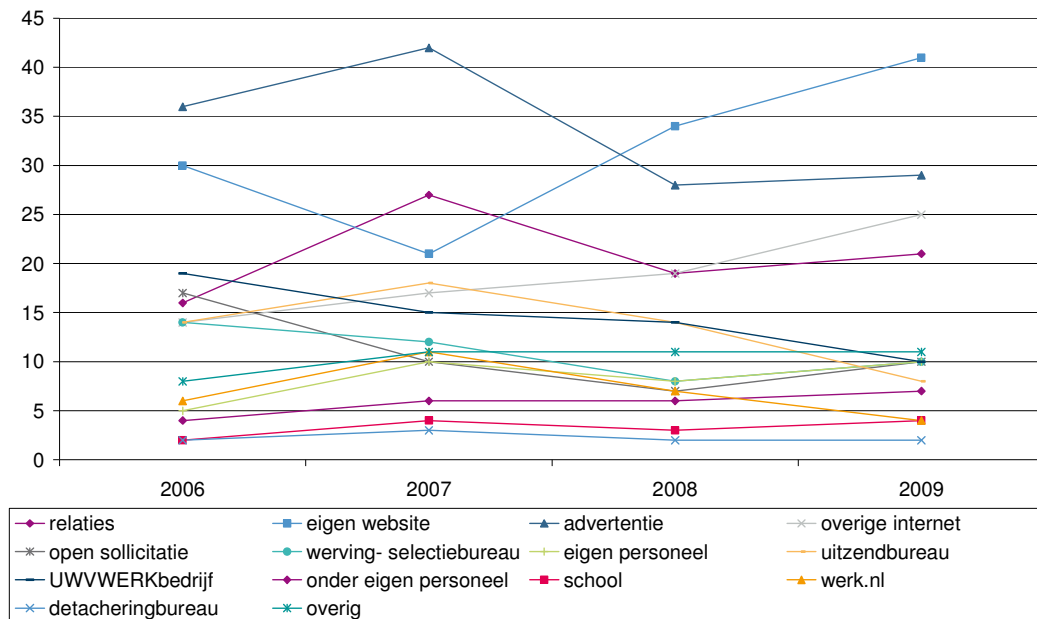
Figuur 10.2 Wervingskanalen werkgevers, naar type wervingskanaal



Bron: Hoe werven bedrijven 1984-2003 & Vacatures in Nederland 2006-2009, Ecorys.

De volgende figuur geeft een meer gedetailleerd beeld per wervingskanaal. In de periode 2006-2009 heeft een derde van alle werkgevers een advertentie geplaatst, heeft bijna een derde de vacature op de eigen website geplaatst en heeft een vijfde geworven via relaties, vrienden en bekenden (informele werving). Wanneer werkgevers gebruik maken van de dienstverlening van intermediairs wordt in de eerste plaats gebruik gemaakt van de diensten van het UWV WERKbedrijf, exclusief werk.nl, vervolgens van uitzendbureaus, werving- en selectiebureaus en detacheringbureaus.

Figuur 10.3 Wervingskanalen werkgevers 2006-2009



Bron: Vacatures in Nederland 2006-2009.

In de periode 1984-2006 zijn geen trendmatige veranderingen te zien in het wervingsgedrag van werkgevers. Dat betekent dat bepaalde intermediairs niet meer of minder worden ingezet in de loop van de tijd, althans niet statistisch aantoonbaar. Voor UWV WERKbedrijf wordt aangetekend dat hierbij het instrument werk.nl is inbegrepen. Aangetekend moet worden dat er op het moment van analyse een beperkte tijdreeks beschikbaar was met gegevens over het gebruik van het internet. Het wervingsgedrag van werkgevers vertoont wel een duidelijke samenhang met de conjunctuur en de krapte op de arbeidsmarkt. Het blijkt dat werkgevers in een hoogconjunctuur een andere mix van wervingskanalen hanteren dan in een fase van laagconjunctuur. In een periode van hoogconjunctuur of bij het ontstaan van moeilijk vervulbare vacatures hebben werkgevers meer behoefte aan (betaalde) arbeidsbemiddelingdiensten en zetten zij intermediairs in als UWV WERKbedrijf, uitzendbureaus, detacheringbureaus en werving- en selectiebureaus. In perioden van laagconjunctuur kiezen zij eerder voor gratis wervingskanalen en niet zo snel voor betaalde (private) bemiddelingdiensten (Donker van Heel, Legerstee en van der Ende, 2008). Tevens blijkt dat werkgevers bij een opgaande conjunctuur meer formele kanalen inzetten en dat de inzet van deze kanalen afneemt naar mate de conjunctuur afneemt. In het geval van een daling in de conjunctuur zullen werkgevers juist weer meer informele kanalen inzetten en zal de werving dus plaatsvinden via externe relaties, vrienden/bekenden, via eigen personeel of via spontane sollicitaties (Donker van Heel et al, 2008).

Onderzoek met recente data laat de sterke opkomst van het internet zien. Werving via de eigen website van het bedrijf neemt vanaf 2008 zelfs een sterkere positie in dan de advertentie, dat jarenlang de koppositie heeft gehad. Samen met de groei van het gebruik van overige internetbronnen toont dit een duidelijke toename van het gebruik van internet als wervingskanaal door werkgevers (UWV, 2006-2009).

Tussen kleine en grote bedrijven zijn er verschillen in de inzet van wervingskanalen (UWV, 1984-2010). Het komt duidelijk naar voren dat grotere bedrijven meer gebruik maken van het internet. In de periode 2001-2003 zette negen procent van de kleine bedrijven (2 tot 10



werknemers) internet als wervingsmethode in, tegenover 15 procent bij de middelgrote bedrijven (10 tot 100 werknemers) en 28 procent bij de grote bedrijven (meer dan 100 werknemers). Kleine bedrijven maken wat meer gebruik van spontane sollicitaties en UWV WERKbedrijf (toen CWI) en wat minder van advertenties en uitzendbureaus. De verschillen lijken voor een deel te verklaren uit de kosten. Spontane sollicitaties en diensten van arbeidsbureaus zijn gratis en advertenties en uitzendbureaus (marge) brengen extra kosten met zich mee. Gratis dienstverlening is voor het MKB van groter belang dan voor grote bedrijven.

Tabel 10.1 Inzet wervingskanalen 2001-2003, naar bedrijfsgrootte\*

% vacatures waarvoor kanaal is ingezet	2001			2002			2003		
	2-9	10-99	>=100	2-9	10-99	>=100	2-9	10-99	>=100
Aantal werknemers per bedrijf									
Onder eigen personeel	7	15	14	6	10	13	8	13	15
Via eigen personeel	16	19	16	8	11	13	10	13	12
Externe relaties	6	7	6	10	4	6	9	6	4
Spontane sollicitatie	16	13	12	20	14	19	26	22	18
Advertentie	46	54	58	45	51	58	31	36	46
Internet (eigen website)	5	12	22	11	13	15	9	15	28
Uitzendbureau	11	15	31	6	11	14	3	6	11
Arbeidsbureau/CWI	15	11	13	9	7	7	15	8	6
School	3	5	5	3	3	8	3	3	2
Commercieel wervingsbureau		5	10	1	6	6	1	2	4
Anders	11	10	13	5	10	10	11	13	8

Bron: Hoe Werven Bedrijven, 2001-2003

\* Totaal > 100% wegens inzet meerdere kanalen per vacature

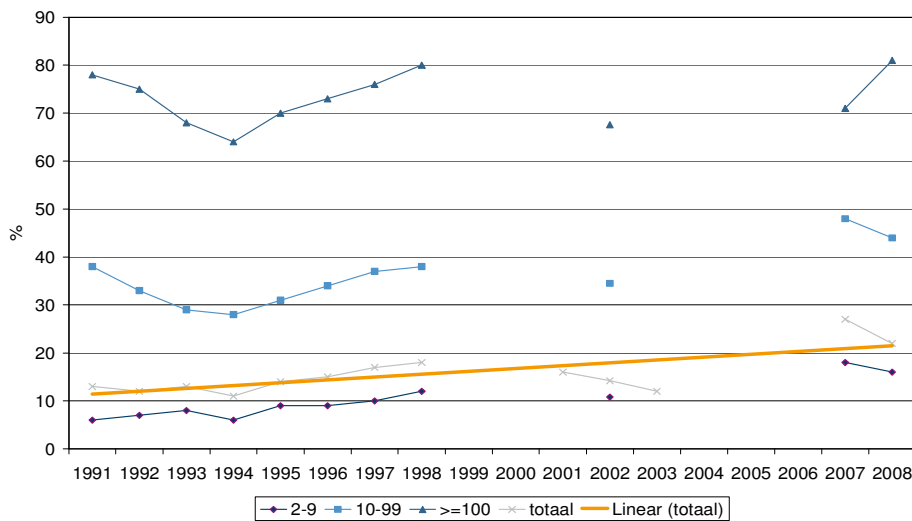
### 10.3.3 Behoeftte van werkgevers aan specifieke intermediairs

Er is vrij weinig gericht onderzoek naar motieven van werkgevers om specifieke intermediairs in te zetten. Er is wel onderzoek gedaan naar de motieven om uitzendbureaus en payroll bedrijven in te zetten. Om dat dit het enige onderzoek is worden deze hier behandeld.

