

# Vraaggerichte arbeidsbemiddeling als antwoord op knelpuntvacatures

Onderzoeker: Ann Morissens

Eindrapport december 2008

Projectleiding: Ludo Struyven & Joost Bollens



Hoger instituut  
voor de arbeid



---

# ***INHOUD***

<b>Inhoud</b>	<b>3</b>
<b>Hoofdstuk 1 Achtergrond en doelstellingen van het onderzoek</b>	<b>8</b>
1. Inleiding	8
2. Uitdagingen op de Vlaamse arbeidsmarkt en uitdagingen voor de VDAB	8
3. Onderzoeksopzet	11
3.1 Onderzoeksvragen	11
3.2 Onderzoeksaanpak en -methoden	11
4. Oorzaken van knelpuntvacatures	13
4.1 Oorzaken aan de aanbodzijde	13
4.2 Oorzaken aan de zijde van de VDAB als intermediair	14
4.3 Oorzaken aan de vraagzijde	15
4.4 Het probleem van informatie	16
4.5 Oplossingen voor knelpunten aan de zijde van de VDAB	18
5. Opbouw van het rapport	19
<b>Hoofdstuk 2 De vacaturewerking van de VDAB</b>	<b>20</b>
1. Inleiding	20
2. Mapping van de organisatie en werking	20
2.1 Situering	20
2.2 Organogram van de VDAB	22
2.3 Functies binnen de werkgeversservice	24
3. Melding en intake van een vacature	25
4. Behandeling van de vacature door de servicelijn	27

---

5. Behandeling van de vacature door de regionale vacaturewerking	27
5.1 Welke criteria gebruikt de consulent om op vraag en aanbod te matchen?	28
5.2 Knelpunten in het proces van automatische matching	29
5.3 Meerwaarde van een persoonlijke behandeling van een vacature door een consulent	30
6. Contactname en verwijzing	31
7. Opvolging van de vacature	32
8. Wie doet een beroep op de VDAB-vacaturewerking?	33
9. Knelpunten en succesfactoren	37

---

### **Hoofdstuk 3 Naar een omvattend concept van vraaggerichte arbeidsbemiddeling**

---

**39**

1. Inleiding	39
2. Indicatoren van een niet optimale afstemming tussen vraag en aanbod	39
2.1 Kwaliteit van de matching	39
2.2 Toegenomen vervullingstijd	40
2.3 Carrousel-effect	40
3. Vraaggerichte arbeidsbemiddeling bekeken vanuit de praktijk	41
4. Naar een omvattend concept van vraaggerichte arbeidsbemiddeling	43
4.1 Het proces van arbeidsbemiddeling	43
4.2 Vraaggerichte versus aanbodgerichte bemiddeling	44
4.3 Rol van de bemiddelaar	45
4.4 Definitie van vraaggerichte bemiddeling	46
5. Randvoorwaarden voor een vraaggerichte bemiddeling	46
5.1 Voldoende kennis en informatie van vraag- en aanbodzijde	47
5.2 Randvoorwaarden op het niveau van de organisatie	49

---

### **Hoofdstuk 4 Instrumenten voor een vraaggerichte arbeidsbemiddeling**

---

**50**

1. Inleiding	50
2. Een getrappt model van dienstverlening	50
3. Kwalitatief onderzoeksopzet	51
4. Vraaggerichte instrumenten	52

---

4.1	Trap 1 van het getrapte model: de geautomatiseerde dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers	52
4.2	Trap 2 van het getrapte model: inzet van een meer persoonlijke dienstverlening	56
4.3	Trap 3: Verdere inzet van dienstverlening m.b.t. het verbeteren van de competenties van werkzoekenden	62
4.4	Trap 4: Samenwerking op maat met bedrijven en sectoren	63
5.	Randvoorwaarden op het niveau van de organisatie	69
5.1	Samenwerking tussen bedrijfsconsulenten en werkzoekendenconsulenten	69
5.2	Samenwerking tussen de competentiecentra en de vacaturewerking	70
6.	Samengevat	72

---

## **Hoofdstuk 5 De effectiviteit van vraaggerichte arbeidsbemiddeling**

1.	Inleiding	74
1.1	Vervullingsgraad	74
1.2	Spanningsindicator	74
1.3	Vervullingstijd	75
1.4	Bespreking	75
2.	Beschrijving van de data	75
2.1	Beschrijving van de beroepsgroepen	77
2.2	Overzicht van de instroom van vacatures per beroepsgroep	81
3.	Beschrijving van variabelen m.b.t. vraaggerichte interventie	85
3.1	Het servicelevel	85
3.2	Mededelingen	87
3.3	Verwijzingen	89
3.4	Combinaties van instrumenten	90
4.	De ernst van een vacature	91
5.	De samenhang tussen de ernst en de inzet van vraaggerichte instrumenten	98
6.	Indicatie, (statistische) inferentie en identificatie	103
7.	Bespreking en conclusie	105

---

## **Hoofdstuk 6 Vraaggerichte arbeidsbemiddeling in een internationaal perspectief**

1.	Inleiding	106
2.	Vraaggerichte arbeidsbemiddeling in Nederland	107

2.1	Institutionele context en verschillen met België	107
2.2	De rol van het CWI	107
2.3	Het vacatureoffensief	109
2.4	Naar een meer vraaggerichte dienstverlening, wat is er nodig?	113
2.5	Naar prestatieindicatoren m.b.t. vraaggerichte werkgeversdienstverlening?	116
2.6	De werkgeversgestuurde aanpak	117
3.	Vraaggerichte arbeidsbemiddeling in het Verenigd Koninkrijk	118
3.1	Achtergrond	118
3.2	Naar een vraaggerichte arbeidsbemiddeling, ook in het Verenigd Koninkrijk?	118
3.3	De Employer Engagement Strategy	119
3.4	Het Ambition programma	120
3.5	Recente ontwikkelingen bij de Jobcentre Plus centra	123
<b>Hoofdstuk 7 Conclusies en beleidsaanbevelingen</b>		<b>125</b>
1.	Inleiding	125
2.	Een getrappt werkingsmodel voor de vacaturewerking	126
3.	Randvoorwaarden en succesfactoren	128
3.1	Geautomatiseerde processen in de VDAB-dienstverlening	128
3.2	Persoonlijke dienstverlening	131
3.3	Het verbeteren van competenties en vaardigheden in samenwerking met de werkgever	132
3.4	Randvoorwaarden op niveau van de organisatie	133
4.	Helpt de vacatureservice bij de invulling van vacatures ?	134
5.	Suggesties voor het beleid	135
6.	Tot slot : vraaggerichte bemiddeling staat niet los van een aanbodgerichte werking	137
<b>Bijlage 1/ Overzicht van geïnterviewde personen</b>		<b>139</b>
<b>Bijlage 2/Deelnemers focusgroepgesprek competentiecentra</b>		<b>140</b>
Vanuit de competentiecentra (CC)		140
Vanuit de centrale dienst CC		140



---

# ***HOOFDSTUK 1 ACHTERGROND EN DOELSTELLINGEN VAN HET ONDERZOEK***

## **1. Inleiding**

Werkgevers hebben het steeds moeilijker om geschikte arbeidskrachten te vinden en de vijver werkzoekenden waaruit gevist kan worden, wordt steeds kleiner. Zelfs in tijden van economische teruggang is dit de onderliggende structurele trend op de Vlaamse arbeidsmarkt. Om de toenemende krapte op de arbeidsmarkt succesvol op te vangen, is een betere afstemming tussen vraag en aanbod nodig.

In dit onderzoek worden vraag en aanbod bekeken vanuit de invalshoek van de arbeidsbemiddeling. Daarom gaan we na hoe actoren die actief zijn op het terrein van bemiddeling vraag en aanbod zo goed mogelijk op elkaar proberen af te stemmen. Als intermediair op de arbeidsmarkt vervult de VDAB een belangrijke rol wat betreft het matchen van vraag en aanbod. Geconfronteerd met de krapte op de arbeidsmarkt heeft de VDAB zich als doel gesteld om een meer vraaggerichte koers te varen. Dit onderzoek heeft dan ook de VDAB als *bemiddelende actor en regisseur* in de krappe arbeidsmarkt als uitgangspunt. Alvorens in de volgende hoofdstukken een beschrijving te geven van de VDAB-vacaturewerking en de verschillende instrumenten en strategieën die de VDAB hanteert om zijn dienstverlening vraaggerichter te maken, schetsen we in dit eerste hoofdstuk kort de arbeidsmarktcontext waarin de VDAB zijn vraaggerichte koers ontplooit. We besteden eveneens kort aandacht aan de verschillende oorzaken van knelpuntvacatures.

## **2. Uitdagingen op de Vlaamse arbeidsmarkt en uitdagingen voor de VDAB**

De voorbije jaren heeft Vlaanderen een sterk doorgedreven *activeringsbeleid* gevoerd. In combinatie met een gunstige economische conjunctuur heeft dit geleid tot een verhoogde werkzaamheidsgraad en een dalend aantal werklozen. Een belangrijk kenmerk van het gevoerde activeringsbeleid is de focus op het verbeteren van de *competenties* van werkzoekenden of de inactieve bevolking. Het aanbieden van diverse korte of langere opleidingen of het doorlopen van (re-integratie) trajecten zijn hierbij vaak aangewende instrumenten (De Cuyper en Struyven, 2004; Steenssens et al., 2008). Het accent bij deze



---

aanpak ligt hoofdzakelijk op het remediëren van tekorten aan competenties of vaardigheden bij de aanbodzijde. Door het verbeteren van de competenties bij de werkzoekenden hoopt men hun kansen op de arbeidsmarkt te verbeteren. Deze focus blijft aanwezig, maar als gevolg van de toenemende krapte op de arbeidsmarkt, waardoor het voor bepaalde beroepen en sectoren steeds moeilijker wordt om geschikte arbeidskrachten te vinden, is de *focus op werk* aanzienlijk toegenomen. Dit heeft niet enkel gevolgen voor de werkzoekenden zelf maar ook voor de werking van de VDAB.

De toenemende krapte op de arbeidsmarkt heeft niet enkel gevolgen voor werkgevers die het steeds moeilijker krijgen om hun openstaande vacatures in te vullen, maar plaatst ook de VDAB voor nieuwe uitdagingen. Als intermediair op de arbeidsmarkt heeft de VDAB een *dienstenaanbod* uitgewerkt voor zowel werkzoekenden als werkgevers, maar ook werknemers. Daarnaast spelen ook de *competentiecentra* een rol bij het afstemmen van aanbod en vraag op elkaar en dit met het oog op opleiding. Ook hier is de trend naar een meer vraaggerichte aanpak zichtbaar. De individuele beroepsopleiding in de onderneming (IBO) is hier een mooi voorbeeld van. De IBO biedt de werkzoekende een opleiding op maat op de werkvloer en bereidt de cursist voor op de toekomstige functie. Deze formule leent zich vooral voor werkzoekenden die een aantal specifieke competenties ontbreken om meteen aan de slag te gaan, maar waarbij dit tekort door middel van opleiding relatief eenvoudig geremedieerd kan worden.

De VDAB is in zijn rol van *regisseur op de arbeidsmarkt* ook nauwer gaan samenwerken met andere partners (tendering) en opleidingen worden (meer dan vroeger) ingericht in samenspraak met *sectoren*. Op die manier worden de opleidingen beter afgestemd op de behoeften van de sector en spelen ze dus beter in op de behoeften die er zijn aan de vraagzijde. Ook hier kunnen we spreken van een meer vraaggerichte aanpak.

In de volgende paragraaf gaan we uitgebreider in op de uitdagingen die de huidige arbeidsmarktcontext meebrengt voor de VDAB en waardoor de keuze voor een vraaggerichte aanpak aan belang wint.

Zowel bij hoog- als bij laagconjunctuur is er een *onevenwicht* tussen *vraag en aanbod* op de arbeidsmarkt. Bij een laagconjunctuur is het *aanbod* werkzoekenden groter dan de vraag naar arbeid en bijgevolg is het moeilijker om werkzoekenden aan een job te helpen. Bij een hoogconjunctuur doet zich het omgekeerde voor, er zijn voldoende jobs, maar weinig werkzoekenden, of werkzoekenden die niet over de juiste competenties beschikken en bijgevolg wordt het moeilijker om vacatures in te vullen, m.a.w. de vraag overstijgt het aanbod. Waar er bij laagconjunctuur voldoende tijd en ruimte is voor een intensieve begeleiding en opleiding van de werkzoekenden, wordt dit moeilijker in tijden van hoogconjunctuur en toenemende vergrijzing van de bevolking. De arbeidsmarktreserve is hierdoor immers beperkt. Dit resulteert in acute of zelfs chronische tekorten aan kandidaten voor bepaalde beroepen of sectoren. Dit plaatst zowel werkgevers als de VDAB voor een uitdaging. Voor bedrijven wordt het moeilijker om vacatures in te vullen en de VDAB wordt geconfronteerd met een toenemende *discrepantie* tussen vraag en aanbod, getuige de lange lijst van structurele knelpunten op de arbeidsmarkt zoals tot uiting komt in knelpuntberoepen en knelpuntvacatures.

---

Deze nieuwe arbeidsmarktcontext heeft ook gevolgen voor de dienstverlening van de VDAB. De uitdaging situeert zich zowel aan de aanbodzijde als aan de vraagzijde.

Door het invoeren van de sluitende aanpak werd de begeleiding en opleiding van werkzoekenden sterk opgevoerd en stelt de VDAB zich als doel om zo snel mogelijk zoveel mogelijk werkzoekenden aan werk helpen. De *kortste weg naar werk* staat centraal in de dienstverlening van de VDAB. Indien nodig kan er opleiding voorzien worden. Deze aanpak vereist een voldoende inzet van personeel voor de begeleiding en opvolging van de werkzoekenden. Met het oog op opleiding is het belangrijk om de opleidingsbehoeften aan de vraagzijde correct te identificeren en hierop in te spelen.

Om de werkzoekenden zo snel en efficiënt mogelijk aan werk te helpen zijn er *vacatures* nodig. Ook hier moet de VDAB pro-actief optreden en contacten leggen met werkgevers om vacatures te werven. Hoe groter het aantal vacatures waarover de VDAB beschikt, hoe groter de kans dat de werkzoekenden ook effectief kunnen doorstromen naar de arbeidsmarkt. Om dit te bereiken, richt de VDAB zich tot de werkgevers en tracht hij zijn marktaandeel op de Vlaamse vacaturemarkt te vergroten.

Toch is het verwerven van vacatures an sich onvoldoende om een geslaagde match van vraag en aanbod te realiseren. Ook in het matchingsproces moet aan een aantal voorwaarden voldaan worden opdat de match tussen vraag en aanbod succesvol zou zijn. Het is dan ook de bedoeling van dit onderzoek om een *beter inzicht* te krijgen in de *voorwaarden* om te komen tot een geslaagde match tussen vraag en aanbod.

De hierboven beschreven uitdagingen komen ook tot uiting in volgende doelstellingen die de VDAB zich stelt:

- het realiseren van een zo snel mogelijke uitstroom van werkzoekenden naar een passende job, strategie van *'focus op werk'*;
- het zo snel mogelijk en efficiënt *invullen van vacatures*, m.a.w. aanbod en vraag succesvol aan elkaar koppelen en dit vanaf de inschrijving;
- het aanpassen van het opleidingsaanbod aan de *noden en behoeften* van de *werkgevers*.

Deze drie doelstellingen staan niet los van elkaar en hebben betrekking op de verschillende dienstverleningspijlers van de VDAB: begeleiding en opvolging van *werkzoekenden*, de dienstverlening aan *werkgevers* en het aanbieden van *opleidingen* aan werkzoekenden en werknemers.

Binnen elk van deze drie pijlers kan de VDAB vraaggerichte instrumenten en strategieën inzetten en dit brengt ons bij het onderwerp van dit onderzoek.

---

### 3. Onderzoeksopzet

#### 3.1 Onderzoeksvragen

Met dit onderzoek willen we een beter *inzicht* verwerven in de wijze waarop de VDAB omgaat met de knelpunten op de arbeidsmarkt en in welke mate de arbeidsmarktkrapte heeft geleid tot de introductie van vraaggerichte arbeidsbemiddeling in de VDAB-werking. Bijkomend stelt zich de vraag of deze aanpak succesvol kan bijdragen tot het oplossen van knelpuntvacatures. Het meer *vraaggericht* maken van de *VDAB-dienstverlening* wordt immers vaak geopperd als *oplossing* voor knelpuntvacatures.

De centrale onderzoeksvraag in dit onderzoek luidt als volgt:

*“Via welke strategieën, vormen en instrumenten kan de Vlaamse publieke arbeidsbemiddeling meer vraaggericht worden gemaakt, in het bijzonder met het oog op de invulling van knelpuntvacatures?”*

Deze algemene onderzoeksvraag kan opgesplitst worden in de volgende deelvragen:

1. Welke *instrumenten* en *vormen* van vraaggerichte arbeidsbemiddeling kunnen we onderscheiden?
2. Wat is de *efficiëntie* en *effectiviteit* van deze verschillende instrumenten? Leiden zij tot een betere en snellere invulling van vacatures?
3. Welke zijn de *kritische succesfactoren* voor een vraaggerichte arbeidsbemiddeling? In welke mate kan deze *automatisch* (via ICT-tools) en wanneer is een meer *persoonlijke* bemiddeling noodzakelijk?

Het onderzoek bevat dus zowel *exploratieve* (inventarisatie van vraaggerichte instrumenten en strategieën) als *evaluatieve* aspecten. Door een beter inzicht te verwerven in de bestaande instrumenten en vormen en na te gaan of deze ook succesvol zijn, zullen we aan het eind van dit onderzoek een aantal *aanbevelingen* doen die op kunnen bijdragen tot het *optimaliseren* van de bestaande *vraaggerichte instrumenten en strategieën*.

#### 3.2 Onderzoeksaanpak en -methoden

Om de drie onderzoeksvragen te beantwoorden voorzien we 4 onderzoeksstappen:

- Stap 1: mapping van de huidige organisatie en werking van de VDAB- en vacaturewerking;
- Stap 2: analyse van de levenscyclus van een vacature;

- 
- Stap 3: selectie en analyse van ingezette instrumenten en strategieën en hun evaluatie;
  - Stap 4: exploratie van vraaggerichte arbeidsbemiddeling in Nederland en het Verenigd Koninkrijk.