#### *Motieven van werkgevers om uitzendbureaus in te zetten*

In Nederland wordt op grote schaal gebruik gemaakt van uitzendarbeid. Er is een stijgende lijn te zien in het aandeel bedrijven dat gebruik maakt van uitzendbureaus in de periode 1991-2008. Uit de figuur blijkt ook dat het aandeel bedrijven dat uitzendbureaus inzet hoger is bij grote bedrijven dan bij kleine bedrijven (MKB).

Figuur 10.4 Inzet uitzendkrachten naar bedrijfsgrootte en totaal



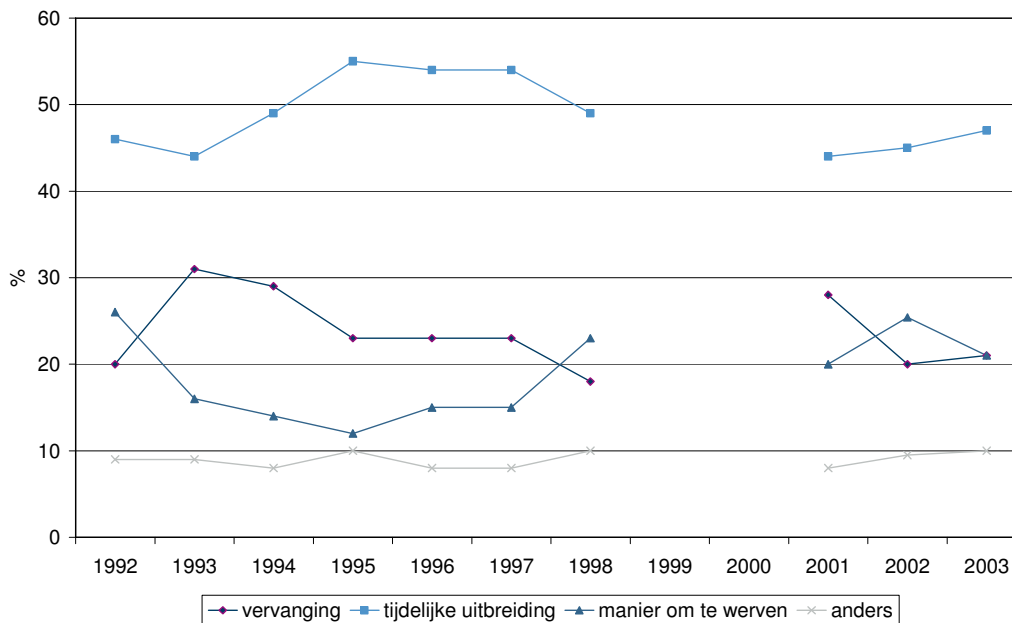
Bron: Hoe Werven Bedrijven, 1991-2008

De kosten bij de inzet van uitzendwerk spelen voor werkgevers een rol. Een afweging wordt gemaakt tussen de kosten van het zelf werven en aannemen van tijdelijk personeel en het inzetten van uitzendkrachten. Verschillende bronnen laten zien dat de kosten voor een uitzendkracht voor de korte termijn per saldo lager zijn dan de kosten van een tijdelijk werknemer. Na een bepaalde periode is het tijdelijk aannemen van een werknemer op de eigen loonlijst goedkoper dan het inhuren van een uitzendkracht (Heyma en Klaveren, 2008).

Inleners - dat zijn werkgevers die uitzendbureaus inzetten - hebben de volgende motieven voor de inzet van uitzendbureaus, in volgorde van mate van voorkomen: opvang van pieken in het werkaanbod, opvang van ziekte en verlof, werving van nieuw personeel, opvang van ongewenst verloop, inhuur van specifieke kennis en expertise, geen risico op teveel personeel in dienst, omdat vaste personeel onvoldoende flexibel is en overige redenen zoals de tijdelijkheid van bepaald werk, reorganisaties en verwachte groei (Goudzwaard, e.a., 2008).

De motieven van werkgevers om uitzendkrachten in te zetten hangen samen met bedrijfskenmerken. Zo maken werkgevers in de agrarische sector in piekperioden bijna allemaal gebruik van uitzendkrachten. Bij de overheid en in de zorgsector worden uitzendkrachten ingezet om ziek personeel of (tijdelijk) afwezig personeel te vervangen. Daarnaast zetten kleinere bedrijven (MKB) uitzendkrachten vooral structureel in om piekperioden op te vangen. Grotere bedrijven maken vooral gebruik van uitzendkrachten in de piekperioden, maar zetten ook structureel uitzendkrachten in ter vervanging van ziek personeel of om personeel te werven (UWV, 2010).

Figuur 10.5 Redenen werkgevers voor inzet uitzendkrachten



Bron: Hoe Werven Bedrijven, 1992-2003

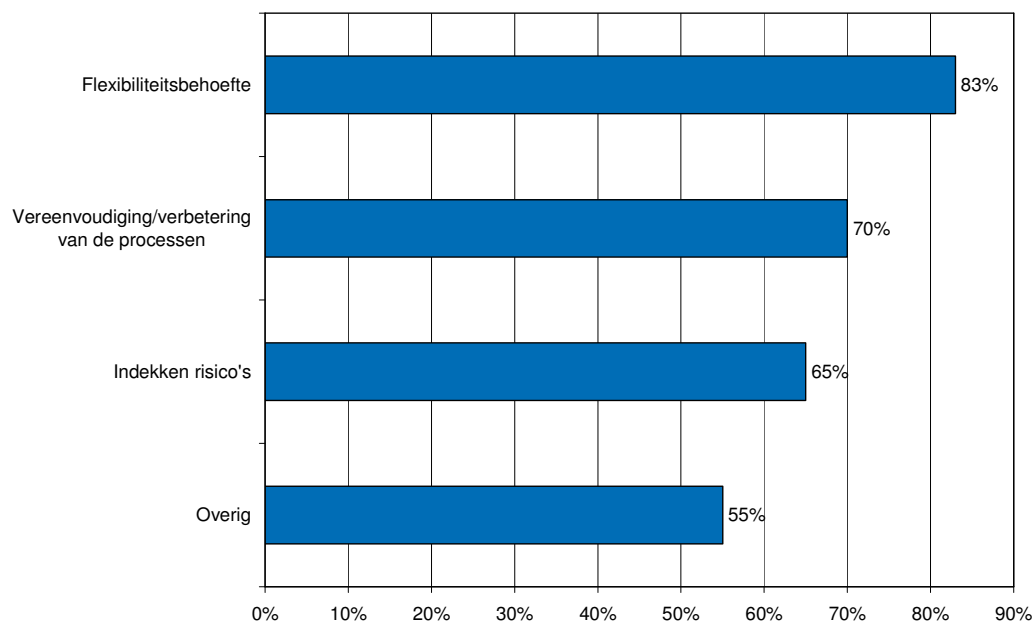
Uit de reeks Hoe Werven Bedrijven blijkt dat tijdelijke uitbreiding van de werkzaamheden een grote rol speelt bij de inzet van uitzendkrachten. Een andere reden is de vervanging van zittend personeel in geval van ziekte en dergelijke (zie boven). Dit laatste geldt vooral voor de grotere bedrijven (in 2003 31%). Tevens blijkt voor ongeveer een vijfde van de werkgevers in de periode 1992-2003 het uitzendbureau een manier om nieuw personeel te werven. Dit geldt vooral voor het MKB (25% in de periode 2000-2003).

De inzet van uitzendkrachten is sterk conjunctuurafhankelijk. Uitzendbureaus worden ingezet aan het begin van een conjuncturele opleving om op deze manier de toenemende productie op een flexibele manier op te lossen. In perioden van hoogconjunctuur worden uitzendbureaus door werkgevers vaker gebruikt als wervingskanaal voor nieuw personeel. Daarnaast worden uitzendbureaus en andere betaalde diensten meer ingezet wanneer het na bepaalde tijd niet lukt om vacatures te vervullen (Donker van Heel, Legerstee en Van der Ende, 2008; IWI, 2007).

#### *Motieven van werkgevers om payroll bedrijven in te zetten*

Uit onderzoek blijkt dat werkgevers verschillende motieven hebben om payrolling in te zetten (Winnubst en Vroonhof, 2010). Door de inzet van payrollmedewerkers kunnen piekperioden of (tijdelijk) uitval van vast personeel door ziekte of zwangerschap opgelost worden. In die zin voldoet de inzet van payrolling ook aan een eventuele behoefte van werkgevers aan flexibiliteit. Daarnaast heeft de inzet van payrolling volgens werkgevers als voordeel dat het processen als salaris- en personeelsadministratie verbeteren en dat kosten voor ziekten of ontslag beter kunnen worden beheerst. In de onderstaand figuur zijn de motieven van werkgevers om gebruik te maken van payrolling gesorteerd naar mate van belang. De motieven zijn grotendeels vergelijkbaar met de motieven die werkgevers hebben om uitzendkrachten in te zetten. Het verschil is evenwel dat bij payrolling de inlener verantwoordelijk is voor de werving en selectie en de intermediair niet. Dit motief blijkt niet uit het genoemde onderzoek. Hierbij moet echter wel opgemerkt worden dat er naast dit onderzoek relatief weinig bekend is over de ervaringen van werkgevers met payrolling.

Figuur 10.6 Motieven inzet payrolling, naar belang



Bron: Winnubst en Vroonhof, 2010

De omvang van een bedrijf speelt een rol bij de inzet van payrolling. Kleine bedrijven met (minder dan 20 werknemers) vinden het vereenvoudigen van de salaris- en personeelsadministratie vooral belangrijk. Middengrote bedrijven (20-100 werknemers) vinden de proeftijd en de contractvorm vooral belangrijk, mede tegen de achtergrond van een flexibiliteitsbehoefte. Grote bedrijven (meer dan 100 werknemers) vinden de opvang van piekperioden en het vervangen van (tijdelijk) uitgevallen vast personeel vooral belangrijk (Winnubst en Vroonhof, 2010).

#### 10.3.4 De aard van de behoefte van werkgevers aan bemiddeling

Op basis van alle beschikbare documentatie zijn de volgende behoeften van werkgevers te signaleren, min of meer in volgorde van belangrijkheid:

- behoefte aan een succesvolle match;
- behoefte aan een kwalitatief goede voorselectie;
- behoefte aan (tussentijdse) communicatie;
- behoefte aan persoonlijke dienstverlening;
- behoefte aan lage risico's;
- behoefte aan nazorg.

##### *Behoefte aan een succesvolle match*

Werkgevers die diensten vragen aan een intermediair hebben in de eerste plaats behoefte aan een succesvolle match. Uit onderzoek is gebleken dat werkgevers tevreden kunnen zijn over de bemiddelingsdienstverlening, terwijl de bemiddeling uiteindelijk niet tot een succesvolle match heeft geleid. Het omgekeerde komt ook voor: de vacature wordt wel vervuld en de werkgever is toch ontevreden over de dienstverlening (Donker van Heel en Dekker, 1987). Het bereiken van een resultaat is belangrijk om de klant werkgever tevreden te houden, maar aan een goede invulling van de dienstverlening dient evenzeer aandacht te worden gegeven. Het eerste kan bijna niet zonder het tweede, zeker wanneer de intermediair de werkgever als klant wil behouden.

### *Behoeftte aan kwalitatief goede voorselectie*

Er worden door werkgevers vanzelfsprekend kwaliteitseisen gesteld aan de kandidaten en dus ook aan de selectie van de kandidaten. De voorselectie van kandidaten op basis van hun competenties en aansluiting op de vacature door bemiddeling instanties is voor werkgevers van groot belang voor het realiseren van de juiste match (RWI, 2011; Intermediair, 2010; TNS NIPO, 2008; RWI, 2005).

Naast een goede voorselectie van mogelijke kandidaten is het voor werkgevers ook van belang dat zij het juiste beeld krijgen van de kandidaten voordat deze worden doorverwezen. Het is zaak dat medewerkers van de intermediairs bij de voorselectie zelf goed op de hoogte zijn van de bedrijfsomstandigheden om de juiste mensen door te verwijzen (TNS NIPO, 2008). Daarbij dienen de medewerkers van dienstverlenende instanties over voldoende branchekennis te beschikken. Op deze manier kan beter worden ingespeeld op de behoeften van werkgevers in specifieke branches (Bureau Bartels, 2006). Voor werkgevers die werving- en selectiebureaus inzetten is de branche-expertise een veelgenoemde reden om voor werving- en selectiebureaus te kiezen (Intermediair, 2010).

### *Behoeftte aan (tussentijdse) communicatie*

Werkgevers vinden snelle en adequate informatievoorziening gedurende het gehele bemiddelingsproces van belang. Dit betreft het proces vanaf de intake tot en met de nazorg. Deze behoefte is er vooral als het gaat om informatie over eventuele kandidaten die in aanmerking komen voor hun vacature. Daarnaast willen werkgevers graag (tijdig) horen wanneer er geen geschikte kandidaat voor de vacature beschikbaar is. Het tussentijdse contact met de werkgever is dan ook van belang. De werkgever wil weten waar hij aan toe is en wat hij wel of niet kan verwachten van de dienstverlening (RWI, 2011; TNS NIPO, 2008; IWI, 2007; RWI, 2005). Snelheid is hierbij op zijn plaats. Het snel aanpakken van vacatures en het snel communiceren met de werkgever bij aan de tevredenheid van de werkgever (IWI, 2007; RWI 2005). De werkgevers verwachten kort samengevat een klantgerichte houding van de intermediairs.

Werkgevers in het MKB geven aan vooral behoefte te hebben aan informatie over rechten en plichten in situaties waarin sprake is van langdurige ziekte of arbeidsongeschiktheid van een werknemer, of wanneer zij een werknemer moeten ontslaan. Daarnaast heeft ruim de helft van de werkgevers in het MKB behoefte aan advies over de mogelijkheden waarop zij werknemers naar ander (aangepast) werk kunnen bemiddelen. Kleinere bedrijven beschikken niet altijd beschikken over een personeelsfunctionaris om op deze manier aan de nodige informatie kunnen komen (Fermin en Dorenbosch, 2010; IWI 2007).

### *Behoeftte aan persoonlijke dienstverlening*

Uit de literatuur blijkt dat persoonlijke dienstverlening bij bemiddeling sterk samenhangt met de tevredenheid van de werkgevers. Met persoonlijke dienstverlening wordt bedoeld face to face contacten. Deze contacten kunnen er zijn tijdens bedrijfsbezoeken of een bezoek van de werkgever aan de intermediair. Tijdens het bemiddelingsproces kunnen er persoonlijke contacten zijn bij de intake van vacatures, de werving- en selectieprocedure en de nazorg. Open methoden worden over het algemeen door werkgevers niet gewaardeerd, vanwege de oncontroleerbare hoeveelheid reacties van (vaak ongeschikte) kandidaten die dat kan opleveren. Een vaste contactpersoon bij de dienstverlenende organisatie wordt vaak genoemd als belangrijk punt voor de werkgever (RWI, 2011; RWI, 2009; IWI, 2007; Bureau Bartels, 2006; RWI, 2005).

### *Behoeftte aan lage risico's*

Werkgevers zien het liefst dat zij via een bemiddelingsorganisatie een werknemer krijgen die direct voldoet aan hun vacature-eisen. Aan instrumenten als scholing om er voor te

zorgen dat werkzoekenden voldoen aan de gestelde norm wordt door werkgevers dan ook grote waarde gehecht (RWI, 2011; IWI, 2007). Daarnaast willen werkgevers zo min mogelijk (financiële) risico's lopen. Werkgevers hebben daarmee behoefte aan instrumenten die risico's als kosten bij (langdurig) ziekte of uitval inperken. Instrumenten als loonkostensubsidie of het werken op basis van 'no cure, no pay' van bemiddelingsorganisaties kunnen hieraan bijdragen. Werkgevers worden echter wel afgeschrikt door een instrument als loonkostensubsidie als dit te veel administratieve lasten met zich meebrengt (RWI, 2011; Intermediair, 2010; IWI, 2007).

In het geval van publieke dienstverlening willen vooral werkgevers uit het midden- en kleinbedrijf zo min mogelijk (financiële) risico's lopen. Uit onderzoek blijkt dat MKB-bedrijven de re-integratie van werklozen wel willen verzorgen, maar dat zij daarbij als voorwaarde stellen dat de overheid de kosten hiervan op haar rekening neemt waarmee zij geen financiële risico's lopen. Ook stellen deze bedrijven dat zij de betreffende mensen makkelijker willen kunnen laten afvloeien, om op die manier de financiële risico's te kunnen beheersen (MKB, 2008).

#### *Behoeftte aan nazorg*

Werkgevers hebben veelal behoefte aan nazorg, dat wil zeggen nadat de kandidaten aan de slag zijn gegaan bij het bedrijf en er eventuele aanloopproblemen zijn. Het wordt in elk geval op prijs gesteld als de dienstverlenende organisatie achteraf contact opneemt om te vragen of de geleverde diensten naar wens waren. Een proactieve houding vanuit de dienstverlenende organisatie wordt gewaardeerd (Intermediair, 2010; Donker van Heel, Arents, Nauta en Zoon 2005).

## **10.4 Conclusie werkgevers**

Uit het documentenonderzoek blijkt dat er relatief weinig bekend is over de ervaringen en behoeften van werkgevers met de verschillende bemiddelingsdiensten. Er is niet of nauwelijks onderzoek bekend over de ervaringen van werkgevers met de dienstverlening door UWV WERKbedrijf en gemeenten afzonderlijk. Evenmin is er documentatie over de ervaringen van werkgevers met de mobiliteitcentra, de brancheservicepunten of de samenwerking tussen UWV WERKbedrijf en uitzendbureaus. Wel is er onderzoek bekend over de ervaringen met de werkpleinen, waarin UWV WERKbedrijf en gemeenten samenwerken. Dit onderzoek heeft alleen betrekking op de directe bemiddeling en niet op andere activiteiten, zoals outplacement (van werk naar werk). Er is wel onderzoek bekend naar de tevredenheid van werkgevers met re-integratieactiviteiten van UWV WERKbedrijf, wat iets zegt voor over de tevredenheid van werkgevers met bemiddelingondersteuning. Ten aanzien van de private intermediairs is enige informatie beschikbaar over re-integratiebedrijven, outplacementbedrijven en werving- en selectiebedrijven.