In een eerste stap richten we onze blik op de organisatie en werking van de dienstverlening die de VDAB biedt aan *werkgevers*. Het voorwerp van onderzoek dat hier centraal staat, is de *vacaturewerking* van de VDAB. In deze stap zullen we vooral aandacht besteden aan de manier waarop de vacaturewerking georganiseerd is.

In een tweede stap richten we ons op de *levenscyclus* van een vacature en bespreken we ook welke actoren hier een rol bij spelen. Deze stap laat ons ook toe om een zicht te krijgen hoe aan stap 1 vorm wordt gegeven in praktijk.

Deze eerste twee stappen zijn belangrijk om te komen tot een goed inzicht in de VDAB-werking. Binnen deze werking zullen we in een derde stap een *inventarisatie* maken vraaggerichte instrumenten en strategieën. Voor deze instrumenten zullen we nagaan of deze inderdaad een *meerwaarde* hebben t.a.v. de reguliere werking en in welke mate ze inspelen op tekortkomingen in het reguliere dienstverleningsaanbod. De inventarisatie en beschrijving van instrumenten en strategieën alsook hun evaluatie maken het voorwerp uit van onze derde onderzoeksstap. In een vierde stap kijken we hoe publieke arbeidsbemiddelaars in Nederland en het Verenigd Koninkrijk vorm geven aan vraaggerichte bemiddeling. Deze oefening laat ons toe om de Vlaamse situatie in een bredere context te plaatsen.

Het onderzoeksopzet bevat zowel *exploratieve* als *evaluatieve* aspecten. In het exploratieve deel is het belangrijkste onderzoeksdoel een inzicht te verwerven in welke instrumenten er ingezet worden om de VDAB-dienstverlening meer vraaggericht te maken. We kijken ook over de grenzen heen om te zien welke instrumenten daar ingezet worden en wat we eruit kunnen leren voor de Vlaamse case. In het evaluatieve deel, willen we d.m.v. een kwantitatieve analyse van vacaturegegevens nagaan of deze instrumenten ook effectief bijdragen tot het remediëren van knelpuntvacatures. Er wordt een *mix van onderzoeksmethoden* ingezet

- Desk research, documentanalyse;
- face to face interviews met betrokkenen van de vacaturelijn, experts, regionale directies, VDAB-centrale diensten en actoren binnen de competentiecentra.
- Kwantitatieve analyse van VDAB-vacaturegegevens.

Alvorens de onderzoeksvragen te beantwoorden in de volgende hoofdstukken richten we ons in het tweede luik van dit hoofdstuk op de oorzaken die aan de basis liggen van knelpuntvacatures.

---

## 4. Oorzaken van knelpuntvacatures

Er is reeds heel wat onderzoek verricht over knelpuntberoepen en knelpuntvacatures (Lamberts et al., 2000, De Cuyper et al., 2008; Bollens & Vos, 2002). Het recente onderzoek van De Cuyper et al. (2008) biedt een mooi overzicht van (creatieve) initiatieven aan *werkgeverszijde* om knelpuntvacatures in te vullen. Heel wat van deze initiatieven spelen in op lacunes in het bestaande aanbod. Een aantal van deze initiatieven wordt gerealiseerd in *samenwerking* met regionale en sectorale partners, maar ook vaak met de VDAB. Uit dit onderzoek kwam ook een pleidooi van werkgevers naar voor voor een meer *vraaggerichte arbeidsbemiddeling*. Werkgevers zien een te weinig vraaggerichte aanpak van de VDAB als een belangrijke oorzaak van knelpuntvacatures.

Het *gebrek* aan een (doorgedreven) vraaggerichte aanpak uit zich volgens de werkgevers in het doorverwijzen van *niet geschikte kandidaten*. Werkgevers hebben immers het gevoel dat ze (te) vaak ongeschikte kandidaten doorverwezen krijgen van de VDAB. Dit kan volgens hen geremedieerd worden door een betere screening van de kandidaten, en ze pleiten hierbij voor een screening die beter aangepast is aan de noden van het bedrijf of de sector. Dit brengt ons bij één van de oorzaken van knelpunten, nl. de VDAB-als intermediair op de arbeidsmarkt.

De oorzaken van de knelpunten op de arbeidsmarkt zijn echter divers en situeren zich zowel aan vraag-als aanbodzijde, maar zoals hierboven reeds aangehaald, ook op het *raakvlak* van beide, namelijk bij de VDAB als bemiddelaar die vraag en aanbod op elkaar moet afstemmen.

Onze interesse in dit onderzoek gaat vooral uit naar de oorzaken van knelpunten bij de VDAB als intermediair. Toch is een goed inzicht in de oorzaken aan de vraagzijde ook belangrijk voor de VDAB, omdat ook hier stappen ondernomen worden.

Onderstaande tabel biedt een overzicht van de oorzaken van knelpuntvacatures. Vervolgens wordt er een beschrijving gegeven van de verschillende oorzaken.

Tabel 1.1 Arbeidsmarktactoren en oorzaken van knelpuntvacatures

Aanbodzijde	Intermediaren	Vraagzijde
<b>Werkzoekenden</b>	<b>VDAB</b>	<b>Werkgevers</b>
- gebrek aan competenties en skills	-slechte match tussen tussen	-wervingsbeleid
- gebrek aan ervaring	vraag en aanbod	-arbeidsvoorwaarden
- mobiliteitsproblemen	-gebrekkige afstemming van opleidingen	-statistische discriminatie
- familiale situatie	en vraagzijde	
- werkloosheidsval	- de trajectval	

### 4.1 Oorzaken aan de aanbodzijde

---

Aan de aanbodzijde zijn de *werkzoekenden* de belangrijkste actoren. De belangrijkste oorzaken voor knelpuntvacatures aan aanbodzijde situeren zich op het niveau van *competenties* en *vaardigheden*. Heel wat werkzoekenden beschikken over onvoldoende specifieke competenties, onvoldoende ervaring of hebben problemen met arbeidsattitude. Dit maakt dat ze in veel gevallen niet onmiddellijk inzetbaar zijn in een bepaalde job waarvoor een vacature openstaat. Ook andere factoren zoals het niet beschikken over een wagen, het gebrek aan kinderopvang spelen een rol en dragen bij tot het moeilijk of niet ingevuld geraken van een vacature.

Een andere oorzaak die vaak aangehaald wordt, is de *werkloosheidsval*, voor sommige werkzoekenden loont het niet of amper om een job te prefereren boven een werkloosheidsuitkering. België heeft de voorbije jaren wel een aantal maatregelen getroffen, o.m. door een lastenvermindering voor de laagste inkomens, maar scoort nog steeds slecht in een Europees perspectief.

#### **4.2 Oorzaken aan de zijde van de VDAB als intermediair**

Aangezien de VDAB een belangrijke rol speelt bij de begeleiding en opleiding van werkzoekenden, verwachten we dat de publieke arbeidsbemiddeling een rol kan spelen bij het remediëren van knelpunten aan aanbodzijde. Toch situeren er zich ook een aantal knelpunten bij de VDAB als intermediair op de arbeidsmarkt zelf.

De VDAB kan via *opleiding* en *trajectbegeleiding* een aantal van de knelpunten bij werkzoekenden remediëren. Deze aanpak is enkel succesvol wanneer de werkzoekende na het traject of de opleiding ook effectief over betere vaardigheden en competenties beschikt, maar dit is helaas niet altijd het geval. In dit laatste geval draagt de VDAB bij tot het instandhouden van knelpunten i.p.v. deze weg te werken. Heylen en Bollens (2006) stelden in hun onderzoek immers vast dat trajecten vaak te lang duren en veeleer bijdragen tot langdurige werkloosheid i.p.v. de uitstroom te faciliteren. Ze noemden dit de *trajectval*.

Met betrekking tot *opleiding* ligt de cruciale succesfactor bij het afstemmen van de opleiding op de opleidingsbehoeften aan de vraagzijde. Een centrale vraag hierbij is in welke mate de opleiding voldoende is afgestemd op de noden van bedrijven en meer bepaald, op de noden van bedrijven die te kampen hebben met knelpuntvacatures. Indien de VDAB personen opleidt, maar deze opleidingen toch niet de competenties aanreiken die gewild zijn op de arbeidsmarkt, zal een succesvolle *afstemming* van vraag en aanbod niet kunnen plaatsvinden. Hier is een belangrijke rol weggelegd voor de pijler competentiebeheer van de VDAB en meer bepaald de samenwerking tussen deze pijler en de pijler arbeidsmarktbeheer waar de *vacaturewerking* deel van uitmaakt.

Niet alleen de afstemming van het opleidingsaanbod op de vraag is belangrijk, maar ook de *match* tussen werkzoekenden en opleiding is belangrijk. Indien een werkzoekende verplicht wordt een opleiding te volgen die niet aansluit bij zijn opleiding of interessesfeer, is de kans klein dat de werkzoekende de opleiding met succes zal voltooien. Het kan ook zijn dat een werkzoekende onvoldoende geschikt is om een bepaalde opleiding te volgen. Om deze mismatches te voorkomen lijkt een *screening* van

---

zowel motivatie als vaardigheden noodzakelijk alvorens de werkzoekende een opleiding te laten starten.

Ook de *screening* van de werkzoekende op het moment van *doorverwijzing* lijkt een knelpunt te vormen. Werkgevers klagen over het ontvangen van *niet geschikte kandidaten* die door de VDAB doorverwezen zijn. Komt dit omdat de VDAB deze kandidaten onvoldoende screent? Is er een probleem met de automatische matching? Heeft de VDAB onvoldoende kennis heeft van de noden in een bedrijf, of een sector? Of vertelt de werkzoekende een ander verhaal bij de werkgever dan bij de VDAB-consulent?

### 4.3 Oorzaken aan de vraagzijde

Aan de vraagzijde vinden we de *werkgevers* die op zoek zijn naar mensen met specifieke vaardigheden en kwalificaties om hun openstaande vacatures in te vullen. Bedrijven vullen zelf in welke *aanwervingskanalen* ze zullen aanwenden, welke *selectiecriteria* ze hanteren en hoe de *selectieprocedure* zal verlopen. Al deze stappen in het *aanwervingsproces* kunnen een oorzaak zijn van knelpuntvacatures. Zo is het mogelijk dat door een foute keuze van het aanwervingskanaal de gewenste kandidaten niet bereikt worden. Strengere en veeleisende selectiecriteria kunnen potentiële kandidaten afschrikken om te kandideren voor een functie waardoor er zich weinig kandidaten melden. Ook de selectieprocedures zelf kunnen resulteren in een mogelijk ongewenste reductie van het aantal kandidaten, waardoor het moeilijk wordt om een vacature in te vullen.

Ook voor deze oorzaken van knelpuntvacatures aan de vraagzijde is er een rol weggelegd voor de VDAB. De VDAB kan immers werkgevers adviseren over hun rekruteringsstrategie, hij kan werkgevers sensibiliseren voor het aanwerven van kansengroepen of hen wijzen op de gevolgen van te veeleisende selectiecriteria. Vervolgens kan de VDAB ook een aantal oplossingen aanbieden: het aanbieden van een opleiding gericht op de in te vullen vacatures, zoeken naar opleidingsmogelijkheden binnen de onderneming, enz..

Naast het *wervingsbeleid* van een bedrijf, kunnen ook de *arbeidsvoorwaarden* van een bepaalde job of in een bepaalde sector ook een oorzaak zijn voor het ontstaan van knelpuntvacatures. Opdat een vacature succesvol ingevuld kan worden, moet een werkzoekende over de vereiste competenties beschikken of voldoen aan de gestelde diplomaveren, maar daarnaast moet de kandidaat-werknemer ook bereid zijn om de arbeidsvoorwaarden te aanvaarden. Het is dus best mogelijk dat er voldoende kandidaten zijn met het juiste profiel en de juiste kwalificaties, maar die zich echter niet kunnen vinden in de arbeidsvoorwaarden. Het gaat hier dan niet zozeer om een tekort aan sollicitanten, maar de krapte is veeleer een gevolg van een *tekort aan kwaliteitsvolle jobs* aan de vraagzijde. Vaak gaat het hier om jobs met een slechte verloning, met onregelmatige werktijden, of jobs die uitgevoerd moeten worden in lawaaierige, vuile of ronduit gevaarlijke omstandigheden. Om dit te remediëren zijn interventies aan de vraagzijde nodig, die veeleer door de sector zelf genomen moeten worden en waarop de VDAB weinig invloed kan uitoefenen.

---

#### 4.4 Het probleem van informatie

Als we alle bronnen van knelpuntvacatures aan de zijde van de intermediairen en de vraagzijde op een rijtje zetten, zien we dat heel wat van deze oorzaken te maken hebben met een tekort aan *informatie*. Bijgevolg kunnen we stellen dat correcte en volledige informatie een belangrijke rol speelt bij het oplossen van de knelpuntvacatures. Ook voor vraaggerichte arbeidsbemiddeling, is het beschikken over juiste en volledige informatie een belangrijke voorwaarde.

##### *Informatie aan de zijde van de VDAB*

Opdat de VDAB een werkzoekende succesvol kan toeleiden naar een vacature of een opleiding, moet de consulent over correcte en volledige informatie beschikken over de competenties, diploma's, werkervaring van de werkzoekenden. Deze informatie zit grotendeels opgeslagen in de *werkzoekendendossiers*.

De VDAB-werkzoekendendatabank, die de verschillende werkzoekendendossiers bevat, blijft een erg rijk bestand en biedt de VDAB een voordeel t.a.v. andere intermediairen zoals uitzendkantoren. Het is daarom ook niet verwonderlijk dat uitzendkantoren steeds vaker een beroep doen op de VDAB om moeilijk te vervullen uitzendvacatures te helpen invullen.

Via de procedure van *automatische matching* kan het werkzoekendendossier op een snelle wijze getoetst worden aan de *selectiecriteria* van een *vacature*. Op die manier kan de VDAB een werkzoekende snel inlichten over een bestaande vacature. Ook aan de werkgever kan de VDAB snel een terugkoppeling maken en iets zeggen over de moeilijkheidsgraad van zijn vacature. Opdat vraag en aanbod tot een geslaagde match kunnen komen, is het echter belangrijk dat de informatie aan beide zijden correct en volledig is en hier situeren zich nog een aantal *knelpunten*. We komen hier later nog op terug.

De VDAB heeft zijn dienstverlening aan werkzoekenden grotendeels *geautomatiseerd*. Werkzoekenden moeten niet langer onmiddellijk een beroep doen op een consulent, maar kunnen zich inschrijven vanaf een PC. De werkzoekenden beschikken ook over de mogelijkheid om hun dossier te actualiseren. Het is niet altijd eenvoudig om de juistheid van de inschrijving te controleren.

Niet alle werkzoekenden beschikken echter over de nodige *zelfredzaamheid* om gebruik te maken van de ICT-tools die ter beschikking staan en zullen nog steeds geholpen moeten worden door een consulent. Men kan hier spreken over het stimuleren van *zelfredzaamheid met ondersteuning*. Ook voor het achterhalen van werkmotivatie of arbeidsattitude, of om een beter zicht te krijgen op andere factoren die een hindernis vormen voor tewerkstelling of opleiding (bv. gebrek aan eigen vervoer of kinderopvang) blijft een persoonlijke dienstverlening meer aangewezen dan een geautomatiseerde aanpak.

Naast de informatie van de werkzoekenden, beschikt de VDAB ook over informatie m.b.t. de *vacatures* die beheerd worden in de *vacaturendatabank*. Ook hier moet de



---

informatie correct en volledig zijn om een match tussen vraag en aanbod te realiseren. De *kwaliteit* van de *ontvangen vacatures* is cruciaal om te komen tot een geslaagde match. Door de toename van het aantal *kanalen* waarlangs vacatures bij de VDAB binnenkomen is de bewaking van de kwaliteit van de vacatures niet altijd sluitend. Ook hier komen we later nog op terug.

### *Informatie aan de zijde van de werkgever*

Wanneer een werkgever een nieuwe medewerker wil aantrekken, beschikt hij slechts over *beperkte informatie*. Hij beschikt in de meeste gevallen over een sollicitatiebrief en een CV, en tijdens het sollicitatiegesprek is er gelegenheid om bijkomende vragen te stellen over de werkervaringen, competenties, ambities en verwachtingen van de sollicitant t.a.v. de job.

Ondanks de beperkte informatie waarover de werkgever beschikt op het moment van de sollicitatie zal hij toch altijd proberen om een *inschatting* te maken van de toekomstige productiviteit van de sollicitant alvorens over te gaan tot aanwerving. Deze productiviteitsinschatting wordt vaak gemaakt aan de hand van *groepskenmerken*. Met groepskenmerken bedoelen we de *kenmerken die een werkgever (al dan niet terecht) toeschrijft aan een bepaalde groep*. Indien een sollicitant behoort tot een welbepaalde groep dan zal de werkgever die groepskenmerken koppelen aan de sollicitant.

Een voorbeeld kan dit verduidelijken: Een werkgever kan bv. het idee hebben dat vrouwen vaker dan mannen hun loopbaan zullen onderbreken voor een kindwens, of dat ze hun arbeidstijd willen verminderen omwille van de opvoeding van de kinderen, of dat ze vaker afwezig zullen zijn omwille van de zorg voor een ziek kind. Van oudere werknemers wordt gedacht dat ze vaker ziek zullen zijn, dat ze trager zullen leren, en dat hun productiviteit daardoor lager zal liggen. Allochtone werknemers hebben mogelijk problemen om zich te integreren binnen de groep bestaande werknemers of hun capaciteiten worden in vraag gesteld door potentiële werkgevers.

Geslacht, leeftijd en andere herkomst werden ook door onderzoekers geïdentificeerd als de belangrijkste zichtbare *criteria* die een werkgever zal aanwenden als *selectieinstrument* (Schipper en Siegers, 2002). Men spreekt in dit geval van *statistische discriminatie*.

We kunnen dan ook verwachten dat werkzoekenden die behoren tot één van de deze groepen een reëel risico lopen om slachtoffer te worden van statistische discriminatie en het hierdoor moeilijk hebben om werk te vinden, zelfs wanneer er economische hoogconjunctuur en arbeidsmarktkrapte is. De VDAB is zich bewust van dit probleem en heeft daarom ook de aandacht gericht op *kansengroepen* voor het invullen van knelpuntberoepen. Men spreekt hier niet langer over knelpuntberoepen, maar kansenberoepen. We komen later nog terug op de instrumenten en acties die de VDAB aanwendt om deze groepen toe te leiden naar (knelpunt)vacatures.

Het grootste gevaar bij *statistische discriminatie* voor kansengroepen bestaat eruit dat wanneer werkgevers met een negatief beeld t.a.v. bepaalde groepen nooit overgaan tot aanwerving van werknemers die behoren tot één van die groepen, dit beeld ook nooit doorbroken zal worden. Dit heeft natuurlijk enorme gevolgen voor de werkzoekenden die

---

tot die groepen behoren. Dit brengt ons dan bij de vraag: hoe kan dit patroon doorbroken worden?. Hoe kunnen werkgevers overtuigd worden dat hun beeld niet correct is en hoe krijgen kansengroepen betere kansen op de arbeidsmarkt?

De beste manier om dit patroon te doorbreken is beschikken over informatie over de werkelijke productiviteit van toekomstige werknemers. Dit kan op verschillende manieren gerealiseerd worden. Het opzetten van *pilootprojecten/experimenten* met het oog op het sensibiliseren van de werkgevers kan op termijn hun beeld over de productiviteit van bepaalde groepen bijschaven. Een ander mogelijkheid is om werkzoekenden of specifieke doelgroepen een werkervaring of opleiding aan te bieden bij de werkgever. Op die manier krijgt de werkgever een beter en wellicht ook realistischer beeld van de capaciteiten van deze groep. Een korte werkervaring bij de *sceptische* werkgever is wellicht het beste middel om de bestaande beeldvorming bij te stellen.

De overheid kan ook in een aantal maatregelen voorzien waardoor werkgevers gestimuleerd worden om deel te nemen aan deze experimenten. Dit gebeurt meestal door middel van financiële stimuli: de werkgever moet de werkzoekende (niet) of slechts gedeeltelijk betalen tijdens het pilootproject of de opleiding of kan rekenen op een subsidie.

#### **4.5 Oplossingen voor knelpunten aan de zijde van de VDAB**

We beperken ons hier tot een eerste en voorlopige oplijsting van instrumenten en strategieën die de VDAB in zijn rol van *intermediair* kan aanwenden om oorzaken van knelpuntvacatures te remediëren. Deze instrumenten zullen verder uitgewerkt worden in het rapport. Voor een overzicht van instrumenten die ingezet worden door bedrijven als antwoord op knelpuntvacatures, verwijzen we opnieuw naar het onderzoek van De Cuyper et al. (2008). Dit onderzoek belichtte de problematiek van knelpunten vanuit de invalshoek van de bedrijven, maar wees ook op aantal *knelpunten* in de *reguliere werking* van de VDAB en zijn dienstverleningsaanbod aan werkgevers. Volgende aandachtspunten werden opgelijst:

- Het bewaken van de *kwaliteit* van zowel de *vacatures* die de VDAB ontvangt als van de *werkzoekendendossiers* met het oog op een betere afstemming van vraag en aanbod;
- Streven naar een *samenwerking* tussen de werkzoekenden-en werkgeverslijn;
- Een (grondige)screening van de motivatie en arbeidsattitude bij werkzoekenden n.a.v. een doorverwijzing op een vacature of het starten van een opleiding;
- Het sensibiliseren van werkgevers voor *kansengroepen* en informatieverstrekking van verschillende tewerkstellingsmaatregelen;

- 
- Een betere afstemming/samenwerking van de *vacaturewerking* en de pijler competentiebeheer met het oog op het *invullen van de vacatures*.

## **5. Opbouw van het rapport**

Het *tweede* hoofdstuk beschrijft de *vacaturewerking* van de VDAB en de recentste ontwikkelingen op vlak van organisatie en inzet van instrumenten die zich hier hebben voorgedaan. In het *derde* hoofdstuk gaan we dieper in op het concept *vraaggerichte arbeidsbemiddeling*. Het vierde hoofdstuk richt zich op de *instrumenten en strategieën* die de VDAB aanwendt om tot een meer *vraaggerichte arbeidsbemiddeling* te komen. Het *vijfde* hoofdstuk luidt het kwantitatieve luik van dit onderzoek in en richt zich o.m. op de efficiëntie en effectiviteit van de ingezette vraaggerichte instrumenten. Dit gebeurt aan de hand van een *analyse* van *VDAB-vacaturegegevens*. Het *zesde* hoofdstuk beschrijft hoe buitenlandse publieke arbeidsbemiddelaars vorm geven aan *vraaggerichte bemiddeling*. Een *zevende afsluitende* hoofdstuk geeft de belangrijkste bevindingen van dit onderzoek weer en formuleert een aantal aanbevelingen.

---

# **HOOFDSTUK 2 DE VACATUREWERKING VAN DE VDAB**

## **1. Inleiding**

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de *organisatie* en *werking* van de dienstverlening aan werkgevers door de VDAB. De *vacaturewerking* is een belangrijke pijler van de VDAB-dienstverlening aan werkgevers. De focus in dit hoofdstuk ligt op de organisatie van het VDAB-dienstverleningsaanbod aan werkgevers en de samenwerking tussen de betrokken diensten en actoren.

Ook de levenscyclus van een vacature en de hieraan gekoppelde uitvoeringsniveaus binnen de VDAB komt uitgebreid aan bod in dit hoofdstuk. Hoe kan een werkgever vacatures melden bij de VDAB? Hoe behandelt de VDAB de binnengekomen vacatures, welke actoren zijn hierbij betrokken? Hoe worden vacatures verwerkt en opgevolgd? Deze vragen worden beantwoord in dit hoofdstuk.

## **2. Mapping van de organisatie en werking**

### **2.1 Situering**

In de *beheersovereenkomst* tussen de Vlaamse regering en de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB) zijn heel wat taken en uitdagingen weggelegd voor de VDAB. Sommige van deze taken worden door de VDAB zelf uitgevoerd, maar er is ook een trend naar samenwerking met andere partners. Eén van die uitdagingen is te komen tot een *transparantere vacaturemarkt*. De vacaturemarkt is eveneens een terrein waarop de VDAB nauwer is gaan samenwerken met andere private partners. Dit heeft o.m. geleid tot een grotere transparantie op de vacaturemarkt die weerspiegeld wordt in een *groeïend aantal* vacatures in de VDAB-vacaturebank.

In 2007 ontving de VDAB maar liefst 909 341 vacatures via zijn *arbeidsmarktinformatiesysteem* (AMI) en *Jobmanager*. De vacatures in AMI worden door de VDAB ingevoerd, de vacatures in Jobmanager worden rechtstreeks door de werkgever zelf ingevoerd via het internet, de werkgever kan deze vacatures vervolgens

---

ook zelf beheren. Met de Jobmanager-tool zet de VDAB in op een automatisering van het dienstverleningsproces aan werkgevers en wordt er zelfredzaamheid verwacht.

Er zijn dus heel wat vacatures die bij de VDAB binnenkomen op een *weinig persoonlijke* wijze. De VDAB neemt immers ook de vacatures van de voornaamste Belgische vacaturedatabanken mee op in zijn vacaturebestand: Stepstone, Vacature, Job@. Het opnemen van vacatures uit verschillende databanken leidt tot het bestaan van dubbels in het VDAB-bestand en bijgevolg een overschatting van het aantal vacatures. Ook voor werkzoekenden is dit een vervelend probleem.

Slechts een *beperkt aantal* vacatures die in de VDAB-vacaturedatabank zitten wordt daadwerkelijk bemiddeld of behandeld door VDAB-consulenten. De doelstelling om de *transparantie* op de vacaturemarkt te verhogen resulteert wel degelijk in een groter aantal vacatures uit verschillende databanken, en een groter marktaandeel voor de VDAB, maar heeft als keerzijde *de meervoudige registratie* van vacatures.

Dit heeft gevolgen voor de betrouwbaarheid van de databankgegevens, we dienen hier ook rekening mee te houden bij het kwantitatieve luik van dit onderzoek.

We geven daarom de voorkeur om te werken met de vacatures uit het normaal economisch circuit (NEC) zonder interimopdrachten (NECzi). In 2007, zaten er 228.661 vacatures uit het NECzi in de vacaturedatabank van de VDAB.

Er wordt gewerkt aan een *detectietool* die een oplossing moet bieden voor het probleem van meervoudige publicatie van vacatures. Ook het succes van het dienstenchequesysteem heeft gevolgen voor de VDAB werking. Deze vacatures blijven op vraag van de uitzendkantoren vaak *permanent* openstaan in de VDAB-vacaturebank. Dit kan de indruk wekken dat deze vacatures een lange vervullingstijd hebben, maar dit is een verkeerde indruk. Men moet hier rekening mee houden bij het interpreteren van parameters m.b.t. de vervullingsgraad van vacatures.

De voorbije jaren is de VDAB nauwer gaan samenwerken met de *uitzendsector*. Deze laatste doet steeds vaker een beroep op de VDAB om zijn vacatures mee te helpen invullen. 622 028 vacatures van de 909 341 vacatures, die de VDAB in 2007 ontving waren *uitzendvacatures*, uitzendvacatures waren goed voor een aandeel van 68.4%. Een probleem met de uitzendvacatures is de kwaliteit van de vacature. Deze is vaak onvoldoende om een succesvolle automatische match te realiseren. De VDAB heeft recent ingespeeld op dit probleem door een gestandaardiseerd webformulier ter beschikking te stellen voor uitzendconsulenten om vacatures bij de VDAB te melden. Daarnaast loopt er ook een project waarbij uitzendconsulenten een opleiding kunnen volgen over het opstellen van vacatures. De belangrijkste doelstelling van dit project is te komen tot kwaliteitsvollere vacatures die via de uitzendkantoren bij de VDAB terecht komen.

Los van de groeiende samenwerking met de uitzendsector, wordt er momenteel ook nagegaan welke ICT-software er ter beschikking is om structuur aan te brengen in te weinig gestructureerde vacatures. *‘Technisch is het reeds mogelijk om deze software te gebruiken, maar aangezien het proefproject nog in de beginfase zit, zou de toepassing ervan resulteren in heel veel slechte matches’* (Interview VDAB, Oostende).

Daarom verkiest men deze toepassing nog niet te gebruiken. Op termijn moet de implementering van deze software resulteren in een betere kwaliteit van vacatures. Een

---

betere kwaliteit van vacatures zal op termijn ook positief bijdragen tot een verbetering van de kwaliteit van de automatische matching.

## 2.2 Organogram van de VDAB

We richten in dit deel van het hoofdstuk onze blik op de *organisatie* van activiteiten van de VDAB als dienstverlener aan werkgevers. Naast werkzoekenden en werknemers vormen werkgevers de *derde klantengroep* van de VDAB. De activiteiten van de VDAB ten aanzien van werkgevers zijn er in de eerste plaats op gericht om werkgevers aan geschikt personeel te helpen. De activiteiten van de VDAB richten zich zowel op rekrutering; opleiding als advies. Organisatorisch worden deze opdrachten toegekend aan verschillende organisatorische eenheden:

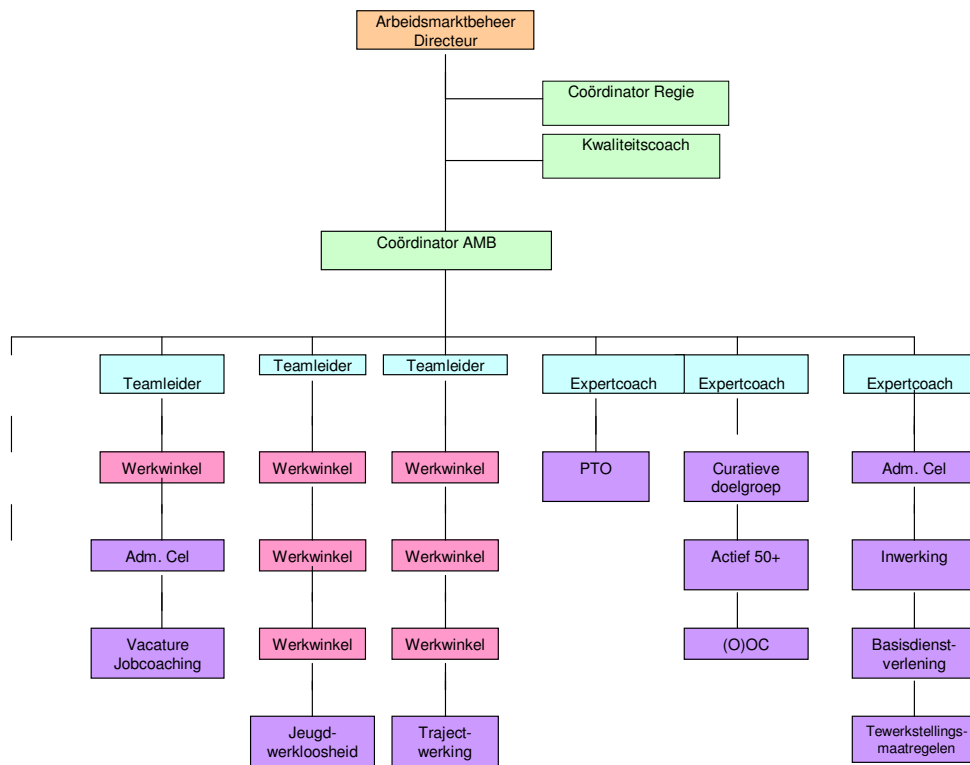
- De *vacaturewerking* van de VDAB. Deze zorgt voor een gratis verspreiding van het jobaanbod in de VDAB-vacaturebank.
- De *competentiecentra* die opleiding verstrekken aan werkzoekenden, maar ook aan werkgevers en hun werknemers.

Aangezien de bemiddeling en opleiding van werkzoekenden een andere kernactiviteit zijn van de VDAB is het logisch dat de VDAB de gegevens uit de werkzoekendendatabank ook aanwendt om de werkgevers te helpen met rekrutering. Dit biedt de VDAB een voordeel t.a.v. andere intermediairen op de arbeidsmarkt. Ook uitzendkantoren beschikken over een klantenbestand, maar naar omvang kunnen ze niet tippen aan het werkzoekendenbestand van de VDAB.

Een belangrijke vraag die zich hier stelt is: hoe verloopt de samenwerking tussen de vacaturewerking en de werkzoekendenwerking? Ook de samenwerking tussen competentiecentra en de vacaturewerking speelt een rol bij de bemiddeling van werkzoekenden.

De vacaturewerking en competentiecentra maken deel uit van twee verschillende pijlers binnen de VDAB.

Figuur 1 Organogram van een regionaal VDAB-kantoor



### Arbeidsmarktbeheer

Zowel de vacaturewerking als de werkzoekendenwerking spelen zich sinds 2006 af binnen de *directie arbeidsmarktbeheer*. Deze pijler wordt centraal aangestuurd en vindt eveneens een vertaling op regionaal niveau. Elk van de 13 regio's heeft een regionaal directeur arbeidsmarktbeheer. Deze is verantwoordelijk voor alles wat gerelateerd is aan het begeleiden en bemiddelen van werkzoekenden en de dienstverlening aan werkgevers.

### Competentiecentra

Naast arbeidsmarktbeheer is er ook een directie competentiecentra. Deze is verantwoordelijk voor alles wat te maken heeft met opleiding en competentieontwikkeling. De oprichting van deze nieuwe directie en een vertaling op provinciaal niveau i.p.v. regionaal niveau betekende een breuk met de vroegere structuur. In de oude structuur waren de regionale directies ook bevoegd voor opleiding en competentieontwikkeling.

---

### *Vertaling op regionaal niveau*

In elke regio staat een directeur aan het hoofd van een VDAB-kantoor dat belast is met arbeidsmarktbemiddeling en arbeidsmarktregie. Voor ons onderzoek zijn we vooral geïnteresseerd in het luik *bemiddeling*. Binnen dit luik onderscheiden we opnieuw 3 dienstverleningspijlers. Voor de werkzoekenden zijn dat ‘basisdienstverlening’ en ‘trajectwerking’ en voor werkgevers vinden we de ‘werkgeversservice’ terug. In elk van deze dienstverleningspijlers staan consultants in voor de dienstverlening aan VDAB- klanten.

## **2.3 Functies binnen de werkgeversservice**

### *Bedrijfsconsultanten*

De belangrijkste actoren binnen de werkgeversservice zijn de *bedrijfsconsultanten*. Hun voornaamste taak bestaat erin om de ontvangen vacatures te koppelen aan het aanbod werkzoekenden. Indien dit een geslaagde match oplevert, zullen zij contact opnemen met de werkzoekende en hem/haar uitnodigen voor een gesprek.

### *Bedrijfsaccounts*

De voornaamste taak van de *bedrijfsaccounts* bestaat uit het onderhouden van contacten met werkgevers. Ze vormen als het ware de brug tussen de vacaturewerking en de werkgevers en spelen een belangrijke rol met het oog op het werven van vacatures. Hun takenpakket is echter ruimer dan het werven van vacatures alleen. Ook het detecteren van opleidingsbehoeften binnen een bedrijf behoort tot het takenpakket van een bedrijfsaccount.

### *Contacten met de werkzoekendenlijn*

Om de samenwerking en de uitwisseling van informatie tussen de bedrijfsconsultanten en werkzoekendenconsultanten te verbeteren werden er *vacatureteams* opgericht. Door bedrijfsconsultanten en werkzoekendenconsultanten te betrekken bij elkaars activiteiten krijgen de bedrijfsconsultanten een beter zicht op de aanbodzijde (werkzoekenden) en de werkzoekendenconsultanten een beter zicht op de vacatures die er zijn. Deze uitwisseling van informatie zou moeten leiden tot een betere afstemming van vraag en aanbod.

### *Contacten met de competentiecentra*

Ondanks de loskoppeling van de pijler competentiebeheer van de pijler arbeidsmarktbeheer, zijn contacten tussen de werkgevers-en werkzoekendenwerking en de competentiecentra belangrijk. Zowel bedrijfsconsultanten als werkzoekendenconsultanten moeten een goed zicht hebben op de opleidingen die aangeboden worden, maar ook voor het zoeken naar geschikte kandidaten kunnen de competentiecentra een belangrijke informatiebron zijn.