#### *Ervaringen van werkgevers met intermediairs (tevredenheid)*

Er is vrijwel geen onderzoek bekend over de ervaringen en tevredenheid van werkgevers met intermediairs. De belangrijkste meer structurele metingen zijn van Blik op Werk (re-integratiebedrijven en van Cedeo (outplacementbedrijven). Verder is er incidenteel onderzoek zoals van RWI (re-integratiebedrijven) en Intermediair (werving- en selectiebedrijven).

Verschuillende onderzoeken wijzen er op dat werkgevers de dienstverlening van private intermediairs hoger waarderen dan van publieke intermediairs. Uit onderzoek onder werkgevers over bemiddelingsdienstverlening blijkt dat private dienstverlening hoger wordt gewaardeerd dan publieke dienstverlening (Bureau Bartels, 2006). Onderzoek van RWI laat

hetzelfde zien voor re-integratiebedrijven. De dienstverlening van private re-integratiebedrijven werd door werkgevers beoordeeld met een 7,6 en van UWV met een 6,6 (Hofstede, e.a., 2007). Een omgekeerd beeld is naar voren gekomen in een recent onderzoek onder werkgevers gericht op publieke en private re-integratiedienstverlening. De uitkomst van dat onderzoek is dat private re-integratiebedrijven gemiddeld een lagere waardering krijgen van werkgevers dan de publieke dienstverleners (RWI, 2011). Het beeld is dus niet eenduidig.

#### *Behoeften van werkgevers aan bemiddelingsdienstverlening*

Cijfers over de daadwerkelijke inzet van intermediairs bij werving laten zien UWV WERKbedrijf en uitzendbureaus vaker worden ingezet dan private werving- en selectiebedrijven. De grote lijn is dat werving via het internet – en dan vooral het gebruik van de eigen website al wervingskanaal – zeer sterk in opkomst is. De ontwikkeling van het gebruik van internet gaat in elk geval ten koste van de vacatureadvertenties in de geschreven media. Over een langere periode gezien is er nog geen sprake van een structurele daling van de inzet van intermediairs. Wel zijn er duidelijke conjuncturele schommelingen aangetoond.

Het resultaat van de dienstverlening is van primair belang voor de werkgevers: er moet uiteindelijk een geschikte kandidaat worden gevonden. Voorselectie van kandidaten is voor werkgevers van groot belang. Bemiddelingsmethoden met een open karakter, waarbij werkzoekenden zelf (of zij nu geschikt zijn of niet) contact kunnen opnemen met de werkgever zorgen veelal voor een toeloop van ongeschikte kandidaten wat onnodig werk oplevert en wat leidt tot ontevreden werkgevers. Branche-kennis en inzicht in het eigen werkzoekendenbestand bij de medewerkers van de dienstverlenende organisaties worden als belangrijk gezien. Deze kennis resulteert eerder in passende kandidaten volgens de werkgevers. Tussentijdse communicatie en nazorg vanuit de bemiddelingsinstantie wordt zeer op prijs gesteld. Werkgevers waarderen een pro actieve, klantgerichte houding verwachten en wensen van de dienstverlenende organisaties. Dit houdt in dat zij graag zien dat dienstverlenende organisaties hen tijdens het proces tussentijds informeren, zodat zij weten waar zij aan toe zijn: is er wel of niet een geschikte kandidaat voor de vacature? Werkgevers willen zo min mogelijk (financiële) risico's lopen. Het werken op basis van 'no cure no pay' door bemiddelingsorganisaties wordt zeer gewaardeerd door werkgevers. Een instrument als loonkostensubsidie zou kunnen helpen, mits er niet teveel administratieve lasten mee zijn gemoeid. Andere instrumenten waaraan behoefte bestaat zijn regelingen om risico's op te vangen bij het (tijdelijk) in dienst nemen van mensen die niet volledig arbeidsgeschikt zijn.

MKB-werkgevers hebben meer dan andere werkgevers behoefte aan feitelijke informatie over rechten en plichten bij zaken als langdurige ziekte, arbeidsongeschiktheid of ontslag van een werknemer, doordat zij zelf niet altijd de beschikking hebben over een personeelsfunctionaris met deze specifieke kennis.





# 11 Ervaringen en behoeften van werkzoekenden

## 11.1 Ervaringen werkzoekenden

### 11.1.1 Ervaringen werkzoekenden met UWV WERKbedrijf

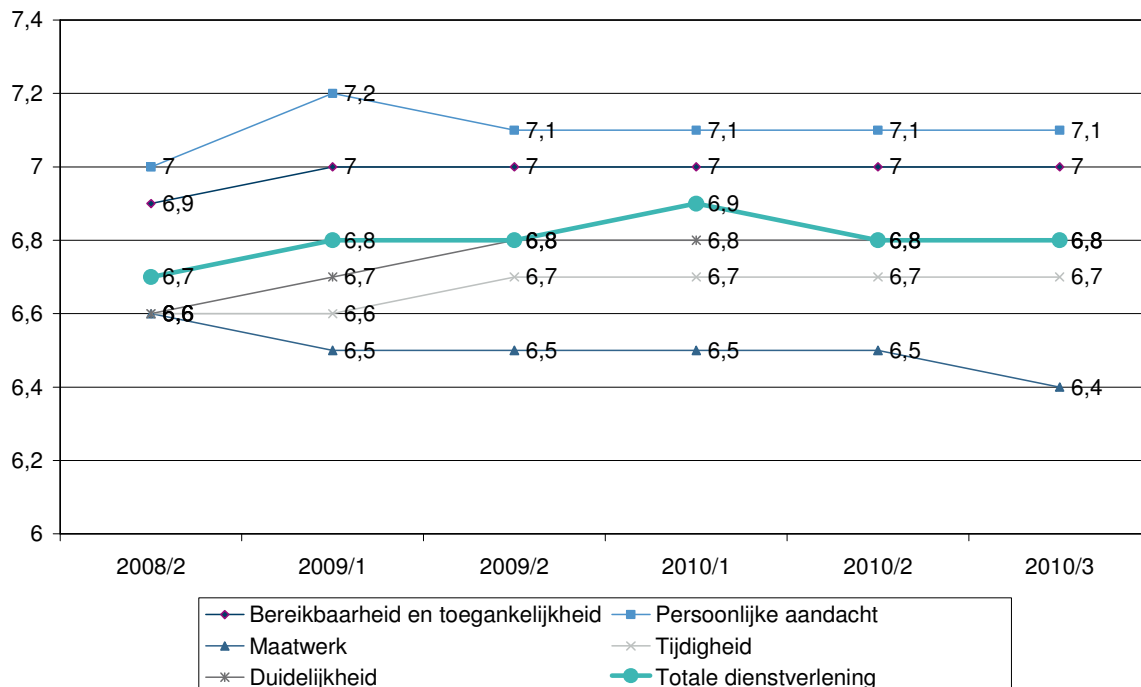
#### Ervaringen met de werkpleinen

Er is onderzoek naar de ervaringen van werkzoekenden met de werkpleinen. Over de ervaringen met werkgeversservicepunten, mobiliteitcentra en brancheservicepunten is niets bekend. Bij de beoordeling van de werkpleinen gaat het om de gemeenschappelijke inbreng van UWV WERKbedrijf en gemeenten.

Naast de tevredenheid van werkzoekenden over de totale dienstverlening van de werkpleinen meet UWV WERKbedrijf de tevredenheid met betrekking tot vijf klantprincipes: bereikbaarheid en toegankelijkheid, maatwerk, duidelijkheid, persoonlijke aandacht en tijdigheid. Dit wordt elk kwartaal gemeten.

Het oordeel van werkzoekenden die gebruik maakten van de dienstverlening van de werkpleinen is in de periode 2008-2010 nauwelijks veranderd. Het gemiddelde cijfer dat de werkzoekenden de dienstverlening van de werkpleinen geven is een 6,8 in deze periode. Daarbij zijn zij het meest te spreken over de persoonlijke aandacht die zij van de medewerkers ontvingen en de bereikbaarheid en toegankelijkheid van de locaties. Het minst tevreden zijn de werkzoekenden met de door werkpleinen geleverde maatwerk, alhoewel deze ook een ruim voldoende scoorde (Hartkamp, 2011).

Figuur 11.1 Ontwikkelingen beoordeling klantprincipes door werkzoekenden, 2008-2010



Bron: Hartkamp (2011).

Werkzoekenden die gebruik hebben gemaakt van de dienstverlening van werkpleinen zijn vaker tevreden over de dienstverlening, wanneer zij een vaste contactpersoon hebben. Daarnaast zijn ook werknemers die een WW-uitkering aanvroegen positiever dan werknemers die een andere uitkering aanvroegen (Hartkamp, 2011; Stuurgroep Dienstverlening, 2010; Brukman en Berkhout, 2009).