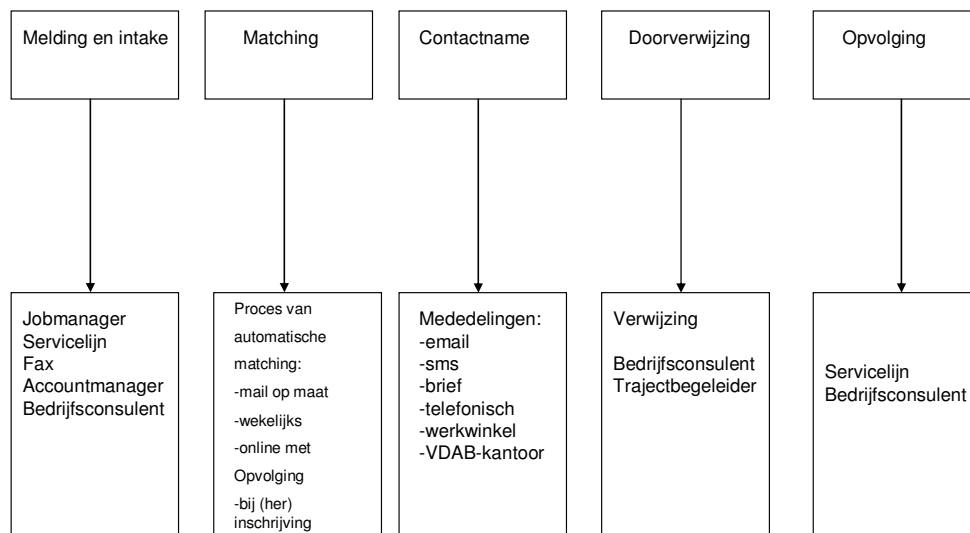


---

### 3. Melding en intake van een vacature

In wat volgt staat de *levenscyclus* van een vacature centraal. We schetsen de levenscyclus die een vacature aflegt binnen de vacaturewerking van de VDAB. Ideaaltypisch kunnen we 5 stadia onderscheiden die een vacature doorloopt, we stellen deze schematisch voor:

Figuur 1. De levenscyclus van de vacature en de vacaturewerking van de VDAB



Een *eerste stap* in de levenscyclus van een vacature is de beslissing van een werkgever om een vacature open te stellen, de werkgever kan hiervoor verschillende kanalen aanwenden. De focus hier ligt op de *melding en intake* van een vacature bij de VDAB. Via welke *kanalen* kan een werkgever een vacature plaatsen bij de VDAB? De VDAB stelt verschillende kanalen ter beschikking om een vacature te melden.

#### *Via de VDAB-kantoren*

Werkgevers kunnen hun vacatures melden via de VDAB-kantoren, hiervoor stelt de VDAB zowel accountmanagers als bedrijfsconsulenten ter beschikking in de VDAB-kantoren. Accountmanagers leggen ook bedrijfsbezoeken af en peilen bij de werkgever naar toekomstige vacatures. Indien de werkgever zelf het initiatief neemt om een vacature te plaatsen kan hij de VDAB-contactpersonen terugvinden op de website of op het gratis VDAB-nummer.

---

### *Via de VDAB-servicelijn*

Naast de mogelijkheid om een beroep doen op de accountmangers en bedrijfsconsulenten in de VDAB-kantoren kan de werkgever ook terecht bij de *servicelijn* van de VDAB. Sinds 2004 is de VDAB-servicelijn ook voor werkgevers een belangrijk communicatiemiddel geworden.

Voordien gebeurde de intake van vacatures hoofdzakelijk door de bedrijfsconsulenten in de regionale VDAB-kantoren. Naast de intake, verzorgt de servicelijn ook informatieverstrekking aan de werkgevers

De vacature kan gemeld worden op het centrale en gratis nummer 0800 30 700. De servicelijn verzorgt de intake. De medewerkers van de servicelijn staan eveneens in voor de *publicatie* van de vacatures en de *opvolging* ervan (afhankelijk van het serviceniveau van de vacature, zie paragraaf 3).

### *Rechtstreeks via de VDAB-website*

Net zoals de werkzoekenden kunnen werkgevers zich inschrijven/registreren via de website. De werkgever dient hiervoor wel eerst een code en paswoord aan te vragen bij de VDAB-servicelijn. Eens hij of zij over deze beschikt, kunnen vacatures geplaatst worden via het *Jobmanager systeem*. Deze tool laat de werkgever toe om persoonlijk wijzigingen aan te brengen in de vacature en ze zelf op te volgen. Wanneer de vacature ingevuld is, kan de werkgever dit via '*mijn VDAB*' doorgeven aan de VDAB. Een vacature die door een werkgever geplaatst wordt via *Jobmanager*, blijft in beheer van de werkgever. De VDAB volgt deze vacatures initieel niet op, maar matcht ook deze vacatures met het werkzoekendenbestand en bezorgt deze vacatures ook aan werkzoekenden.

Via HR-XML kunnen werkgevers of uitzendkantoren hun vacatures ook volledig automatisch overbrengen. Vooral uitzendkantoren en grotere commerciële databanken maken gebruik van deze mogelijkheid. Dit laat hen toe grotere aantallen vacatures te plaatsen dan bij manuele invoer.

### *Verspreiding van de vacature*

Eens de vacature aangemeld werd via één van de verschillende kanalen wordt de vacature gepubliceerd op de website: [www.vdab.be](http://www.vdab.be).

De VDAB-website wordt veelvuldig bezocht, niet enkel door uitkeringsgerechtigde werklozen, maar ook werknemers die op zoek zijn naar een nieuwe job maken vaak gebruik van de VDAB-website en zijn vacaturebank.

Naast de plaatsing op de VDAB-website wordt de vacature ook verspreid via de WIS kiosken en de PC's in de werkwinkels. Dit biedt ook personen die thuis niet over een internetaansluiting beschikken de mogelijkheid om de vacatures op de VDAB-website te raadplegen. Vacatures voor knelpuntberoepen worden sinds eind 2007 ook verspreid via vacaturepalen in de werkwinkels.

---

#### **4. Behandeling van de vacature door de servicelijn**

Sinds 2004 werd de *Servicelijn* stapsgewijs ingevoerd voor het registreren van vacatures, de servicelijn kreeg een belangrijke rol toebedeeld voor de *intake en behandeling* van de vacatures. Op die manier kunnen er meer resources vrijgemaakt worden voor de invulling van moeilijke vacatures.

Op het moment van registratie van de vacature door de *servicelijn*, wordt het serviceniveau van de vacature bepaald. Dit serviceniveau geeft aan *door wie en hoe intensief* de vacature verder opgevolgd en behandeld zal worden.

Er worden 3 serviceniveaus onderscheiden:

- Niveau 1: de vacature wordt opgenomen in de VDAB-vacaturedatabank, maar er wordt geen dienstverlening door een consulent aan verstrekt;
- Niveau 2: de vacature heeft mogelijk opvolging nodig van een bedrijfsconsulent, de beslissing wordt overgelaten aan de bedrijfsconsulent die de vacature dan op zijn beurt toewijst aan niveau 1 of niveau 3;
- Niveau 3: de vacature wordt beschouwd als een moeilijk te vervullen vacature en wordt doorgegeven aan een bedrijfsconsulent in de regio.

Om snel tot deze classificatie te komen, wordt dezelfde ICT-toepassing gebruikt als voor de automatische vacaturematching bij werkzoekenden, namelijk de ELISE- matching. Indien deze matching weinig potentiële kandidaten oplevert, krijgt de vacature servicelevel 3 toegekend en wordt ze doorgespeeld aan een bedrijfsconsulent in de regio. Deze zal de vacature persoonlijk behandelen en hierover terugkoppelen naar de werkgever, dit gebeurt binnen de 72 uur.

Vacatures die aan de hand van de matching een voldoende aantal potentiële kandidaten opleveren, worden op de VDAB-website geplaatst, maar krijgen in eerste instantie geen extra opvolging. Gezien de toenemende krapte op de arbeidsmarkt, zijn er echter steeds meer vacatures van niveau 3 en zien we ook dat werkgevers opnieuw vaker een beroep doen op de regionale VDAB- kantoren om hun vacatures te melden i.p.v. gebruik te maken van de servicelijn ( VDAB-Jaarverslag, 2007).

#### **5. Behandeling van de vacature door de regionale vacaturewerking**

De werkgever beschikt ook over de mogelijkheid om een intensieve opvolging van de vacature te vragen. In die gevallen wordt de vacature doorgegeven aan een consulent in de regio, die de vacature actief zal bemiddelen en opvolgen.

Deze persoonlijke dienstverlening maakt deel uit van het pakket *universele dienstverlening* voor werkgevers. De VDAB biedt volgende activiteiten aan:

- 
- Een preselectie op het werkzoekendenbestand op basis van de vacaturegegevens;
  - Het uitnodigen van werkzoekenden voor een *verwijzingsgesprek* waarbij de objectieve *criteria van de vacature* getoetst worden aan de competenties van de werkzoekende. Dit verwijzingsgesprek gebeurt meestal door de VDAB-bedrijfsconsulent;
  - Het doorverwijzen van geschikte kandidaten naar de werkgever;
  - De opvolging van de invulling van de vacature door een VDAB-medewerker;
  - Indien nodig, ondersteuning bij de *herformulering* van de vacature;
  - indien een rechtstreekse invulling van de vacature niet haalbaar is, aanreiken van een aantal maatregelen (IBO, jobcoaching, enz.) die alsnog kunnen leiden tot een invulling van de vacature.

Aan de hand van de vacature en de gevraagde competenties zal de bedrijfsconsulent een aantal matchingscriteria selecteren om een selectie op werkzoekenden uit te voeren. Het spreekt voor zich dat een duidelijke en zo volledig mogelijk beschreven vacature de kans op een geslaagde match verhoogt. De kwaliteit van een vacature is dus cruciaal voor het bij elkaar brengen van vraag en aanbod. Wat de aanbodzijde betreft, moet het dossier van de werkzoekende eveneens correcte en volledige informatie bevatten.

### **5.1 Welke criteria gebruikt de consulent om op vraag en aanbod te matchen?**

De criteria die de bedrijfsconsulent aanwendt om een eerste selectie van werkzoekenden te maken, hebben betrekking op zowel de vraag- als de aanbodzijde. Aan de aanbodzijde onderscheiden we volgende criteria:

- status van het werkzoekendendossier: moet actief zijn;
- er mag ook geen nakende uitschrijving als werkzoekende zijn, dit betekent dat de VDAB geen bericht heeft ontvangen van de werkzoekende dat hij of zij binnen de maand aan de slag gaat;
- inzetbaarheid: de werkzoekende moet inzetbaar zijn.

Er zijn verschillende redenen voor niet-inzetbaarheid mogelijk:

- inschrijving omwille van kindergeld;
- beroep tegen mutualiteit lopende;
- bezig zijn met een inburgeringstraject;
- intensieve taalopleiding Nederlands.

Deze lijst is niet exhaustief en de trajectbegeleiders kunnen meer redenen ingeven dan de bedrijfsconsulenten.

- Tot welke categorie behoort de werkzoekende:

---

(uitkeringsgerechtigde volledig werklozen,werkzoekenden ingeschreven tijdens hun wachttijd, niet werkende vrij ingeschreven werkzoekenden, werkzoekenden ten laste van het OCMW, enz.).

Aan de vraagzijde (vacature) worden volgende criteria in overweging genomen:

- Kansengroepen: staat de vacature open voor specifieke kansengroepen (50+, allochtoon, arbeidsgehandicapt, in geval van vacatures via Jobkanaal);
- talenkennis: welke talenkennis is vereist voor de functie?;
- Is het een voltijdse of deeltijdse betrekking?;
- Welke zijn de gevraagde diplomavereisten?;
- Beroepscode;
- Is beroepservaring vereist of niet?;
- Regio: er kan op verschillende niveaus gezocht worden: LKC, VDAB-kantoren, organisatorische eenheden of gemeenten.

Wanneer al deze criteria ingegeven zijn, kan de bedrijfsconsulent een match uitvoeren. Hierbij worden de vacaturecriteria gekoppeld aan de gegevens uit het dossier van de werkzoekende. Afhankelijk van het resultaat (te veel of te weinig kandidaten) kan de consulent de selectiecriteria aanpassen. Indien er te weinig kandidaten zijn, kan jij gaan zoeken in een ruimer gedefinieerde regio. Daarnaast kunnen de eisen die gesteld worden (bv. ervaring, talenkennis, diplomavereisten, enz.) aangepast worden. Indien de match te veel kandidaten oplevert, kan hetzelfde gebeuren, maar dan door de criteria strikter toe te passen.

De consulent kan naast een selectie a.h.v. zelf opgegeven criteria ook altijd de automatische match die gegenereerd wordt door de ICT-toepassing opvragen. Deze match geeft ook steeds een matchingspercentage aan.

In de praktijk blijkt dat consulenten een match tot 85% als betrouwbaar beschouwen. Voor matches met een percentage van minder dan 85%, geven de consulenten er de voorkeur aan om het *werkzoekendendossier* manueel/persoonlijk na te kijken.

De bedrijfsconsulent ontvangt ook de wekelijkse automatische matchings die gegenereerd worden door het VDAB-systeem. Aan de hand van deze gegevens kan hij de werkzoekende persoonlijk contacteren en eventueel doorverwijzen.

Zoals uit voorgaande bespreking blijkt is de kwaliteit van het dossier van de werkzoekende belangrijk, niet alleen voor de selectie van werkzoekenden door de consulent, maar ook voor het proces van automatische matching.

## **5.2 Knelpunten in het proces van automatische matching**

In wat volgt gaan we in op een aantal knelpunten m.b.t. de kwaliteit van werkzoekendendossiers die een invloed kunnen hebben op het resultaat van de matching.

---

Een probleem bij de *automatische matching* is dat de informatie die de werkzoekende zelf heeft opgegeven (meestal bij de inschrijving) zonder bijkomende controle, uitgevoerd door een consulent, gematcht wordt.

Helaas is deze informatie vaak achterhaald, bv. de werkzoekende geeft op het ogenblik van zijn inschrijving aan te willen werken als commercieel bediende, maar heeft intussen misschien een bijkomende opleiding gevolgd en heeft al aan de trajectbegeleider aangegeven om in een ander beroep tewerkgesteld te worden.

De tijd die verlopen is tussen de inschrijving en de op dat moment aangegeven beroepsaspiratie is een belangrijke factor die niet door het proces van automatische matching gevat wordt. De tussenkomst van een consulent die het hele dossier van de werkzoekende kan doorlopen en contact kan opnemen met de werkzoekende/of trajectbegeleider of instructeur kan helpen bij het oplossen van dit knelpunt. Naast persoonlijke contactname door de consulent zijn er nog andere instrumenten ter beschikking om de informatie in de werkzoekendendossiers te optimaliseren en te actualiseren. We komen hier uitgebreider op terug in *hoofdstuk 4*.

De automatische matching houdt ook weinig rekening met andere factoren die mogelijk een hindernis vormen voor de werkzoekende om in te gaan op een openstaande vacature. De werkloosheidsduur werd vermeld als een niet onbelangrijke factor met het oog op de aanwervingskansen van de werkzoekende (Interview bedrijfsconsulent). Indien de werkzoekende al lang werkloos is en al lang geen tijdelijke jobs meer heeft gehad, is de kans reëel dat hij/zij niet meer over de nodige vaardigheden of arbeidsattitude beschikt. Het proces van automatische matching zal niet de noden van die werkzoekende kunnen detecteren, een consulent kan dit wel en hij/zij kan ook in een persoonlijk gesprek meer te weten te komen over de oorzaken van de langdurige werkloosheid of de competenties en sollicitatievaardigheden van de werkzoekende. Op die manier kunnen er gerichte acties ondernomen worden.

Indien een vacature persoonlijk opgevolgd wordt, kan een consulent contact opnemen met de werkgever en de sterktes van de kandidaat in het licht zetten ook al beschikt deze niet voor 100% over de gevraagde competenties. Ook voor oudere werkzoekenden leveren bedrijfsconsulenten extra inspanningen om werkgevers te overtuigen. De persoonlijke tussenkomst van een consulent kan dus voorkomen dat een werkzoekende niet uitgenodigd wordt (Interview bedrijfsconsulent).

### **5.3 Meerwaarde van een persoonlijke behandeling van een vacature door een consulent**

Zoals reeds bleek in de vorige paragraaf, biedt de betrokkenheid van een consulent een meerwaarde bij het matchingsproces. Dit is niet alleen zo voor werkzoekenden, maar ook voor werkgevers. In tegenstelling tot het proces van automatische matching kan een consulent contact opnemen met de werkgever indien de vacature te vaag is of wanneer het beroep/de functie niet duidelijk gedefinieerd is (bv. creatieve duizendpoot gezocht, tooghanger, vliedertje). Werkgevers hanteren vaker een hip taalgebruik waarmee ze in het oog willen springen, maar zulke '*wollige*' vacatures zijn een probleem voor de

---

*geautomatiseerde toepassingen*. Door het gebrek aan aanknopingspunten, is de kans reëel dat het matchingsproces resulteert in een foute match of zelfs helemaal geen match oplevert.

De automatische matching gebeurt in hoofdzaak op *beroepscode* en *diplomaveristen*, en vangt daarom noch de *finesses* noch de complexiteit van sommige werkzoekendendossiers. De toepassing houdt ook weinig rekening met de mobiliteit van de werkzoekende. Een werkzoekende die niet beschikt over eigen vervoer, kan moeilijkheden hebben om op de plaats van tewerkstelling te geraken. Dit is zeker vaak het geval voor tewerkstellingsopdrachten in een ploegenstelsel, maar ook voor jobs bij bedrijven die moeilijk te bereiken zijn met het openbaar vervoer. Beperkte mobiliteit van de werkzoekenden wegens gebrek aan eigen vervoer, is een knelpunt dat vaak aangehaald wordt door de VDAB-medewerkers. Ook hier is er ruimte voor interventie van de consulent, deze kan bij de matchingsprocedure zoeken in een kleinere beperkte regio om mobiliteitsproblemen te voorkomen. Hij kan ook nagaan of de werkzoekende over een wagen beschikt of hij kan berekenen hoe lang de werkzoekende onderweg zal zijn naar het werk afhankelijk van het vervoersmiddel dat er gebruikt wordt. Op die manier wordt er vermeden dat de werkzoekende vacatures ontvangt waar hij niet kan op ingaan omwille van gebrek aan eigen vervoer.

De familiale situatie van de werkzoekende is in veel gevallen ook een doorslaggevende factor voor het al dan niet kunnen ingaan op een jobaanbod. Gebrek aan passende en/of betaalbare kinderopvang is een veel voorkomend probleem bij werkzoekende alleenstaande ouders, zeker wanneer het gaat om jobs met onregelmatige werktijden zoals bv. werk in ploegenstelsels of jobs met een lage verloning. De werkloosheidsval is dan niet ver weg.

Zowel mobiliteit, kinderopvang en de werkloosheidsval zijn barrières waar VDAB als bemiddelaar wel een aantal mogelijkheden heeft, maar dit zijn factoren die zeker verdere ingrepen vereisen op beleidsniveau.

## **6. Contactname en verwijzing**

Indien uit de matching blijkt dat de werkzoekende in aanmerking komt voor de openstaande betrekking, zal de bedrijfsconsulent *contact* opnemen met de werkzoekende en hem uitnodigen voor een gesprek. Dit kan gebeuren via verschillende kanalen:

- schriftelijk, d.m.v. een brief;
- elektronisch via email;
- via een SMS;
- telefonisch;
- via een ander VDAB-kantoor;
- via de werkwinkel.

---

Ook bij het verzenden van *medelingen* zien we dat de inzet van snelle en goedkope kanalen zoals email en SMS aan belang wint. Heel wat van de mededelingen worden bezorgd aan de werkzoekende zonder tussenkomst van een consulent.

De consulent wordt meestal pas ingezet wanneer er sprake is van automatische matching met opvolging of wanneer er een doorverwijzing op een vacature gebeurt. Voor werkzoekenden die in trajectbegeleiding zitten, zal de bedrijfsconsulent overleggen met de trajectbegeleider alvorens de werkzoekende uit te nodigen. Afhankelijk van de categorie waartoe de werkzoekende behoort, zal de consulent de werkzoekende al dan niet uitnodigen voor een gesprek waarin hij samen met de werkzoekende de inhoud van de vacature overloopt en bespreekt. Hier is opnieuw een belangrijke rol weggelegd voor de bedrijfsconsulent. In een *persoonlijk gesprek* kunnen de troeven van de werkgever in de verf gezet worden, kan er eventueel meegedeeld worden dat de werkgever openstaat voor kandidaten die behoren tot kansengroepen. Indien de bedrijfsconsulent contacten heeft met de werkgever kan hij vertellen over zijn ervaringen met het bedrijf of een beeld proberen te geven van de sfeer die er heerst, enz.. Een goede kennis van de sector/ het bedrijf door de consulent draagt ook positief bij tot het succesvol bemiddelen van kandidaten. In heel wat gevallen is de *overtuigingskracht* van een consulent een doorslaggevende factor om de werkzoekende over de streep te trekken.

Wanneer de werkzoekende na het gesprek met de bedrijfsconsulent aangeeft te willen ingaan op de vacature, zal dit in het *werkzoekendendossier* vermeld worden als doorverwijzing. Indien de bedrijfsconsulent een aantal kandidaten persoonlijk heeft doorverwezen, zal de vacature ook door hem/haar opgevolgd worden. Indien de vacature na een langere periode nog steeds openstaat, kan de consulent contact opnemen met de werkgever om na te gaan wat er met de vacature gebeurd is. Zijn de doorverwezen kandidaten langsgesproken voor een interview? Hoe is het gesprek verlopen? Is de vacature reeds ingevuld? Waarom heeft de werkgever nog geen informatie verstrekt aan de VDAB, enz.

Indien de werkzoekende niet reageert op een uitnodiging, volgt er een aangetekend schrijven. De werkzoekende krijgt op die manier alsnog een kans om te reageren en een verklaring te geven voor het niet reageren op de oproep. Indien er ook geen reactie komt op het aangetekende schrijven, of indien de reden om niet op te dagen voor een gesprek ongegrond is, zal de VDAB de RVA contacteren voor transmissie.

## **7. Opvolging van de vacature**

De laatste stap in de levenscyclus van een vacature is de opvolging. Er is een match gebeurd, er zijn kandidaten doorverwezen en dan? Welke acties worden er ondernomen door de vacaturewerking om een vacature op te volgen?

Hier moeten we opnieuw een onderscheid maken tussen vacatures die *persoonlijk* opgevolgd worden door een *bedrijfsconsulent* en vacatures die in beheer blijven van de *servicelijn*. Vacatures die een serviceniveau 3 toegekend kregen en die door de VDAB-bedrijfsconsulenten behandeld worden, worden ook door de consulenten opgevolgd. In principe moet dit *wekelijks* gebeuren, maar de workload maakt dat dit vaak maar



---

tweewekelijks of om de 3 weken gebeurt. Het contacteren van werkgevers is immers tijdsintensief.

Uit de verschillende interviews met de verantwoordelijken van de vacaturewerking blijkt dat de opvolging van de vacatures *moeilijk* verloopt. De verschillende belangen van de werkgever enerzijds en de VDAB anderzijds spelen hierbij een belangrijke rol. De eerste prioriteit van de werkgever is het *invullen van de vacature met de beste kandidaat*. Wanneer de vacature ingevuld is, is hij vaak niet langer geïnteresseerd om feedback te geven aan de VDAB. Toch is feedback van de werkgever belangrijk voor de VDAB. In de eerste plaats om de vacature als ingevuld te kunnen aanduiden in het vacaturebestand, maar ook met het oog op het begeleiden van de werkzoekende bij verdere sollicitaties of met het oog op transmissie van een werkonwillige werkzoekende. Werkgevers klagen wel over ongemotiveerde kandidaten, maar maken slechts zelden gebruik van de mogelijkheid om dit te melden aan de VDAB. Op die manier is het moeilijk voor de VDAB om stappen te zetten in de richting van transmissie (Interviews met verantwoordelijken vacaturewerking op regionaal niveau).

Vacatures met *serviceniveau 1* worden opgevolgd door de *servicelijn*. Ook hier werden een aantal knelpunten gesignaleerd. Sinds 2006 verloopt de opvolging door de servicelijn grotendeels via elektronische weg. De Servicelijn contacteert de werkgevers per email, maar ook telefonisch. Indien er niets vernomen wordt van de werkgever, wordt de vacature als ingevuld beschouwd en wordt ze na 56 dagen afgesloten. Het voornaamste doel van deze maatregel is te voorkomen dat werkzoekenden vacatures ontvangen voor jobs die reeds ingevuld zijn.

Uit nadere analyse in samenwerking met de regionale vacaturewerking blijkt echter dat 15% van de vacatures die beheerd worden door de servicelijn *automatisch* worden afgesloten na 56 dagen, en dit zonder dat er een contact is geweest met de werkgever. 65% van deze vacatures zou ook effectief ingevuld zijn (Evaluatie van de beheersovereenkomst door VDAB,2007).

De vervullingsgraad van vacatures is sterk afhankelijk van de opvolging van vacatures en de registratie ervan. Er zijn hier grote regionale verschillen (Interview VDAB Antwerpen en VDAB Sint-Niklaas). Dit heeft natuurlijk ook gevolgen voor de betrouwbaarheid van de parameters m.b.t.de vervullingsgraad die gehanteerd worden in de beheersovereenkomst.

## **8. Wie doet een beroep op de VDAB-vacaturewerking?**

Het aandeel bedrijven dat in 2006 een beroep deed op de VDAB-vacaturewerking bedroeg 18.7%, in 2007 liep dit op tot 19.4%. De VDAB realiseert hiermee dan ook de doelstelling van een vacaturebereik van 17% die vooropgesteld wordt in de beheersovereenkomst.

Nemen we de grootte van de bedrijven mee op in het plaatje dan zien we dat het bereik van de vacaturewerking het grootst was voor grote bedrijven (>200 werknemers). De

---

VDAB bereikt maar liefst 80.3% van deze ondernemingen via zijn vacaturewerking. Het bereik van kleine en middelgrote ondernemingen ligt lager: 17.6% van de bedrijven met minder dan 50 werknemers werd bereikt in 2007, voor bedrijven met 50-199 werknemers was dit 66.5% (Evaluatie van de Beheersovereenkomst door VDAB in 2007). De VDAB heeft het dus moeilijker om de kleinste ondernemingen te bereiken in vergelijking met de grotere ondernemingen..

Ook in de vacatureportefeuille haalt de VDAB het streefcijfer om hier 60 % vacatures afkomstig van KMO's te bereiken niet. Hoewel de VDAB ook voor KMO's een interessante partner is en ondanks een stijging van het totale aantal vacatures, haalt de VDAB met 57.3% de vooropgestelde 60% (net) niet in 2007 en scoort hij lager in vergelijking met 2006.(58.3%) (VDAB Jaarverslag, 2007, p.12).

Toch moet er ook hier weer rekening gehouden worden met hindernissen aan de vraagzijde. Bij een oplevende economische conjunctuur zullen bedrijven inderdaad meer gaan aanwerven, maar een KMO heeft in veel gevallen niet de capaciteit om een groot aantal vacatures uit te schrijven, dit in tegenstelling tot grote ondernemingen. Dit resulteert in een kleiner aantal vacatures bij KMO's in vergelijking met grote ondernemingen.

Eén van de indicatoren die gebruikt kan worden om een uitspraak te doen over de kwaliteit/efficiëntie van de VDAB-vacaturewerking is de mate waarin werkgevers tevreden zijn over de dienstverlening die ze ontvangen m.b.t. hun vacatures. De VDAB volgt deze tevredenheid op en rapporteert hierover in tevredenheidsrapporten. Daarnaast zijn er ook enkele kleinere initiatieven, vaak op sectorniveau die peilen naar de tevredenheid bij werkgevers over de VDAB-dienstverlening.

### *Werkgevers*

De tevredenheid van werkgevers is echter slechts één indicator en zoals het geval is met heel wat indicatoren is het eveneens een 'onvolmaakte' indicator, zeker wanneer 'tevredenheid' als een containerbegrip gebruikt wordt. Het is zeker nodig om de tevredenheid met verschillende aspecten van de dienstverlening te bevragen en dit gebeurt ook.

Uit de laatste tevredenheidsmeting (VDAB Tevredenheidsrapport, 2007) blijkt dat werkgevers gemiddeld genomen het meest tevreden zijn over de *servicelijn*. 93.5% van de werkgevers is tevreden over de dienstverlening die ze krijgen van de servicelijn. De vriendelijkheid en bekwaamheid van de servicelijn-medewerkers alsook de uren waarop de servicelijn te contacteren is, werden geapprecieerd door de werkgevers.

Werkgevers waren echter minder tevreden over de selectie van CV's en het realiteitsgehalte van de CV's die zij kunnen raadplegen via de online toepassing 'mijn VDAB'.

---

Ook AGORIA heeft in september 2007 een bevraging georganiseerd bij de leden van Agoria Antwerpen-Limburg om na te gaan of hun leden de VDAB al dan niet inzetten bij rekrutering en of ze al dan niet tevreden waren over de VDAB-dienstverlening.

Voor de rekrutering van arbeiders zien we dat AGORIA-leden in de eerste plaats een beroep doen op uitzendkantoren, vooral de flexibiliteit en het snel inspelen op de bedrijfsnoden worden vermeld als reden om een beroep te doen op uitzendkantoren. De VDAB als rekruteringskanaal komt op de derde plaats. Kijken we naar het invullingspercentage, dan zakt de VDAB naar de vijfde plaats, uitzendkantoren nemen opnieuw de eerste plaats in gevolgd door betaaladvertenties. Voor bedienden zien we een verschuiving van uitzendkantoren naar het bedrijfsintern netwerk en jobsites en internet als voornaamste rekruteringskanalen, de VDAB komt ook hier op de derde plaats.

AGORIA-leden toonden zich tevreden over volgende aspecten van de VDAB-dienstverlening:

- de kosteloosheid van de dienstverlening;
- mogelijkheid om veel mensen tegelijk te bereiken;
- professionele ondersteuning door contactpersoon;
- VDAB-website is leuke tool.

De knelpunten situeren zich volgens de werkgevers dus niet zozeer aan de zijde van de VDAB-dienstverlening, maar aan de zijde van de doorverwezen werkzoekenden.

Werkgevers zijn minder tevreden over de motivatie van de kandidaten, wat zich o.m.uit in het niet komen opdagen op een sollicitatiegesprek, een andere klacht is dat kandidaten vaak niet voldoen aan het vooropgestelde profiel.

Er werd de werkgevers eveneens gevraagd of ze recent een verbetering hebben ervaren in de dienstverlening van de VDAB. Iets meer dan de helft (52%) van de respondenten antwoordde positief op deze vraag.

De geobserveerde verbeteringen situeerden zich opnieuw op het vlak van dienstverlening:

- professionele aanpak en dienstverlening;
- nauwere samenwerking;
- goede contacten;
- verbetering van de match met het gevraagde functieprofiel;
- correctere database;
- meer reactie via actieve benadering werkwinkels.

---

## Werkzoekenden

Om de tevredenheid over de wekelijkse en online matching bij werkzoekenden na te gaan, organiseert *de servicelijn* op geregelde tijdstippen een telefonische bevraging bij werkzoekenden. Voor de laatste evaluatie werden 435 werkzoekenden ondervraagd over de wekelijkse matching en 230 werkzoekenden werden bevraged over de ontvangen vacatures, hun reactie op de vacature en het resultaat van hun sollicitatie. De resultaten zijn afkomstig uit de 'Evaluatie van de automatische matching' door de afdeling Planning en Klantenbeheer van de VDAB.

Tijdens deze evaluatieoefening beoordeelden VDAB-experts de kwaliteit van de werkzoekendendossiers.

In juni 2008, verklaarde 23% van de bevroegde werkzoekenden zich ontevreden over de vacatures die ze ontvingen via de wekelijkse matching. Dit is een stijging van 4% vergeleken met 2006. Voor de online- matching was dit 19%.

De afstand tot de tewerkstellingsplaats of het moeilijke bereik ervan zijn de belangrijkste redenen voor het niet passend achten van de vacature. Ook het beroep is een belangrijke reden om een vacature niet passend te vinden. Hier heeft echter de sectorale screening en de screening matchbaar dossier echter wel tot een verbetering geleid.

Ondanks de *geleverde inspanningen om meer en sneller vacatures* te bezorgen aan werkzoekenden, blijft het aandeel werkzoekenden dat ook effectief solliciteert beperkt. Slechts 28% van de werkzoekenden reageerde op de vacatures die ze ontvangen via de wekelijkse automatische matching. Bij de online automatische matching is dit slechts 19%.

Er dient hier wel opgemerkt te worden dat 20% van de werkzoekenden niet reageerde omdat ze reeds aan het werk waren. De belangrijkste redenen die opgegeven worden om niet te reageren op de vacature is het niet voldoende gepast vinden van de ontvangen vacature. Deze score wijst erop dat er nog flink wat verbeteringspotentieel aanwezig is om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen.

De automatische matching draagt echter wel bij tot het actualiseren van de klantendossiers. Heel wat werkzoekenden passen hun dossier aan naar aanleiding van een ontvangen vacature. De frequentie van dossieraanpassing bedraagt 41% voor de wekelijkse matching en 42% voor de online matching.

Op termijn draagt het actualiseren van wellicht positief bij tot het verbeteren van de matching. Toch dient er hier ook rekening gehouden te worden met het feit dat werkzoekenden die over minder goede ICT-vaardigheden beschikken minder snel hun dossier zullen aanpassen en dat er dus een verschil in kwaliteit van de werkzoekendendossiers kan ontstaan tussen werkzoekenden met goede ICT vaardigheden en zij met minder goede ICT-vaardigheden.

De VDAB lijkt zich wel bewust van dit risico en stelt PC-infrastructuur ter beschikking in de werkwinkels en biedt eveneens de mogelijkheid om een cursus te volgen voor degenen met geen of beperkte ICT-vaardigheden.

---

Heel wat werkzoekenden blijken echter onvoldoende geïnformeerd over het al dan niet dwingende karakter van de hen toegestuurde vacatures. 52% van de werkzoekenden die een vacature ontvingen naar aanleiding van de wekelijkse automatische matching dacht dat men niet verplicht is om te solliciteren. Voor de online matching denkt slechts 16% dat men verplicht is om te solliciteren.

## **9. Knelpunten en succesfactoren**

Tot slot lijsten we een aantal knelpunten en succesfactoren op m.b.t. de VDAB-vacaturewerking.

### *Knelpunten*

Op het niveau van de intake:

- vacatures komen via verschillende kanalen in de vacaturebank terecht en dit resulteert in een dubbele of zelfs meervoudige registratie;
- probleem met de kwaliteit van de vacatures.

Op het niveau van de matching:

- automatische matching houdt te veel rekening met diplomavereisten, onvoldoende met competenties;
- automatische matching kan geen rekening houden met mobiliteitsproblemen, familiale situatie, langdurige werkloosheid, dit verhoogt de kans op een foute of slechte match  
niet altijd voldoende creativiteit aan de zijde van de consultants om vacatures in te vullen.

Op het niveau van de opvolging:

- grote regionale verschillen wat betreft registratie;
- door tijdsdruk worden vacatures vaak later opgevolgd dan gepland (gevolgen voor vervultijd indicator);
- gebrek aan feedback door werkgevers.

### *Succesfactoren*

Op het niveau van de intake:

- Accountmanagers en bedrijfsconsultanten met goede kennis van de sectoren en goede bedrijfscontacten;

---

Op het niveau van de matching:

- Meerwaarde van opvolging door consulent, kent beter sterkte en zwaktes van werkzoekende en troeven van werkgever;
- Kan werkzoekenden motiveren en overtuigen;
- Overtuigingskracht van bedrijfsconsulenten naar zowel werkgevers als werkzoekenden.
- Informatie uitwisseling tussen werkzoekenden-en werkgeverslijn.