Het lijkt dat het maatwerk van de werkpleinen door werkzoekenden minder goed wordt beoordeeld dan in de CWI-periode. Uit klant tevredenheidonderzoek van het CWI (2004) blijkt dat werkzoekenden toen vooral tevreden waren over de hulp die zij kregen bij het zoeken naar vacatures, het 'aan werk helpen' en het krijgen van informatie en advies van de medewerkers. Ook waren zij toen te spreken over de E-intake, waarbij zij zich thuis kunnen inschrijven bij het CWI en ook thuis via het net een uitkering kunnen aanvragen.

#### *Ervaringen met publieke dienstverleners werk en inkomen*

Onderzoek naar de ervaringen van werkzoekenden met publieke dienstverlening bij werk en inkomen geeft een aanvullend beeld. Dit onderzoek betreft de dienstverlening door UWV WERKbedrijf en de gemeenten samen (Doğan en Lammerts, 2007). Volgens het onderzoek zijn jonge werkzoekenden (jonger dan 30) veelal meer tevreden over het aanbod van de verschillende publieke instanties dan oudere werknemers (50+). Ontevreden werkzoekenden zijn vooral ontevreden over het aanbod aan vacatures of de aansluiting van de vacatures op de persoonlijke behoeften en achtergrond. Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat werkzoekenden die gebruik maken van publieke diensten over het algemeen niet weten wat de diverse instanties hen nu precies kunnen bieden. Zo geven veel werkzoekenden aan dat de publieke instanties niet voldoende overzicht bieden over de eventuele scholingsmogelijkheden en onvoldoende begeleiding bij de keuze voor scholing of voor een beroep. Wel geeft een grote groep aan dat zij hulp krijgen bij solliciteren via de publieke instanties, maar dat dit op onderdelen kan worden verbeterd. Het zelf voorstellen doen met betrekking tot de re-integratie wordt volgens de werknemers voldoende gesteund. Ook geeft de meerderheid aan dat zij voldoende informatie hebben gekregen over de gevolgen van werk voor hun uitkering (Doğan en Lammerts, 2007).

#### *11.1.2 Ervaringen werkzoekenden met gemeenten*

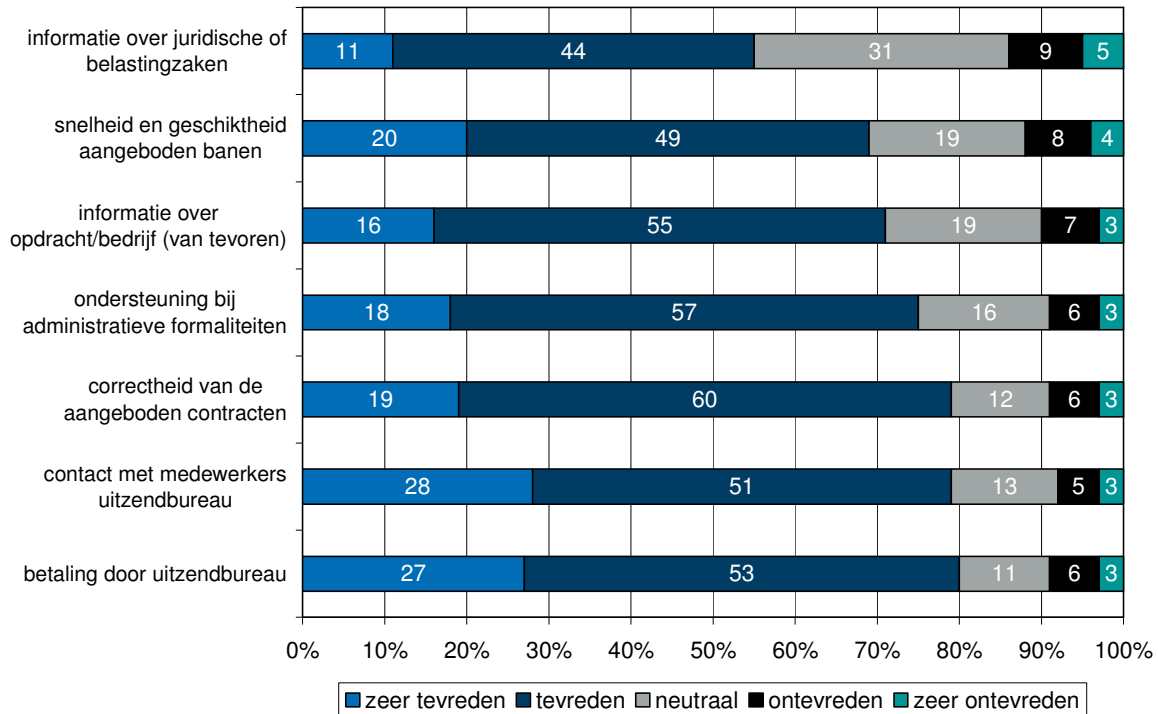
Over de ervaringen van werkzoekenden met de bemiddeling door gemeenten is relatief weinig bekend. Wel zijn er door verschillende gemeenten zelf onderzoeken uitgevoerd. Deze onderzoeken verschillen echter van opzet en inhoud, waardoor deze niet met elkaar te vergelijken zijn. Een aantal van deze gemeentelijke onderzoeken is bestudeerd (Gemeente Gouda, 2009; Gemeente Wageningen, 2008). Onze conclusie is dat het hierbij meer om niet bemiddelingsgerelateerde activiteiten gaat (zorg en activering), dan bemiddelingondersteuning of directe bemiddeling.

#### *11.1.3 Ervaring werkzoekenden met uitzendbureaus*

Er is geen onderzoek bekend van ervaringen van werkzoekenden met uitzendbureaus. De ABU meet wel regelmatig de tevredenheid van uitzendkrachten met uitzendbureaus. Uit dit onderzoek blijkt dat uitzendkrachten veelal tevreden zijn over de aangeboden dienstverlening. Hieraan dragen vooral bij het contact met de medewerkers op het uitzendbureau en de betaling door het uitzendbureau. In Figuur 11.3 is te zien dat uitzendkrachten minder te spreken zijn over de snelheid van het vinden van een baan en de geschiktheid van de uitzendbaan gezien de eigen competenties. Werkzoekenden die hierover ontevreden zijn zouden liever zo snel mogelijk een uitzendbaan aangeboden

krijgen die past bij de eigen opleidingsachtergrond en arbeidsverleden. Ook zijn uitzendkrachten minder tevreden over de informatie over juridische en belastingzaken (Donker van Heel en Van der Ende, 2009).

Figuur 11.2 Tevredenheid over het uitzendbureau



Bron: ABU Instreamonderzoek over uitzendkrachten 2009, Ecorys.

#### 11.1.4 Ervaringen van werkzoekenden met outplacementbedrijven

Er is op dit moment geen onderzoek bekend over ervaringen van werkzoekenden met outplacementbedrijven.

#### 11.1.5 Ervaring werkzoekenden met re-integratiebedrijven

De literatuur omtrent de ervaringen van werkzoekenden met re-integratie blijkt vanuit deze studie enigszins verouderd te zijn. Wat verscheidende malen naar voren komt vanuit de literatuur is dat werknemers het idee hebben dat medewerkers van re-integratiebedrijven niet goed op de hoogte zijn van de vacatures in de regio (Gemeente Wageningen, 2008; Horsen en Niet, 2005; Fermin en Vinke, 2003). Uit een onderzoek van de Gemeente Wageningen bleek bijvoorbeeld dat slechts een derde van de werkzoekenden tevreden was met de kennis van de re-integratiebedrijven omtrent vacatures in de eigen regio. Over de gegeven vacatures van de re-integratiebedrijven zijn de werkzoekenden ook niet altijd tevreden. Dit kan mede komen doordat zij het idee hebben dat de medewerkers niet goed op de hoogte zijn van de vacatures in de regio, maar ook doordat de vacatures niet aansluiten bij hun persoonlijke behoeften en achtergrond (Horsen en Niet, 2005).

Er is veel onderzoek uitgevoerd naar de ervaringen van werkzoekenden met re-integratiebedrijven. Het betreft dan echter geen bemiddeling of bemiddelingondersteuning, maar dienstverlening die hier los van staat zoals zorg en activering.

### 11.1.6 *Ervaring werkzoekenden met werving- en selectiebedrijven*

Werkzoekenden die ervaring hebben met werving- en selectiebureaus zijn tevreden over het intakegesprek en de toegang die zij krijgen tot vacatures die anders niet bekend zouden zijn. Zij ervaren de inschrijving bij als eenvoudig en zijn van mening dat er discreet met hun gegevens omgegaan wordt. Ook zijn zij redelijk tevreden over de dienstverlening van de medewerkers. De medewerkers vragen volgens de werkzoekenden door naar hun wensen, verdiepen zich in hun arbeidsverleden en maken een goede inschatting van de richting waarin zij voor de werkzoekende moeten zoeken. Een derde van de werkzoekenden geeft aan dat zij door de contacten met werving- en selectiebedrijven meer inzicht hebben gekregen in de eigen carrièremogelijkheden. Werkzoekenden zijn minder te spreken over de follow-up van de bureaus. Na de inschrijving of na het eerste gesprek krijgen zij vaak niets meer te horen van het bureau. Zij hebben het gevoel dat werkgevers belangrijker zijn dan werkzoekenden. Verder hebben zij niet het gevoel dat er actief gezocht wordt naar een functie die aansluit bij hun profiel. Daarnaast geven werkzoekenden aan dat zij niet altijd begeleid worden nadat ze zijn aangenomen (Intermediair, 2010; Jansen en Dijken, 2008).