---

# **HOOFDSTUK 3 NAAR EEN OMVATTEND CONCEPT VAN VRAAGGERICHTE ARBEIDSBEMIDDELING**

## **1. Inleiding**

In de *beheersovereenkomst 2005-2009* met de Vlaamse regering engageert de VDAB zich om zijn vraaggerichte arbeidsbemiddeling te versterken. Dat er ruimte is voor verbetering komt eveneens tot uiting in het vermelden van *vraaggerichte arbeidsbemiddeling* als een aandachtspunt in de jaarlijkse evaluatie van de beheersovereenkomst in 2006. Wat er precies bedoeld wordt met vraaggerichte arbeidsbemiddeling blijft echter *vaag geformuleerd*. Er is evenmin een duidelijk stappenplan dat aangeeft hoe de versterking van de vraaggerichte arbeidsbemiddeling concreet gerealiseerd gaat worden. Tezelfdertijd luidt het aan werkgeverszijde dat een gebrek aan vraaggerichte aanpak bij de VDAB resulteert in doorverwijzingen van ongeschikte kandidaten op vacatures en dat dit bijdraagt tot het ontstaan van knelpuntvacatures. Aan VDAB-zijde hoort men klachten over te vaag geformuleerde vacatures die bijdragen tot een mismatch tussen vraag en aanbod. Kortom beide partijen verwijten elkaar dat het aanbod en de vraag niet kwaliteitsvol genoeg zijn om te komen tot een geslaagde match. Kan een meer vraaggerichte aanpak een oplossing bieden voor de mismatch en wat houdt vraaggerichte arbeidsbemiddeling dan precies in? Dit is de vraag waarop we in dit hoofdstuk een antwoord geven.

Alvorens ons aan een invulling van het begrip *vraaggerichte arbeidsbemiddeling* te wagen, schetsen we de achtergrond voor de discussie en staan we stil bij enkele indicatoren waaruit blijkt dat de afstemming tussen vraag en aanbod niet probleemloos verloopt.

## **2. Indicatoren van een niet optimale afstemming tussen vraag en aanbod**

### **2.1 Kwaliteit van de matching**

---

Er zijn signalen dat de werkgeverstevredenheid over de VDAB-dienstverlening lichtjes is gedaald. Een vaak gehoorde klacht aan werkgeverszijde is het gebrek aan motivatie bij werkzoekenden die door de VDAB doorverwezen zijn (VOKA, 2007; VDAB, 2007). De toenemende *ontevredenheid* over de kwaliteit van de doorverwezen kandidaten bij werkgevers kan en mag echter niet los gezien worden van de toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Door het kleinere aanbod nog beschikbare werkzoekenden zullen werkgevers automatisch *langer* moeten zoeken naar geschikte kandidaten en wordt de gegeerde witte raaf meer uitzondering dan regel. Naast dit *kwantitatieve* aspect (er zijn nu eenmaal minder werkzoekenden) blijft er ook een *kwalitatief* aspect. De werkzoekenden die nu nog beschikbaar zijn voor de arbeidsmarkt, hebben vaak een *lange afstand* tot de arbeidsmarkt of kampen met niet-arbeidsmarktgerelateerde problemen. Deze groep heeft af te rekenen met een aantal hindernissen die het moeilijk maken om onmiddellijk in een job te stappen. In veel gevallen is er eerst een opleiding nodig of moet er hulp aangereikt worden op andere domeinen (kinderopvang, verslavingsproblematiek, psychische problemen, enz.) alvorens de werkzoekende kan doorstromen naar de arbeidsmarkt.

## 2.2 Toegenomen vervullingstijd

Een andere indicator die wijst op een *spanning* tussen vraag en aanbod is de toegenomen vervullingstijd. De vervullingsgraad van vacatures blijft relatief hoog en dit ondanks het toenemende aantal vacatures en een dalende werkloosheid, maar we stellen wel vast dat de vervullingstijd van vacatures toeneemt. Dit is niet verrassend in het licht van de heersende krapte.

Een langere vervullingstijd mag daarom ook niet gezien worden als een indicator voor een minder kwaliteitsvolle dienstverlening door de VDAB aan werkgevers. De VDAB-consulent heeft door de krapte meer tijd nodig om vraag en aanbod te matchen. Het is daarom belangrijk om een onderscheid te maken tussen de verschillende aspecten waarvoor de werkgeverstevredenheid gemeten wordt. Een werkgever kan ontevreden zijn omdat hij lang moet wachten om een geschikte kandidaat te vinden voor zijn vacature, maar deze ontevredenheid vindt niet noodzakelijk haar oorzaak in de VDAB-dienstverlening die hij ontvangt, deze wordt algemeen als professioneel beoordeeld.

## 2.3 Carrousel-effect

Indien de werkzoekende om te voldoen aan de functievereisten van een vacature of om snel ingezet te kunnen worden in een job een opleiding vroegtijdig afbreekt of wanneer een opleiding ingekort wordt om zo snel mogelijk te kunnen inspelen is de grote vraag of de werkzoekende ook lang in deze functie zal blijven of zal terugvallen in de werkloosheid. Indien de competenties en attitudes van de werkzoekende onvoldoende tijd hebben gehad om te voldoen aan de functievereisten van een bepaalde job is de kans groot dat hij deze niet naar tevredenheid van de werkgever zal kunnen vervullen, een snelle uitstroom naar de werkloosheid is dan niet ondenkbeeldig. Cijfers over de uitstroom en instroom in werkloosheid kunnen gebruikt worden als een indicator voor een niet geslaagde match aan de aanbodzijde.



---

### 3. Vraaggerichte arbeidsbemiddeling bekeken vanuit de praktijk

In de volgende paragraaf geven we een aantal *definities* van vraaggerichte arbeidsbemiddeling zoals we die teruggevonden hebben in beleidsdocumenten van de VDAB (VDAB-jaarverslagen, VDAB-jaaractieplannen, de beheersovereenkomst, enz.). Ook in de interviews met regionale directies en verantwoordelijken van de vacaturewerking werd er gevraagd om een definitie te geven van vraaggerichte arbeidsbemiddeling. In deze paragraaf worden de belangrijkste bevindingen van deze oefening weergegeven. Dit vormt een *eerste aanzet* om te komen tot een omvattende invulling van vraaggerichte arbeidsbemiddeling.

*“vraaggerichte arbeidsbemiddeling is zich richten op de vraag van de werkgever, deze vraag zet een aantal acties en processen in beweging binnen de VDAB. het is ook mogelijk om zich te richten op de aanbodzijde (cfr. Weer werk campagne). In de huidige arbeidsmarktcontext is arbeid een schaars goed geworden en wordt er ook anders mee omgesprongen, ook door de VDAB.*

*Er is inderdaad een trend naar vraaggericht werken merkbaar, maar deze trend is nog niet absoluut. Er is vanuit de VDAB nog steeds aandacht voor de werkwensen van de werkzoekenden, maar met een aanbodgerichte strategie lost men de acute krapte niet op, daar zijn andere instrumenten voor nodig.” (Interview, VDAB-directeur)*

In het *Jaaractieplan 2008* van de VDAB Brugge wordt vraaggerichte arbeidsbemiddeling als volgt omschreven:

*“het invullen van vacatures”*

*“het zo efficiënt mogelijk doorverwijzen van zo geschikt mogelijke kandidaten voor het invullen van alle openstaande werkaanbiedingen. Dat impliceert dat werkzoekenden van bij de inschrijving onafgebroken geconfronteerd worden met werk en aangezet worden om voldoende vraaggerichte arbeidsmarktaspiraties te formuleren”*

*‘Met vraaggerichte arbeidsmarktaspiraties wordt verwezen naar de beroepsaspiraties die de werkzoekende formuleert bij inschrijving. Deze aspiraties moeten realistisch zijn rekening houdend met het behaalde diploma, eventuele beroepservaring en competenties. Van personen met een diploma in een studierichting die niet goed scoort op de arbeidsmarkt wordt eveneens verwacht dat ze hun zoektocht ruimer opentrekken’*  
(Interview, expert trajectbegeleiding).

De samenwerkingsovereenkomst tussen de stad Antwerpen, de VDAB en het OCMW formuleert het als volgt:

*“De partijen kiezen voor een vraaggerichte aanpak waarbij de effectieve doorstroom van uitkeringsgerechtigden naar een reguliere betrekking, al of niet in een gesubsidieerd stelsel voorop staat. Dit houdt in dat arbeidsmarktmaatregelen bij uitstek worden benut om de vacatures sneller en efficiënter in te vullen”*

---

In het VDAB-jaarverslag 2007 treffen we volgende definitie aan:

*“de focus op werk impliceert dat werkzoekenden van bij de inschrijving worden aangezet om voldoende vraaggerichte arbeidsmarktspiraties te formuleren en dat er hen consequent passende vacatures worden aangeboden”* (VDAB Jaarverslag 2007)

Ook in het VDAB- jaaractieplan voor 2009 wordt er expliciet verwezen naar arbeidsbemiddeling met een vraaggericht karakter

*‘ in 2009 zal de basisdienstverlening binnen arbeidsmarktbeheer verder toegespitst worden op arbeidsbemiddeling met een vraaggericht karakter’*

*‘de VDAB streeft naast een sluitende aanpak van werkzoekenden, ook een sluitende aanpak van werkgevers en vacatures na’*

De *sluitende aanpak* van werkzoekenden houdt in dat alle werkzoekenden door de VDAB effectief bereikt moeten worden en een aanbod van de VDAB moeten ontvangen om te voorkomen dat ze langdurig werkloos worden.

Indien we het begrip sluitende aanpak doortrekken naar de werkgevers met hun vacatures betekent dit dat de VDAB een zo groot mogelijk aantal werkgevers met hun vacatures moet bereiken en zoveel mogelijk van deze vacatures ook effectief moet invullen. Dit sluit aan bij de in de beheersovereenkomst geformuleerde doelstelling om te komen tot een *transparantere vacaturemarkt* en de rol die daarbij weggelegd is voor de VDAB.

Als we de hierboven geformuleerde definities bekijken, stellen we vast dat in zowel de beleidsdocumenten als op het werkveld de klemtoon voornamelijk ligt op een (zo snel) mogelijke doorstroom van werkzoekenden naar het al dan niet reguliere arbeidscircuit. Dit sluit nauw aan bij de *focus op werk* strategie.

Uit onze interviews op het terrein blijkt inderdaad dat de klemtoon bij het bemiddelen van werkzoekenden de voorbije jaren in toenemende mate is komen te liggen op het (lieft zo snel mogelijk) invullen van vacatures. Er is nog steeds aandacht voor het opleiden, begeleiden of arbeidsmarktklaar maken van werkzoekenden, maar de toenemende *focus op werk* heeft dit toch ietwat afgezwakt.

Deze ontwikkeling kan niet los gezien worden van de huidige arbeidsmarktkrapte. Deze brengt een spanningsveld teweeg. Enerzijds zijn er door de krapte op de arbeidsmarkt minder werkzoekenden beschikbaar per vacature, tezelfdertijd zijn dit net degenen die een grotere afstand hebben tot de arbeidsmarkt, de besten zijn immers al aan het werk. Dit resulteert in een langere vervullingstijd en ook voor gemakkelijkere vacatures gaat het moeilijk zijn om een geschikte kandidaat te vinden.

Door de focus op werk wordt van de groep werkzoekenden , die nu nog beschikbaar is, verwacht dat ze zo snel mogelijk aan de slag kan gaan. Deze groep heeft echter veeleer

---

nood aan een *aanbodgerichte* aanpak waarbij er aandacht is voor competentieontwikkeling, arbeidsattitude of contextfactoren (mobiliteit, gebrek aan opvang, enz.) en deze zo te ontwikkelen dat ze overeenstemmen met de functievereisten van de vacature. Het snel invullen van een vacature staat eigenlijk haaks op de behoeften van deze groep.

Of de vraaggerichte aanpak ook geleid heeft tot een duurzame tewerkstelling is een andere vraag. Deze vraag maakt echter geen deel uit van de focus van dit onderzoek. Toch zullen we in dit onderzoek ook aandacht besteden aan mogelijke knelpunten en gevaren die gepaard gaan met het invoeren van een meer vraaggerichte aanpak.

## **4. Naar een omvattend concept van vraaggerichte arbeidsbemiddeling**

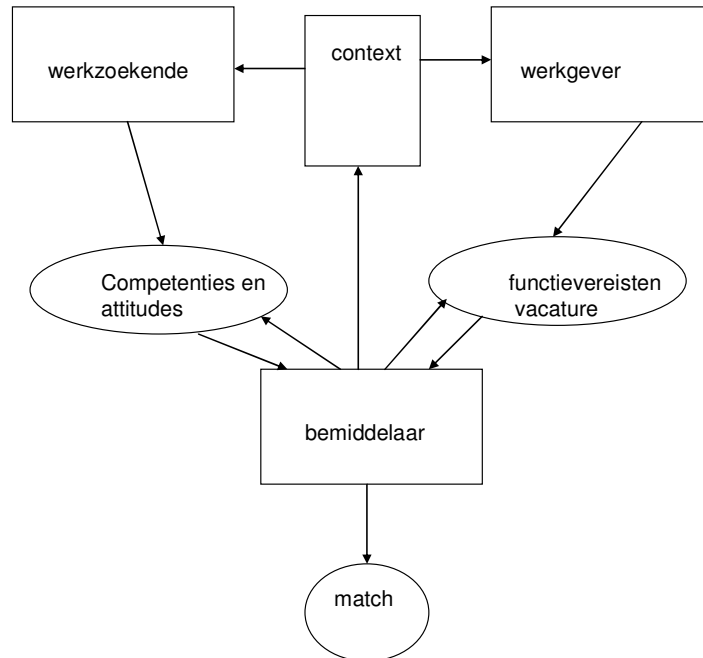
### **4.1 Het proces van arbeidsbemiddeling**

Letterlijk betekent ‘vraaggericht’ zich richten op de vraagzijde, in de context van de arbeidsbemiddeling betekent dit dat men zich naast de aanbodzijde (werkzoekenden) ook gaat richten op de vraagzijde (werkgever). Door het plaatsen van een werkzoekende op een vacature vervult de VDAB meteen ook een vraag van de werkgever. Elke bemiddelingsactiviteit die resulteert in een invulling van een vacature is gericht op de werkgever en dus *vraaggericht*.

Onderstaande figuur geeft een schematische voorstelling van de actoren in het bemiddelingsproces

---

Figuur 2 Het bemiddelingsproces en de betrokken actoren



We identificeren 3 spelers in het bemiddelingsproces: de werkgever, de werkzoekende en de bemiddelaar. Zowel de werkzoekenden en de werkgevers zijn ingebed in een bredere context. Voor de werkgever zijn dit de regionale arbeidsmarkt, maar ook de sector waartoe zijn bedrijf behoort. Voor de werkzoekende zijn dit zijn familiale situatie, zijn mobiliteit, gezondheid, enz.

De rol van de bemiddelaar bestaat erin om vraag en aanbod bij elkaar te brengen.

Het *bemiddelingsproces* bestaat uit het *afstemmen* van de behoeften van de werkgever op de behoeften van de werkzoekende rekening houdend met zijn *competenties* en contextfactoren en de *functievereisten* van de vacature. Het eindresultaat van dit proces is een *match*.

## 4.2 Vraaggerichte versus aanbodgerichte bemiddeling

De trend naar een *meer* vraaggerichte arbeidsbemiddeling houdt in dat de *focus* verschuift van de aanbodzijde, de werkzoekende naar de *vraagzijde*, de werkgever.

Concreet toegepast op de rol van de VDAB als bemiddelaar tussen vraag en aanbod betekent dit dat men voor het *matchen* van vacatures met werkzoekenden niet vertrekt vanuit de competenties en ervaringen van de werkzoekenden, maar dat de *behoefte* van de werkgever centraal staan. Deze behoeften worden geformuleerd in de functievereisten van een vacature en stellen zich op twee niveaus: op het niveau van een concrete

---

vacature/werkgever en op het geaggregeerde niveau van een groep van vacatures/werkgevers. Er is een concrete vacature die openstaat en daar willen we iemand op inzetten, wat is daar voor nodig? Vervolgens zal men die werkzoekenden voordragen die het *best* voldoen aan de behoeften van de werkgever.

Een *vraaggerichte aanpak* vertrekt dus veeleer vanuit de *openstaande vacatures en de functievereisten* en vervolgens gaat men kijken naar de mogelijkheden die er zijn om deze in te vullen. Men gaat op zoek naar iemand om een vacature in te vullen. Indien de competenties van de werkzoekende niet in overeenstemming zijn met de functievereisten van de vacature kan er gewerkt worden aan het verbeteren van de competenties om deze in overeenstemming te brengen met de functievereisten van de vacature, een andere optie is het verlagen van de functievereisten van de vacature.

Bij een *aanbodgerichte* bemiddeling vertrekt men veeleer van de competenties en aspiraties van de werkzoekende: wat wil en kan deze werkzoekende graag doen en kunnen we hier een vacature voor vinden? Een aanbodgerichte strategie richt zich ook op de competenties en context van de werkzoekende, maar met het doel om aan de wensen en aspiraties van de werkzoekende te voldoen en niet om deze in overeenstemming te brengen met de functievereisten van een openstaande vacature. Men gaat op zoek naar een vacature voor een werkzoekende.

Het resultaat van het bemiddelingsproces is een *match*, of meer concreet het invullen van een vacature en zowel bij de vraag-als aanbodgerichte strategie gaat het dus om het invullen van een vacature en dit behoort tot het *dienstverleningspakket van de VDAB aan de werkgever*.

Een belangrijk aspect in het *bemiddelingsproces* is de *vertaling* van de functievereisten in een vacature naar de *competenties* van werkzoekenden. Hoe worden de behoeften bij de werkgever gedetecteerd en vertaald naar de competenties en ervaringen van werkzoekenden?

Deze *vertaling* is nodig om te komen tot een geslaagde match tussen vraag en aanbod. Welke instrumenten zijn er ter beschikking om deze vertaling te maken en door wie wordt deze vertaling gemaakt?

Maar zelfs bij een vraaggerichte aanpak blijft de aanbodzijde belangrijk. De aandacht voor zowel de vraag- als de aanbodzijde moet in evenwicht zijn en lijkt ook cruciaal om te komen tot een succesvolle vraaggerichte bemiddeling en tevredenheid bij zowel werkgevers als werkzoekenden.

### **4.3 Rol van de bemiddelaar**

De voornaamste taak van de arbeidsbemiddelaar bestaat uit het *samenbrengen* van vraag en aanbod en dit rekening houdend met de behoeften aan beide zijden. De vraagkant neemt dus steeds een plaats in in het bemiddelingsproces. Zonder werkgevers met openstaande vacatures kan de VDAB werkzoekenden ook niet bemiddelen. Op die

---

manier kunnen vraag en aanbod niet los van elkaar gezien. Het één kan niet zonder het ander en de VDAB als bemiddelaar heeft beide zijden nodig.

Het succesvol samenbrengen van vraag en aanbod vereist wel dat de violen aan beide kanten gelijk gestemd zijn. Dit is helaas niet altijd mogelijk, de 1:1 match waarbij vraag en aanbod perfect op elkaar afgestemd zijn, is slechts uitzonderlijk realiseerbaar.

Vaak zijn de selectiecriteria die geformuleerd worden in een vacature erg hoog en is er slechts een gedeeltelijke match met de competenties en ervaringen van een werkzoekende. Op dat ogenblik staat de VDAB als bemiddelaar voor een keuze, hij kan aan de werkgever meedelen dat er geen geschikte kandidaat is gevonden of hij kan nagaan welke competenties er ontbreken bij de werkzoekende om het ontbrekende stukje van de puzzel in te vullen. De VDAB kan op dat moment bemiddelen met de werkgever, is hij bereid in te staan voor de opleiding? de VDAB kan de werkgever ook informeren over de verschillende tewerkstellingsmaatregelen, opleidingsmogelijkheden enz. Deze interventie waarbij gezocht wordt naar acties die het matchingspercentage kunnen verhogen, kan ertoe bijdragen dat een initieel niet geslaagde match toch resulteert in een geslaagde match. Opdat deze interventie slaagt, moeten er wel een aantal *randvoorwaarden* vervuld zijn, we komen hier later in dit hoofdstuk nog op terug.

#### **4.4 Definitie van vraaggerichte bemiddeling**

In deze paragraaf geven we onze definitie van het concept vraaggerichte arbeidsbemiddeling, deze definitie werd geïnspireerd door de getuigenissen op het terrein, documentanalyse en de geraadpleegde literatuur, o.m. deze voor het internationale luik in dit onderzoek.

*Vraaggerichte bemiddeling is het inzetten van acties en instrumenten gericht op het matchen van de competenties van de werkzoekende aan de functievereisten van een vacature met als doel het invullen van een specifieke vacature. Dit houdt in dat de competenties van de werkzoekende gescreend worden in functie van de functievereisten van de vacature. Indien er bepaalde competenties ontbreken, kunnen er bijkomende instrumenten ingezet worden om de aanbodzijde bij te sturen zodat een invulling van de specifieke vacature mogelijk wordt.*

### **5. Randvoorwaarden voor een vraaggerichte bemiddeling**

Om een vraaggerichte arbeidsbemiddeling succesvol te realiseren zijn een aantal randvoorwaarden noodzakelijk zowel aan de zijde van de bemiddelaar als aan de zijde van de werkgever. Deze paragraaf licht deze voorwaarden verder toe.

---

## 5.1 Voldoende kennis en informatie van vraag- en aanbodzijde

### *Goede kennis van de competenties van de werkzoekende*

Om te komen tot een goede match tussen vraag en aanbod moet de bedrijfsconsulent een goed zicht hebben op de competenties en ervaringen van de werkzoekende. Deze informatie put hij in de meeste gevallen uit het werkzoekendendossier. De *kwaliteit* van dit dossier is dus erg belangrijk om te komen tot een goede inschatting van de competenties en ervaringen. De kwaliteit van het dossier is afhankelijk van verschillende factoren: manier van inschrijven, wie heeft het eerste gesprek gehad met de werkzoekende....Ook andere actoren die contact hebben met de werkzoekende beschikken over informatie: de trajectbegeleider, of een instructeur van het competentiecentrum. Niet al deze informatie staat noodzakelijkerwijs in het dossier van de werkzoekende. Soms kan het nuttig zijn om ook deze actoren te contacteren en vragen te stellen over de werkzoekende.

Daarnaast is het ook belangrijk dat de informatie die in het dossier staat correct en actueel is. De consulent moet eveneens een inschatting kunnen maken van de arbeidsmarktparaatheid, motivatie en arbeidsattitude van de werkzoekende. Dit kan hij doen aan de hand van het werkzoekendendossier, maar er kunnen ook bijkomende instrumenten ingezet worden (face to face gesprek, tests, enz.)

### *Goede kennis van de behoeften van de werkgever*

Om een goede en vraaggerichte dienstverlening t.a.v. deze werkgevers tot stand te brengen is een eerste vereiste te komen tot een goede communicatie en verstandhouding met de werkgevers. Een goede communicatie kan maar tot stand komen als beide partners elkaars taal spreken. Dit is in het geval van de publieke arbeidsbemiddeling en de werkgevers niet altijd eenvoudig of vanzelfsprekend. De publieke arbeidsbemiddeling vervult een belangrijke maatschappelijke functie ten aanzien van de werkzoekenden. Om de werkzoekenden te plaatsen, kan ze echter niet zonder vacatures en is ze dus ook genoodzaakt zich te richten tot werkgevers en samen te werken met hen. Alleen door een goede samenwerking met de werkgevers kan de publieke arbeidsbemiddelaar komen tot een goede dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers. Het belang van deze samenwerking komt ook tot uiting in het mission statement van de Public Employment Services (PES):

*'the PES has an important role in building an appropriate relationship with its employer clients in order that it can deliver effectively on its role as 'broker' between unemployed people/job changers and employers'*

Het bemiddelen van werkzoekenden gebeurt immers niet in een vacuüm, werkzoekenden worden bemiddeld met het oog op het invullen van een vacature bij een werkgever. Op die manier zijn ook werkgevers klant bij de publieke arbeidsbemiddelaar. De publieke arbeidsbemiddelaar opereert dus in een spanningsveld tussen vraag en aanbod, waar de behoeften en noden van beide zijden niet noodzakelijkerwijs dezelfde zijn. Een

---

werkgever wil in de eerste plaats een witte raaf en dit is in de meeste gevallen niet de langdurig werkzoekende, de allochtoon met een beperkte kennis van het Nederlands, of de persoon met een arbeidshandicap. Toch moet de publieke arbeidsbemiddelaar deze groep bemiddelen en in tijden van toenemende arbeidskrapte bestaat de groep werkzoekenden grotendeels uit personen met een lange afstand tot de arbeidsmarkt.

Indien de arbeidsbemiddelaar onvoldoende voeling heeft met de werkgeverszijde en de taal van de werkgever niet spreekt, wordt het erg moeilijk om werkzoekenden te bemiddelen. Bovenop de afstand tot de arbeidsmarkt van de werkzoekenden komt dan nog de afstand tot de arbeidsmarkt die de bemiddelaar zelf heeft.

Om deze afstand te overbruggen, moet de bemiddelaar proberen *deel* uit te maken van het werkgeversnetwerk, op die manier krijgt de bemiddelaar een goed zicht op wat er reilt en zeilt in de bedrijfswereld.

*'Dit biedt ook voordelen voor de werkzoekenden, door goede contacten met de werkgevers ontstaat er een andere dynamiek, de bemiddelaar kan zo vacatures ophalen bij werkgevers i.p.v. werkzoekenden op te dringen aan werkgevers. Er ontstaat een pull i.p.v. push effect. Als de bemiddelaar de noden van de werkgever kent, kan hij hierop inspelen door een aantal oplossingen aan te reiken, dit is fundamenteel verschillend van het opdringen van werkzoekenden aan een werkgever'* (Interview, CWI)

De VDAB is zich er ook van bewust dat hij als bemiddelaar geen werkzoekenden kan opdringen aan werkgevers. Men zou de werkgevers immers snel verliezen als klant. Wat men wel kan proberen wanneer er een goede verstandhouding is met de werkgever is onderhandelen over een bepaalde kandidaat. Indien een consultant een bedrijf goed kent en ook weet dat de werkzoekende wel degelijk over een aantal kwaliteiten en troeven beschikt, ook al zijn dit niet exact de kwaliteiten die de werkgever zoekt, kan hij de werkgever proberen te overtuigen om de kandidaat alsnog aan te werven. I.p.v. te focussen op wat een kandidaat niet kan, richt men zich op de sterktes van een kandidaat en van daaruit kan men eventueel een opleidingspakket uitwerken, vaak in samenspraak met de werkgever.

#### *Goede kennis van de functievereisten in de vacature*

Om een werkzoekende te matchen met een *vacature* is het ook noodzakelijk dat de bedrijfsconsulent goed weet welke de functievereisten zijn van een job. Deze functievereisten zijn helaas maar zelden duidelijk geformuleerd in een vacature. Dit maakt het moeilijk voor de consultant om een oordeel te vellen of de competenties van een werkzoekende overeenstemmen met wat er vereist is om de functie uit te oefenen.

Het matchen van vraag en aanbod is door de arbeidsmarktkrapte meer *maatwerk* geworden, er moet onderhandeld worden, alternatieve mogelijkheden moeten onderzocht worden en een nauwe samenwerking met de bedrijven en de sectoren is in veel gevallen een noodzaak geworden. Deze manier van werken heeft ook gevolgen voor de personen die dagelijks in de weer zijn met het matchen van vraag en aanbod, de bedrijfsconsulenten.



---

## 5.2 Randvoorwaarden op het niveau van de organisatie

De VDAB als organisatie moet ook een aantal instrumenten ter beschikking stellen van zijn medewerkers om *vraaggericht* te kunnen werken. De VDAB is een organisatie waar geregeld hervormingen plaatsvinden en waarbij het personeel gevraagd wordt om hier flexibel mee om te springen. Vraaggericht werken vergt ook specifieke vaardigheden bij de VDAB-consulenten, deze hebben echter lange tijd aanbodgericht gewerkt en de trend naar een vraaggerichte bemiddeling vereist dan ook een andere manier van werken.

### *Vaardigheden bij de medewerkers betrokken bij de vacaturewerking*

Om vraaggericht te kunnen bemiddelen worden volgende vaardigheden gezien als een must voor de bedrijfsconsulent

- Goede kennis van de lokale arbeidsmarkt, het bedrijfsleven en sectoren;
- Goede communicatieve vaardigheden;
- In een team kunnen samenwerken;
- een vinger aan de pols hebben bij de werkgever;
- in staat zijn om samenwerkingsverbanden te initiëren met sectoren of groepen werkgevers;

Indien deze vaardigheden onvoldoende aanwezig zijn, is het nodig om te investeren in opleiding van het personeel opdat zij zich deze vaardigheden eigen kunnen maken. Ook bij het opstellen van een vacature voor bedrijfsconsulent moeten deze vaardigheden deel uitmaken van de functievereisten van de vacature.

### *Voldoende communicatie tussen de verschillende onderdelen van de VDAB-vacaturewerking*

Zoals reeds eerder werd aangehaald is informatie over de vraag- en aanbodzijde essentieel om te komen tot een succesvolle match. Deze informatie zit echter niet steeds bij dezelfde organisatorische eenheid. Ook al hebben de bedrijfsconsulenten toegang tot de werkzoekendendossiers, trajectbegeleiders of instructeurs beschikken vaak over bijkomende informatie over de werkzoekende. Het is belangrijk dat deze informatie uitgewisseld kan worden. Hoe vollediger de informatie waarover de bedrijfsconsulent beschikt, hoe groter de kans op een geslaagde match.

---

# ***HOOFDSTUK 4 INSTRUMENTEN VOOR EEN VRAAGGERICHTE ARBEIDSBEMIDDELING***

## **1. Inleiding**

In dit hoofdstuk richten we ons op de instrumenten die de VDAB ter beschikking heeft om zijn bemiddelingsactiviteiten een vraaggericht karakter te geven. Deze instrumenten kunnen deel uitmaken van het reguliere instrumentarium dat de VDAB aanwendt om vraag en aanbod te matchen, maar er kunnen ook meer specifieke instrumenten ingezet worden indien de bemiddeling niet slaagt via de reguliere instrumenten. Via welke instrumenten en strategieën integreert de VDAB een *vraaggerichte aanpak* in zijn dienstverlening aan werkgevers, is de *centrale onderzoeksvraag* in dit hoofdstuk. Dit hoofdstuk geeft een overzicht en beschrijving van de instrumenten die de VDAB momenteel aanwendt om de vraaggerichte aanpak vorm te geven in zijn vacaturewerking. We plaatsen deze instrumenten in een getrappt model van dienstverlening.

## **2. Een getrappt model van dienstverlening**

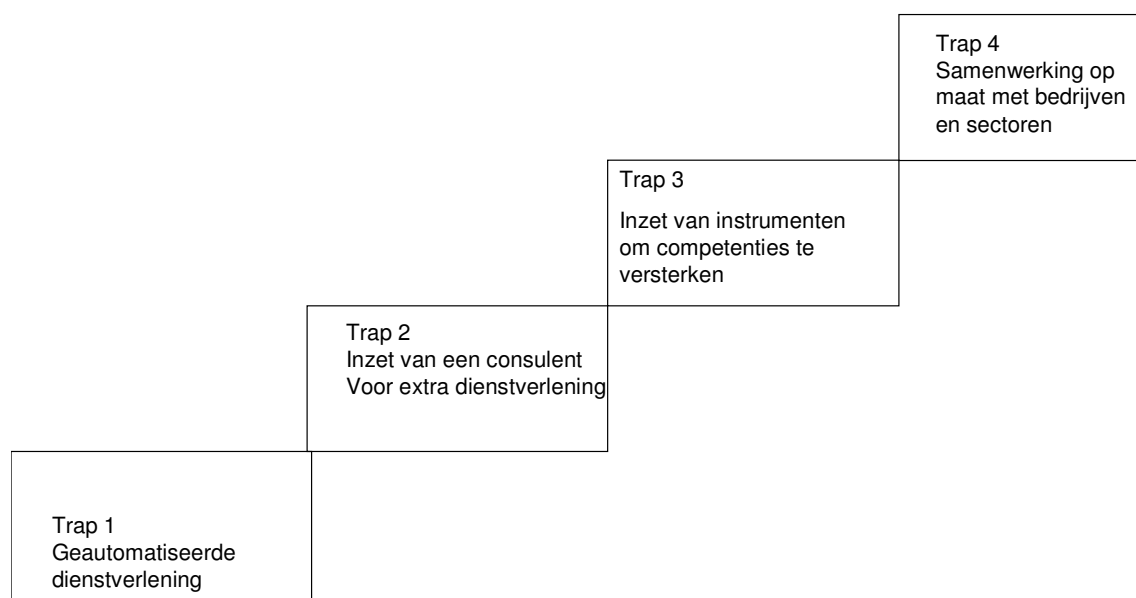
Het *getrappt model van dienstverlening* wordt momenteel gevolgd voor het begeleidingsmodel van werkzoekenden. Dit model werd stapsgewijs ingevoerd sinds 2004. De voornaamste doelstelling van het *getrapte model* is de dienstverlening te differentiëren al naargelang de zelfredzaamheid en de behoeften van de werkzoekende. Op die manier kunnen er meer middelen vrijgemaakt worden voor de werkzoekenden die het verst verwijderd zijn van de arbeidsmarkt. Er wordt eveneens gestreefd naar een oververtegenwoordiging van kansengroepen in de verschillende begeleidingsstappen.

Ook binnen de *vacaturewerking* kunnen we een differentiatie in dienstverlening aan werkgevers onderscheiden. Een belangrijke differentiatie is het onderscheid in serviceniveaus die toegekend worden aan vacatures. Niet alle vacatures worden immers opgevolgd en bemiddeld door VDAB-consulenten, heel wat vacatures blijven immers in beheer bij de werkgever. De mogelijkheid om een vacature in zelfbeheer te houden, maakt eveneens deel uit van het dienstverleningsaanbod aan werkgevers. Ook vacatures die door de servicelijn behandeld worden krijgen slechts een beperkte dienstverlening. Voor vacatures die moeilijk ingevuld geraken, wordt in de meeste gevallen een consulent ingeschakeld. De werkgever beschikt ook altijd over de mogelijkheid om zijn vacature te laten behandelen door een VDAB-consulent.

---

We kunnen deze instrumenten in een *getrapt model* voorstellen, waarbij met elke trap het niveau van dienstverlening stijgt. Dit wordt weergegeven in onderstaande figuur.

Figuur 4. Een getrapt model van dienstverlening voor de vacaturewerking



### 3. Kwalitatief onderzoeksofzet

We hebben tijdens een reeks face to face interviews de initieel opgelijste instrumenten afgetoetst bij directies en medewerkers van de vacaturewerking in 5 verschillende VDAB-regio's. Een overzicht van het aantal afgenomen interviews en de functie van de geïnterviewde personen is opgenomen in de bijlagen. Voor deze interviews vertrokken we van een aantal semi-gestructureerde vragen die betrekking hadden op het functioneren van de VDAB-vacaturewerking en hoe aspecten van vraaggerichte arbeidsbemiddeling aan bod komen. De interviews werden persoonlijk afgenomen door de onderzoekster en vonden plaats in de regionale VDAB-kantoren. Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen is er bij de selectie naar gestreefd om de nodige variatie te hebben op een aantal criteria: grootte, werkloosheidsgraad, deelname aan Jeugdwerkplan. We kregen ook de suggestie van de centrale VDAB-diensten om contact op te nemen met de VDAB in Oostende en Sint-Niklaas omdat er hier een

---

aantal interessante initiatieven lopen. Beide regio's waren eveneens betrokken bij het eerste Jeugdwerkplan en spelen een voortrekkersrol wat betreft de implementatie van nieuwe monitoringsinstrumenten m.b.t. het zoekgedrag van werkzoekenden.

Naast deze interviews werd er een focusgroep georganiseerd met verschillende medewerkers van de competentiecentra en centrale sectoraccounts. Aan hen werd gevraagd hoe de vraaggerichte aanpak vorm krijgt, welke hun ervaringen zijn en hoe de samenwerking verloopt met de regionale vacaturewerking.

#### **4. Vraaggerichte instrumenten**

Indien we vertrekken vanuit onze definitie van *vraaggerichte arbeidsbemiddeling* zoals deze geformuleerd werd in hoofdstuk 3, is het belangrijk om volgende aspecten van de VDAB-vacaturewerking onder de loep te nemen en te screenen op hun vraaggerichtheid.

- Matchen van vraag en aanbod;
- Detecteren van de behoeften bij de werkgever en functievereisten van de vacature;
- Kennis over de competenties bij de werkzoekenden;
- Samenwerking met sectoren en werkgevers n.a.v. opleidingsbehoeften.