### 11.1.7 *Ervaring van werkzoekenden met payroll bedrijven*

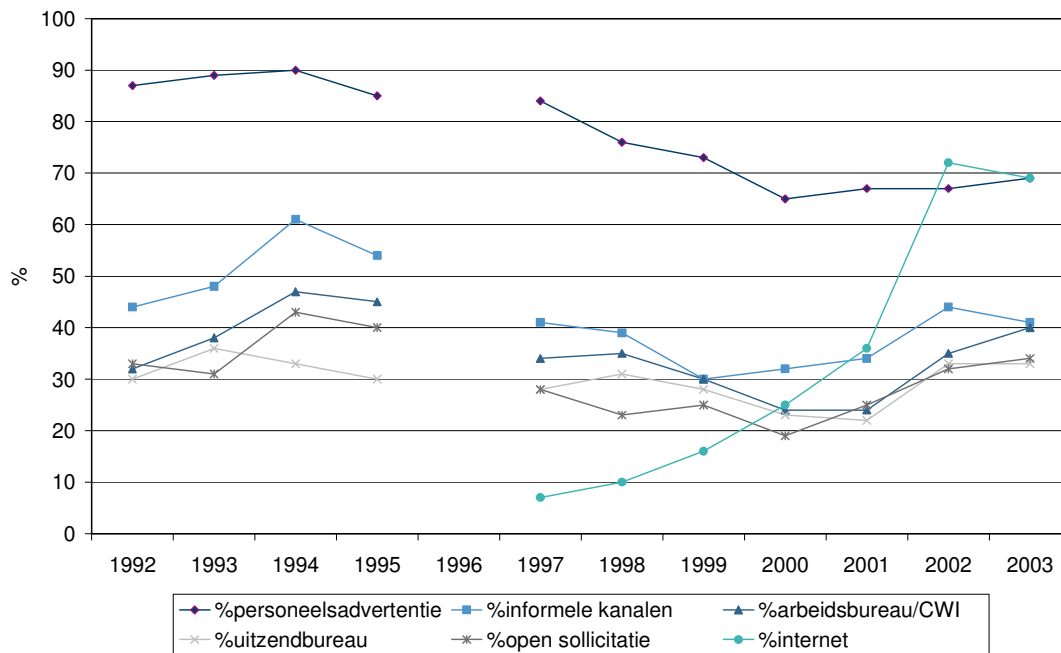
Er is op dit moment geen onderzoek beschikbaar over de ervaringen van werkzoekenden met payroll bedrijven.

## **11.2 Behoeften van werkzoekenden**

### 11.2.1 *Behoeftte van werkzoekenden aan intermediairs*

Er is geen recent onderzoek gedaan naar de behoeften van werkzoekenden aan intermediairs. De voorgangers van UWV WERKbedrijf hebben tot en met 2003 onderzoek gedaan naar het daadwerkelijk gebruik van intermediairs door werkzoekenden. Net als bij werkgevers achten wij inzicht in het daadwerkelijk gebruik van intermediairs van belang voor dit onderzoek, omdat het een goede indicatie geeft van de behoefte aan intermediairs. We maken daarbij noodgedwongen gebruik van onderzoek van de periode tot en met 2003. Het beeld is vergelijkbaar met wat wij hebben gezien bij werkgevers (zie 10.2). Het gebruik van internet neemt sterk toe en het gebruik van advertenties neemt sterk af. De inzet van intermediairs als het arbeidsbureau (toen CWI, nu UWV WERKbedrijf) en uitzendbureaus is constant, maar wel lijkt wel conjunctuurgevoelig (dit is niet statistisch nagegaan). De positie van UWV WERKbedrijf is inclusief het instrument werk.nl. Voor werkzoekenden geldt net als voor werkgevers dat een deel actief naar een baan zoekt zonder inzet van een intermediair.

Figuur 11.3 Zoekkanalen werkzoekenden



Bron: Hoe Zoeken Werkzoekenden 1992-2003.

De bovenstaande bronnen laten ook zien hoe de inzet van intermediairs verschilt naar leeftijd en naar werkloosheidsduur. Ouderen lijken meer informeel te zoeken en minder via UWV WERKbedrijf (toen CWI). Langdurig werklozen zoeken juist vaker via het UWV WERKbedrijf (toen CWI) dan jongeren, maar gebruiken het internet minder vaak dan jongeren.

Lager opgeleiden maken in vergelijking met hoger opgeleiden vaker gebruik van de balie en minder van internet. Vooral lager opgeleiden beschikken niet over de vaardigheden om aansluiting te vinden bij e-dienstverlening. E-dienstverlening biedt voordelen in snelheid en beschikbaarheid voor de meeste klanten en efficiency in de uitvoering. Een risico is dat het de achterstand van kwetsbare groepen vergroot.

### 11.2.2 Behoeftte van werkzoekenden aan specifieke intermediairs

Er is vrij weinig gericht onderzoek naar motieven van werkzoekenden om gebruik te maken van specifieke intermediairs. Er is wel onderzoek gedaan naar de motieven om publieke intermediairs, uitzendbureaus, re-integratiebedrijven en werving- en selectiebedrijven in te zetten. Om dat dit het enige onderzoek is worden deze hier behandeld.

#### *Motieven van werkzoekenden om publieke intermediairs in te zetten*

Over de behoeften van werkzoekenden aan publieke intermediairs is relatief weinig bekend. Afzonderlijk onderzoek voor UWV WERKbedrijf en gemeenten is niet bekend. Wel is er een kwalitatief onderzoek gedaan onder werkzoekenden om te achterhalen wat hun behoeften aan dienstverlening is binnen de keten van werk en inkomen (Fermin en Dorenbosch, 2010). Daaruit blijkt niet zonneklaar dat werkzoekenden de ketenpartners in de eerste plaats inzetten om werk te zoeken. Het onderzoek laat zien dat werkzoekenden die gebruik maken van publieke dienstverlening vooral behoefte hebben aan informatie en advies. Werkzoekenden die te maken krijgen met (dreigend) ontslag, langdurige ziekte of arbeidsongeschiktheid of een noodzaak hebben tot om- of bijscholing hebben vooral

behoefte aan informatie (en advies) gericht op het behouden van werk, maar ook het zo snel mogelijk vinden van ander werk. Uitkeringsgerechtigden hebben vooral behoefte aan informatie en advies over hun rechten en plichten alsook hulp bij het zoeken naar werk en dus kennelijk niet primair bemiddeling of bemiddelingondersteuning. Werkzoekenden met een kwetsbare arbeidsmarktpositie hebben voornamelijk behoefte aan ondersteuning bij het beantwoorden en adviseren bij eventuele vragen die zij hebben op het gebied van de arbeidsmarkt (Fermin en Dorenbosch, 2010).

#### *Motieven van werkzoekenden om uitzendbureaus in te zetten*

Over motieven van werkzoekenden om uitzendbureaus in te zetten is geen documentatie bekend. De ABU doet sinds 1991 onderzoek naar motieven van uitzendkrachten om uitzendwerk toe doen. Bij laatste meting onder netto ruim 8.000 uitzendkrachten is uitvoerig ingegaan op de motieven, door middel van een open vraagstelling (elektronisch en telefonisch). Het meest genoemde antwoord is 'geld verdienen' (38%). Vakantiewerk, het zoeken van tijdelijk werk op dat moment, een bijbaan tijdens de studie en het opdoen van werkervaring wordt door telkens 15 percent van de uitzendkrachten genoemd. Het verzorgen van neveninkomsten naast een (deeltijd)baan wordt door zes procent van de uitzendkrachten genoemd, evenals werk om het overbruggen van een periode tussen twee banen, de combinatie van werken en zorgtaken en ontslag uit een vorige baan. De overige motieven zijn zeer divers (Donker van Heel en van der Ende, 2009).

#### *Motieven van werkzoekenden om re-integratiebedrijven in te zetten*

Wat betreft de dienstverlening van re-integratiebedrijven geven werkzoekenden aan vooral kwaliteit en de klantvriendelijkheid van de medewerkers alsook de omgang met de eigen wensen en ideeën door de medewerkers van belang te vinden. Hierbij gaat het om zaken als inlevingsvermogen en het luisteren naar de behoeften en wensen van de werkzoekenden (Bruin en Vogels, 2008; Hofstede, Geuns en Niet, 2007; Horsen en Niet, 2003; Fermin en Vinke, 2003). Daarnaast vinden zij ook de omgang met vertrouwelijke informatie, de begeleiding bij het vinden van werk, het contact met het re-integratiebedrijf en de informatie over de aanpak van het re-integratietraject van belang (Fermin en Vinke, 2003). Werkzoekenden geven daarnaast aan dat zij meer behoefte hebben aan inzicht in de scholingsmogelijkheden alsook hulp bij de keuze voor scholing of een (ander) beroep (Doğan en Lammers, 2007). Hierbij is deskundigheid op het gebied van opleidingen en cursussen bij de medewerkers van re-integratiebedrijven gewenst (Klaver, Kop en Engelen, 2004). Voor een deel hebben deze behoeften betrekking op bemiddelingondersteuning en voor een deel op niet bemiddelingsgerelateerde diensten (zorg, activering).

#### *Motieven van werkzoekenden om werving- en selectiebedrijven in te zetten*

Werving- en selectiebureaus worden door werkzoekenden vooral ingezet om zichzelf te profileren voor eventuele banen en om direct concrete en interessante vacatures te weten te komen. Werkzoekenden verwachten van werving- en selectiebedrijven vooral aandacht voor hun persoonlijke wensen en behoeften. Daarnaast zien zij ook graag dat hun cv zorgvuldig wordt behandeld en dat zij hier feedback op krijgen van het werving- en selectiebureau. Werkzoekenden achten het van belang dat het bureau zich verdiept in het arbeidsverleden en dat er goed geluisterd wordt naar hun wensen, zodat zij uiteindelijk de baan kunnen vinden die het best bij hen past. Het aandragen van geschikte vacatures hoort hier bij. Daarnaast geven zij aan behoefte te hebben aan het krijgen van zekerheid om op gesprek te komen en de aanbieding van een assessment (Intermediair, 2010; Jansen en Dijken, 2008).

### 11.2.3 De aard van de behoeften van werkzoekenden

Op basis van alle beschikbare documentatie zijn de volgende behoeften van werkzoekenden te signaleren, min of meer in volgorde van belangrijkheid:

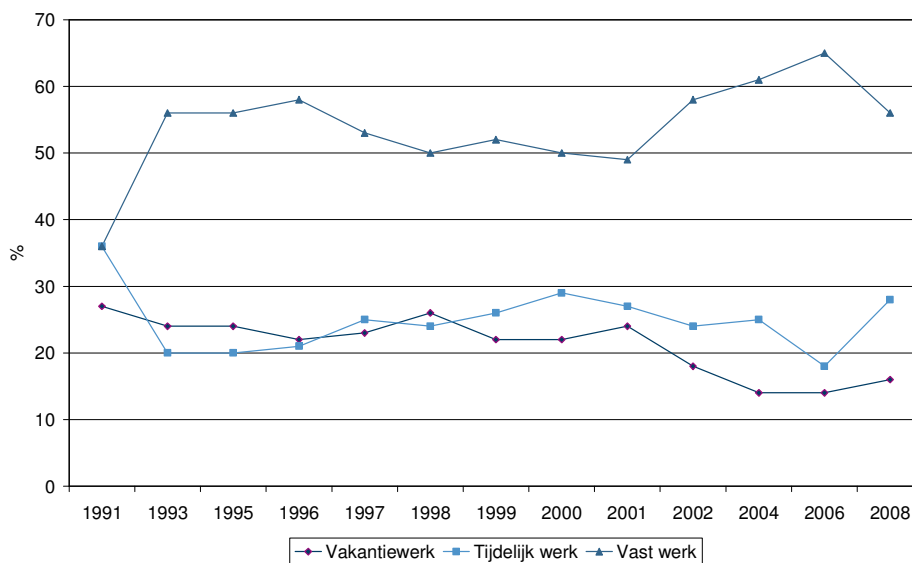
- behoefte aan een vaste baan;
- behoefte aan specifieke zoekkanalen;
- behoefte aan beroepskeuzevoorlichting;
- behoefte aan aandacht voor persoonlijke wensen en omstandigheden.

#### *Behoeftte aan een vast dienstverband*

Werkgevers hebben allereerst behoefte aan het vervullen van de vacature. Werkzoekenden hebben vooral behoefte aan een vast dienstverband (UWV, 1992-2003). Gedurende deze periode geeft constant ruim 80 procent van de werkzoekenden aan op zoek te zijn naar een vast dienstverband, ongeacht de conjunctuur. Volgens een oude rapportage van SZW is de aard van het dienstverband voor werkzoekenden zelfs belangrijker dan de aansluiting van de baan bij opleiding of ervaring (Rapportage Arbeidsmarkt SZW, 1985).

Meer dan de helft van de uitzendkrachten is op zoek naar een vaste baan (zie Figuur 11.7). Dit aandeel neemt toe. In 2008 was ruim meer dan de helft van de uitzendkrachten (56%) op zoek naar vast werk (Donker van Heel en Van der Ende, 2009).

Figuur 11.4 Type werk waar uitzendkrachten naar zoeken



Bron: ABU Inroomonderzoek over uitzendkrachten 2009, Donker van Heel en Van der Ende.

Werknemers bij uitzendbureaus hebben ook behoefte aan scholing in relatie tot hun uitzendwerk. Ongeveer een kwart van de uitzendkrachten volgde in 2008 scholing die te maken heeft met de betreffende uitzendbaan. Hierbij ging het vooral om mensen die op zoek waren naar een vaste baan (Donker van Heel en Van der Ende, 2009).

#### *Behoeftte aan specifieke zoekkanalen*

Uit de verschillende onderzoeken blijkt dat werkzoekenden intermediairs kiezen vanuit verschillende behoeften. De publieke bemiddelaars en re-integratiebedrijven worden vooral

gebruikt om informatie te verkrijgen. Uitzendbureaus worden vooral gebruikt om geld te verdienen en in mindere mate voor vakantiewerk, het zoeken van tijdelijk werk op een bepaald moment, een bijbaan tijdens de studie of het opdoen van werkervaring. Private werving- en selectiebureaus worden benaderd om een concrete baan te zoeken en om zich via de intermediair te profileren richting werkgevers.

#### *Behoeftte aan beroepskeuzevoorlichting*

Werkzoekenden hebben duidelijk behoefte aan informatie en advies. De inhoud hiervan is niet altijd even duidelijk te bepalen op basis van de beschikbare documentatie. Voor en deel gaat het om niet bemiddelingsgerelateerde diensten. Wel lijkt er een behoefte te bestaan aan beroepskeuzevoorlichting en advisering over baankeuze.

#### *Behoeftte aan aandacht voor persoonlijke wensen en omstandigheden*

Veel meer dan werkgevers spelen de persoonlijke omstandigheden een rol bij werkzoekenden. Uit het geheel van alle onderzoeken komt naar voren dat er behoefte bestaat aan aandacht voor persoonlijke wensen en omstandigheden. Hoewel er kennelijk tevredenheid bestaat met de elektronische intake komt er sterk naar voren dat een goed persoonlijk intakegesprek bijzonder wordt gewaardeerd door werkzoekenden.

### **11.3 Conclusie werkzoekenden**

Onderzoeken naar ervaringen en behoeften van werkzoekenden is er wat meer dan van werkgevers. Ook voor werkzoekenden is er geen integraal en vergelijkend onderzoek en is er alleen onderzoek op onderdelen. Voor een deel is dat onvergelijkbaar vanwege verschillen in opzet en uitvoering. Voor een deel blijft dit onderzoek aan de oppervlakte, zoals veel tevredenheidsonderzoek waar alleen rapportcijfers worden gemeten.

#### *Ervaringen van werkzoekenden met intermediairs (tevredenheid)*

Over het algemeen lijken werkzoekenden tevreden met de dienstverlening die door de verschillende intermediairs wordt geboden. Echter, het meeste onderzoek heeft betrekking op werkzoekenden die in direct contact staan met de intermediairs. Geen goed beeld bestaat van werkzoekenden die wel ingeschreven zijn bij UWV WERKbedrijf en die bij wijze van spreken thuis zitten, al of niet gedemotiveerd. Evenmin bestaat een beeld van werkzoekenden die niet door de poort van de private intermediairs zijn binnen gekomen. In die zin ontbreekt een actueel en representatief beeld van de ervaringen en tevredenheid van alle werkzoekenden.

#### *Behoeften van werkzoekenden aan bemiddelingsdienstverlening*

Cijfers over de daadwerkelijke inzet van intermediairs door werkzoekenden laten zien het gebruik van internet sterk toeneemt en het gebruik van advertenties sterk afneemt.

Werkzoekenden geven aan vooral behoefte te hebben aan vast werk, aan specifieke intermediairs voor specifieke behoeften, aan beroepskeuzevoorlichting en aandacht voor hun persoonlijke wensen en omstandigheden. Waar er enerzijds tevredenheid lijkt te bestaan met de elektronische intake lijkt er aan de andere kant grote behoefte te bestaan aan persoonlijke aandacht, vooral in de vorm van een goed persoonlijk intakegesprek. Dit geldt zowel voor publieke als voor private intermediairs.



## Bronnen

- Bruin, M. en Vogels, R. (2008). Klantgerichtheid SUWI-keten werkzoekenden. Landelijke meting 2e halfjaar 2007 op 129 locaties. Stratus.
- BoaBorea, Branchemonitor 2010
- Brukman, M. en A. Berkhout (2009). Klantgerichtheidmeting werkzoekenden, tweede meting 2009. Regioplan Beleidsonderzoek, Amsterdam (in opdracht van UWV Werkbedrijf).
- Bunt, S en S.Schepman (2005), Reintegratieladders, Research voor Beleid, Zoetermeer.
- Bureau Bartels (2006), Oordeel van werkgevers over SUWI-dienstverlening. In opdracht van RWI.
- CWI (1992-2003), Hoe zoeken werkzoekenden?, Zoetermeer.
- CWI (2004). Dienstverlening (h)erkend. Rapportage klanttevredenheid onderzoek werkgevers.
- CWI (2008). CWI jaarverslag 2007.
- Divosa, Monitor 2010 (2010).
- Doğan, G. en R. Lammerts (2007,. De zesde Wachtkamerenquête. Kwaliteit dienstverlening in de uitvoering van de sociale zekerheid en arbeidsbemiddeling, Verwey-Jonker Instituut, Utrecht (in opdracht van FNV).
- Donker van Heel, P.A. en Dekker, B. (1987). Tussen vraag en aanbod. Een onderzoek naar effectiviteit en efficiëntie van arbeidsbureaus. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag.
- Donker van Heel, P.A. en B. Dekker (1988), Marktstrategieën vacaturebehandeling, Research voor Beleid, Leiden, 1988.
- Donker van Heel, P.A. (2000), Inleenmotieven van werkgevers, in: Bedrijfskunde, jaargang 72, Nr. 4, p.p. 49-57.
- Donker van Heel, P.A., R. Legerstee en M. Van der Ende (2008). Veranderingen in wervingsgedrag van werkgevers. ESB 93(4543), p. 568-570. Den Haag: SDU
- Donker van Heel, P.A. en Van der Ende, M. (2009). Instroomonderzoek over uitzendkrachten. Feiten en cijfers (in opdracht van de ABU).
- Fermin, B. en L.Dorenbosch (2010), Wat vraagt de klant? Onderzoek naar informatie- en adviesbehoefte onder (potentiële) klanten in de keten van werk en inkomen. TNO, Delft.
- Gemeente Gouda (2009), Cliënttevredenheidsonderzoek WWB en re-integratie gemeente Gouda.
- Gemeente Wageningen (2009), Verslag klanttevredenheidsonderzoek re-integratie 2008. Gids voor Personeelsmanagement 2009.
- Goudswaard, A., Leede, J., Hooff, M., Brugman, T., Klein Hesselink, J., Leeuw, M., Rhijn, G. en Gruyters, R. (2007). De toekomst van flexibele arbeid. Een onderzoek naar flexibiliteitsstrategieën van Nederlandse bedrijven. TNO, hoofddorp (in opdracht van de ABU).
- Hartkamp, J. (2011), Klantgerichtheidmeting werkpleinen 3e tertiaal 2010, Desan Research Solutions, Amsterdam.
- Hartkamp, J. (2011). Onderzoek werkgeversgerichtheid werkpleinen najaar 2010, Desan Research Solutions, Amsterdam.
- Heyma, A. en C. Klaveren (2008). Uitzendbaan versus direct dienstverband: vergelijking loopbanen CWI-cliënten. SEO, Amsterdam.
- Heyma A. en de M.Graaf-Zijl (2009), De rol van uitzendarbeid binnen de publieke arbeidsbemiddeling, TPEdigitaal, jaargang 3(2) p.142-162.
- Hofstede, S., Geuns, R. en Niet, M. (2007). Marktanalyse tevredenheid cliënten en opdrachtgevers re-integratiebedrijven 2006/2007. Regioplan Beleidsonderzoek, Amsterdam (in opdracht van Blik op werk).
- Horsen, C. en Niet, M. (2005). Voldoende nog niet afdoende. Tevredenheidscijfers cliënten en opdrachtgevers over reïntegratiebedrijven. Regioplan Beleidsonderzoek, Amsterdam (in opdracht van RWI).

- Hustinx, P. (zonder datum), Ondernemen in flex. De startersgids voor uitzendondernemingen, Artra, Amersfoort
- Intermediair (2010). Intermediair W&S onderzoek. Verwachtingen van kandidaten en opdrachtgevers in 2010.
- IWI (2006). Aandeel CWI bij de vacaturevervulling: een verkennende studie naar de rol van CWI bij de samenwerking met publieke en private intermediairs. V06/05
- IWI (2007). Matchen op de lokale/regionale arbeidsmarkt. Nota van bevindingen. N07/25
- IWI (2007), Vroegmelders. Dienstverlening CWI en UWV aan werknemers die werkloos dreigen te worden.
- IWI, Van werk naar werk. De dienstverlening aan met werkloosheid bedreigde werknemers, mei 2010. Concept.
- Jansen, W. en Dijken, N. (2008). Marktonderzoek toegevoegde waarde Werving & Selectiebureaus. Bureau Consumenten Onderzoek (in opdracht van OAWS en De Telegraaf).
- Kemper, R. Visser, S. en Engelen, M. (2010). Het verhaal van de klant. Mogelijkheden voor zelfsturing bij re-integratie, Research voor Beleid (in opdracht van RWI).
- Klaver, P., Kop, R. en Engelen, M. (2004). Aandeel in transparantie. De werking van de beursvloer van de Centra voor Werk en Inkomen. Research voor Beleid, Leiden (in opdracht van CWI).
- Koning, J. de, e.a. (2008)
- Korpel, J., B. Frouws, K. van Uitert en P. Cuypter (2008), Ervaringen van andere bedrijven met 'van werk naar werk oplossingen'. Herplaatsing en outplacement in de praktijk. Consult en Research voor Beleid, Zoetermeer.
- Ministerie van SZW (1985), Rapportage Arbeidsmarkt, Den Haag.
- Ministerie van SZW en de Raad voor Werk en Inkomen (2007), Hoe werken sectorfondsen? MKB Nederland (2008), De marktplaats van vraag en aanbod. Weg van de stroperigheid. MKB Nederland, Delft.
- Piek, P. en J. Sanders (2010), Mobiliteit Centraal, Dienstverlening in de preventieve fase, TNO Kwaliteit van Leven, Hoofddorp.
- RWI (2005), Evaluatie vacatureoffensief, Den Haag.
- RWI (2007), Plan van aanpak Van Werk Naar Werk, Den Haag.
- RWI (2008), Re-integratiemarktanalyse 2008, Den Haag
- RWI (2008), Werk op maat, Den Haag
- RWI (2009), Match! Publiekprivate en regionale samenwerking bij vacaturevervulling, Den Haag.
- RWI (2010), Samenwerking gemeenten en sociale partners, Den Haag.
- RWI (2010), Onderweg naar morgen, Arbeidsmarktbeleid van gemeenten en sociale partners samen, Den Haag.
- RWI (2011), De vraag van werkgevers naar re-integratiedienstverlening, Den Haag.
- RWI (2011), ), Re-integratiemarktanalyse 2010, Den Haag (Binnenkort te verschijnen)
- Stuurgroep Dienstverlening (2010). Werkplein ontwikkelingen rapportage 1e tertiaal 2010.
- TNS NIPO Consult (2008), Rapportage werkgeversgerichtheid – vijf regio's. (in opdracht van AKO).
- Uitert, K. van en J. Korpel (2008), De markt van outplacement, Panteia, Zoetermeer.
- Uitert, K. van en Bakker (2009) Outplacementmarkt de maat genomen, Panteia, Zoetermeer.
- Veldhuis, V. en T. Veerman (2011), De markt beweegt verder. Ontwikkeling aan de aanbodzijde van de reïntegratiemarkt, AStri, Leiden
- Veerman, T.J., Veldhuis, V., Aerts, M.C.M., Egmond, J.W. van (2008), Een markt in beweging: Ontwikkelingen aan de aanbodzijde van de reïntegratiemarkt, RWI, Den Haag
- UWV (1984-2010), Hoe Werven Bedrijven?/Vacatures in Nederland, Amsterdam.
- UWV(1992-2003), Hoe zoeken werkzoekenden?, Amsterdam

Vinke, H., B. Fermin, J. van Genabeek, S. Lagerveld en W. Zwinkels (2003),  
Klanttevredenheid over reïntegratiebedrijven. TNO arbeid, Delft (in opdracht van RWI).  
Winnubst, M. en Vroonhof, P. (2010). Payroll-services in Nederland. Bekendheid, markt en  
marktpotentie, EIM, Zoetermeer.

# Colofon

*Arbeidsbemiddeling* is een uitgave van de Raad voor Werk en Inkomen.

Bezuidenhoutseweg 60  
2594 AW Den Haag  
Postbus 93048  
2509 AA Den Haag  
info@rwi.nl  
www.rwi.nl

© Raad voor Werk en Inkomen, Den Haag. Niets uit deze uitgave mag op enige manier worden verveelvoudigd, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Vormgeving omslag: Smidswater  
strategie > concept > design, Den Haag

Juni 2011