##### **4.1 Trap 1 van het getrapte model: de geautomatiseerde dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers**

###### *Het matchen van vraag en aanbod*

Het voornaamste doel van het bemiddelingsproces is te komen tot een geslaagde match tussen de functievereisten van een vacature en de competenties van de werkzoekende. De VDAB, en meer bepaald de bedrijfsconsulent neemt de rol van bemiddelaar op zich en heeft hiervoor een aantal instrumenten ter beschikking.

ICT-toepassingen hebben al geruime tijd hun ingang gevonden in de dienstverlening van de VDAB. De grote sterkte van deze instrumenten is dat ze de consulenten kunnen ontlasten, zodat ze meer tijd kunnen besteden aan meer complexe werkzoekendendossiers. Hetzelfde geldt voor het matchen van de vacatures. Wanneer het proces van automatische matching een groot aantal van de vacatures kan invullen, is er meer tijd voor de bedrijfsconsulent om zich te richten op moeilijk te vervullen vacatures.

Toch zijn deze instrumenten er niet enkel voor de VDAB-medewerkers. ICT-gestuurde instrumenten kunnen immers ook gezien worden als een vorm van dienstverlening voor de externe klantgroepen. Voor een werkzoekende is het handig dat hij zich online kan inschrijven, een werkgever heeft de mogelijkheid om zijn vacatures online te melden en te beheren.

Deze ICT-toepassingen veronderstellen ook een zekere mate van *zelfredzaamheid* bij de klanten van de VDAB, bij de werkgevers en de werkzoekenden. Aan de hand van de zelfredzaamheid van de klant wordt de dienstverlening aangepast; voor degenen

---

die niet zelfredzaam zijn, is er nog steeds ondersteuning of een volledig persoonlijke dienstverlening mogelijk.

Aangezien bij een vraaggerichte bemiddeling een goede kennis van werkgeversbehoeften en competenties van de werkzoekenden nodig zijn, kan men zich de vraag stellen of deze ICT-toepassingen niet eerder een knelpunt zijn voor een vraaggerichte aanpak. We starten met het instrument dat door de VDAB wordt aangewend om vraag en aanbod elektronisch te matchen, namelijk het proces van automatische matching.

De sterkte van ICT-toepassingen zoals de *automatische matching* ligt vooral in de snelheid waarmee vraag en aanbod aan elkaar gekoppeld kunnen worden en in de ontlasting van de medewerkers. Vacatures kunnen in principe volledig geautomatiseerd aan werkzoekenden gekoppeld worden zonder tussenkomst van een consulent.

Dit is ook wat er grotendeels gebeurt in de praktijk. De eerste trap in het getrapte model van dienstverlening aan werkzoekenden voorziet in het aanbieden van zoveel mogelijk vacatures aan werkzoekenden in de eerste periode van hun werkloosheid. Het is ook in deze fase dat de vacaturewerking een belangrijke rol te vervullen heeft t.a.v. de werkzoekenden. De consulent zal echter pas worden ingeschakeld wanneer blijkt dat een werkzoekende niets doet met de ontvangen vacatures, of wanneer een werkzoekende interesse toont voor een vacature.

De wekelijkse automatische matching (WAM), de online matching bij inschrijving of herinschrijving, en de automatische online matching voor jongere werkzoekenden gebeuren allemaal in eerste instantie zonder tussenkomst van een consulent.

Werkzoekenden en werknemers die op zoek zijn naar een andere job zullen via de tool *mijn VDAB* zelf een aantal selectiecriteria kunnen opgeven en op basis daarvan vacatures ontvangen die overeenstemmen met hun criteria. Voor werkgevers is Jobmanager de ICT-tool die toelaat een vacature te plaatsen en volledig zelf te beheren. Ook dit zijn instrumenten waar er geen tussenkomst is van een consulent en die volledig geautomatiseerd verlopen.

Ook in de dienstverlening aan werkgevers ziet men dat de geautomatiseerde werking aan terrein gewonnen heeft. Werkgevers kunnen via de Jobmanager-tool hun vacatures volledig zelf beheren en kunnen CV's opvragen en raadplegen. Indien de werkgever niet vraagt om zijn vacature persoonlijk te bemiddelen en op te volgen, wordt er door de VDAB gebruik gemaakt van het *automatische matchingproces* om een inschatting te maken van de moeilijkheidsgraad van de vacature. Nadat de vacature binnengekomen is bij de VDAB, zijn er verschillende kanalen mogelijk (zie hoofdstuk2). Maar aangezien alle vacatures worden geregistreerd door de *servicelijn*, bestaat de uitdaging voor de VDAB erin om een onderscheid te maken tussen vacatures die extra opvolging vereisen en andere.

Dit gebeurt door het toekennen van een serviceniveau aan een vacature. Dit onderscheid in *serviceniveaus* dat door de servicelijn gemaakt wordt, is een eerste stap in de richting van differentiatie naar dienstverlening en gebeurt door middel van de ELISE-matching, hetzelfde instrument dat gebruikt wordt om vacatures en werkzoekendendossiers te matchen.

---

In dit proces wordt nagegaan hoeveel werkzoekenden er in aanmerking komen voor een binnengekomen vacature. Indien dit een voldoende groot aantal is, zal er geen consulent op ingezet worden. Dit betekent echter niet dat er helemaal niets gebeurt met de vacature.

Nadat een automatische match is uitgevoerd en er een voldoende match is, zet de VDAB een aantal instrumenten in om vacatures te bezorgen aan werkzoekenden. Ook deze instrumenten zijn grotendeels geautomatiseerd.

Deze instrumenten zijn de *mededelingen* die aan alle werkzoekenden bezorgd worden, ook hier is een hoofdrol weggelegd voor het proces van *automatische matching*. Mededelingen kunnen ontvangen worden bij inschrijving of herinschrijving, via de wekelijkse automatische matching. De mededelingen aan jongere werkzoekenden worden bezorgd via het systeem van de online automatische matching. Daarnaast kan het gaan om vacatures die een werkzoekende of werknemer ontvangt n.a.v. de selectiecriteria die hij heeft opgegeven via de *mijn VDAB* tool.

In de volgende paragraaf beschrijven we deze instrumenten in meer detail.

#### *De matching bij inschrijving/herinschrijving*

Wanneer een persoon zich inschrijft of herinschrijft bij de VDAB, zal hij/zij een aantal vacatures meekrijgen. Deze vacatures moeten voor minstens 80% matchen met hun profiel. Zowel vacatures met en zonder werkgeversdienstverlening worden opgenomen in het matchingproces.

#### *De wekelijkse automatische matching (WAM)*

De wekelijkse automatische matching wordt uitgevoerd in alle regio's. De WAM houdt in dat verplicht ingeschreven werkzoekenden met een uitkeringsaanvraag en de werkzoekenden in wachttijd (categorieën 00 en 02) wekelijks vacatures ontvangen die voor minstens 80% matchen met hun dossierprofiel. De werkzoekenden moeten eveneens voldoende kennis van het Nederlands hebben, normaal arbeidsgeschikt zijn en niet bezig zijn met een opleiding. De vacatures die gebruikt worden in de WAM, zijn niet langer dan 7 dagen geleden ingevoerd en zijn vacatures met werkgeversservice. Interimvacatures en leerkrachtberoepen worden niet opgenomen in het systeem van de WAM. Sinds maart 2007 worden ook vacatures voor studentenjobs opgenomen. Deze vacatures worden aan de werkzoekenden bezorgd via email of brief.

#### *De online automatische matching*

Deze vorm van matching werd geïntroduceerd naar aanleiding van het Steden- en Gemeentenplan gericht op het bestrijden van de jeugdwerkloosheid. VDAB Oostende speelde hierbij een voortrekkersrol en de resultaten die daar bereikt werden, dienden als voorbeeld voor andere regio's.

De basisidee achter deze vorm van matching is een onmiddellijke toetsing van alle dossiers van werkzoekenden die jonger zijn dan 26 aan elke vacature die de VDAB

---

ontvangt. Deze vorm van matching wordt meestal enkel toegepast voor vacatures die door de VDAB(servicelijn of consulenten) zelf zijn ingevoerd.

In Oostende worden echter sinds oktober 2006 ook vacatures van *gelabelde uitzendkantoren* gematcht met de dossiers van jonge werkzoekenden. Deze uitzendvacatures ondergaan wel eerst een kwaliteitscontrole vooraleer ze gematcht worden met de dossiers van de werkzoekende jongere. Deze controle gebeurt door de VDAB-bedrijfsconsulent. Om de kwaliteit van de ontvangen uitzendvacatures te verbeteren werd er eveneens een opleiding georganiseerd voor uitzendconsulenten om hen meer vertrouwd te maken met het gebruik van het door de VDAB aangewende Jobmanager (Interview, VDAB-Oostende).

Indien er een voldoende match is tussen de vacature en het werkzoekendendossier, ontvangt de jongere deze vacature via SMS, email of brief.

De jongere mag bij inschrijving zelf kiezen via welk kanaal hij op de hoogte wil gebracht worden<sup>1</sup>. De communicatie via *automatisch gegenereerde* SMS-jes of emails heeft als grote voordeel de snelheid waarmee men communiceert met de werkzoekende.

Men kan als het ware al reactie ontvangen enkele ogenblikken nadat de vacature verstuurd is. Het biedt de jongere eveneens de mogelijkheid om zijn dossier aan te passen indien hij vindt dat de vacatures die hij ontvangt niet passen bij zijn aspiraties. Indien een werkzoekende een SMS ontvangt en interesse heeft voor een vacature, kan hij dat snel laten weten, op die manier kan de consulent sneller op de bal spelen. Indien er geen interesse blijkt dan hoeft de consulent in eerste instantie geen tijd vrij te maken voor verdere opvolging. Naast de snelheid is de *lage kostprijs* van deze manier van communiceren een ander voordeel.

Het systeem is zo veel mogelijk geautomatiseerd waardoor de werkbelasting van de consulenten beperkt blijft, dit is niet onbelangrijk met het oog op de *opvolging* die we bespreken in de volgende paragraaf.

Dit instrument van online automatische matching voor werkzoekenden jonger dan 26 is sinds januari 2008 ingevoerd in alle VDAB-regio's.

Men verwacht dat door het aanreiken van zoveel mogelijk vacatures aan de jongere werkzoekende, de kans op een snelle uitstroom uit de werkloosheid groter wordt en dat langdurige werkloosheid vermeden kan worden

De vraag is echter of het confronteren met vacatures voldoende is om jongere werkzoekenden toe te leiden naar een job. Het lijkt er dus sterk op dat in sommige gevallen meer nodig is dan het louter bezorgen van jobmogelijkheden aan de werkzoekende. De VDAB speelt op deze behoefte in door te voorzien in een *opvolging* van de werkzoekenden die vacatures hebben ontvangen in het kader van de automatische online matching. In dit geval gaat de dienstverlening een stap verder en dit brengt ons bij de tweede stap in het getrapte model, de stap waarbij er tussenkomst is van een VDAB-consulent.

---

<sup>1</sup> Voor een kwalitatieve evaluatie van het proefproject online matching zie Janssen, 2006.

---

## 4.2 Trap 2 van het getrapte model: inzet van een meer persoonlijke dienstverlening

### 4.2.1 Voor de werkzoekenden

#### *De opvolging van de online automatische matching*

Nadat de jongere werkzoekende gedurende twee weken vacatures heeft ontvangen via het proces van automatische matching, wordt er een consulent ingezet. De consulent gaat na wat de jongere werkzoekende gedaan heeft met de ontvangen vacatures. Bij dit gesprek wordt de jongere werkzoekende ook op zijn plichten gewezen.

De VDAB in Oostende gaat zelfs nog een stap verder en heeft sinds april 2008 de automatische online-matching met *tweewekelijkse opvolging* ook ingevoerd voor de groep werkzoekenden jonger dan 30. Opdat deze opvolging op termijn ook zou kunnen ingevoerd worden voor oudere leeftijdscohortes, moeten er wel bijkomende resources vrijgemaakt worden. De opvolging is immers een tijdsintensief proces en heel wat van de nu bestaande procedures in de werkzoekendenwerking zijn erg arbeidsintensief en laten een opvolging van alle werkzoekenden (nog ) niet toe.

*‘Meer geautomatiseerde toepassingen en screening kunnen wel positief bijdragen tot het vrijmaken van de nodige resources voor opvolging. Er moet eveneens nagedacht worden over de intensiteit van bepaalde begeleidingstrajecten. Misschien is het mogelijk om te komen tot minder lange en intense contacten, maar meer kortere tussenkomsten van consulenten voor bepaalde groepen. Het is wel belangrijk dat de werkzoekenden steeds een aanspreekpunt/contactpersoon heeft en dat hij/zij weet hoe deze te bereiken’* (Interview VDAB Oostende).

In Oostende loopt ook een experiment waarbij men opvolgt en registreert wat een werkzoekende doet met de hem toegestuurde email. Klikt de werkzoekende verder naar het bedrijfsfilmje of de website van het bedrijf? Het stelt de consulent ook in staat om meer gericht telefonisch contact op te nemen met de werkzoekende. Een werkzoekende die het filmje bekeken heeft, is wellicht meer gemotiveerd dan een werkzoekende die alleen maar de email gelezen heeft. (Interview VDAB Oostende). Dit wijst erop dat er ook stappen gezet worden in de richting van een automatisering van het proces van opvolging.

#### *Tussenkomst van een consulent*

Zoals reeds werd aangetoond in hoofdstuk 2, heeft de persoonlijke dienstverlening aan werkzoekenden een meerwaarde en laat het toe om een aantal knelpunten van de *automatische matching* te ondervangen. Er kunnen verschillende oorzaken aan de basis liggen van een niet geslaagde match via het systeem van automatische matching.

In heel wat gevallen is de oorzaak een gebrek aan informatie, de consulent kan proberen bijkomende informatie in te winnen via het *werkzoekendendossier*.

Hij kan in deze *werkzoekendendossiers* immers bijkomende informatie raadplegen (werkloosheidsgeschiedenis, werkervaringen, eventuele opmerkingen gemaakt door



---

trajectbegeleider). Indien dit nog ontoereikend is, kan hij contact opnemen met de trajectbegeleider of instructeur van het competentiecentra om meer te weten te komen over de vaardigheden of arbeidsattitude van de werkzoekende.

Ook in een persoonlijk gesprek met de *werkzoekende* kan hij een beter beeld vormen over de motivatie van de kandidaat, maar ook over zijn werkervaringen, mobiliteit, of familiale situatie. Met dit soort informatie wordt er echter weinig tot geen rekening gehouden in het proces van automatische matching. Indien de consulent hier op een aantal problemen stoot, is hij beter geplaatst om snel op de bal te spelen en een aantal oplossingen aan te reiken.

Indien bijvoorbeeld uit een gesprek blijkt dat de werkzoekende geen rijbewijs heeft en dat dit een hindernis vormt voor een bepaalde vacature, kan de consulent samen met de werkzoekende zoeken naar oplossingen voor dit probleem (autorijlessen volgen, openbaar vervoer, ander vervoermiddel).

Deze persoonlijke dienstverlening waarbij in veel gevallen vooral het inwinnen van bijkomende informatie centraal staat, laat hem eveneens toe om de werkzoekende meer *persoonlijk* te bemiddelen.

Het biedt de consulent ook de gelegenheid om na te gaan of de informatie in het werkzoekendendossier correct is.

Heel wat van de mismatches worden immers veroorzaakt door foutieve informatie die verstrekt is door de werkzoekende zelf, en zo opgeslagen is in het werkzoekendendossier.

*‘zo hoor ik dan dat werkzoekenden uit Sint-Niklaas, vacatures ontvangen om te gaan poetsen in West-Vlaanderen en dat dat te ver weg is. Bij nazicht blijkt dan dat de werkzoekende ‘heel Vlaanderen’ heeft opgegeven als plaats van tewerkstelling’*  
(Interview, VDAB Sint-Niklaas)

Het is dus niet zozeer het proces van de automatische matching zelf dat resulteert in slechte matches, maar wel de informatie waarmee de werkzoekendendossiers gevoed worden.

De *zelfinschrijving* van werkzoekenden wordt in deze context ook met de vinger gewezen, misschien is het nodig om een instrument te voorzien waardoor de informatie beter gecontroleerd of sneller opgevolgd kan worden.

#### 4.2.2 Voor werkgevers

Ook voor de dienstverlening aan werkgevers heeft een persoonlijke tussenkomst van een consulent een meerwaarde. Met het oog op het inbrengen van de *werkgeversbehoeften* in de dienstverlening blijkt een persoonlijk contact en opvolging onontbeerlijk. Een goed contact tussen de bedrijfsconsulent en de werkgever kan ook een positief effect hebben op de kwaliteit van de matching. De bedrijfsconsulent kan meer rekening houden met de specifieke eisen van de werkgever of de bedrijfscultuur, iets wat noch de servicelijn noch het proces van automatische matching kunnen. Hier zijn persoonlijke contacten tussen een VDAB-consulent en werkgever voor nodig.

---

Dit veronderstelt echter wel dat de *bedrijfsconsulent* een ruimer takenpakket heeft dan enkel het matchen van vacatures aan werkzoekendendossiers, en dat hij contacten heeft met bedrijven. In praktijk zijn het echter de bedrijfsaccounts die de bedrijfscontacten onderhouden en bedrijfsbezoeken brengen. De bedrijfsconsulent houdt zich in hoofdzaak bezig met het matchen van vraag en aanbod en de opvolging ervan. Het is daarom belangrijk dat er een doorstroom van informatie is van *bedrijfsaccounts* naar *bedrijfsconsulenten* en dat beide partijen voldoende met elkaar communiceren.

Een persoonlijk contact met de werkgever kan echter ook resulteren in een zekere terughoudendheid bij een consulent om een kandidaat door te verwijzen die niet voor de 100% voldoet aan de functievereisten van een vacature.

*‘ik merk soms dat sommige consulenten net zoals werkgevers op zoek zijn naar een witte raaf, dit heeft als gevolg dat ze een kandidaat die bv. maar voor 80% matcht met het gevraagde profiel niet durven doorverwijzen, zeker niet als het een werkgever is die ze al lang kennen’*(Interview, Sint-Niklaas)

Een andere randvoorwaarde voor een vraaggerichte dienstverlening aan werkgevers is een *eerlijke en open* communicatie over wat de werkgever kan verwachten en dit zo snel mogelijk na de intake van de vacature.

Indien de werkgever erg hoge eisen stelt, is het belangrijk dat de bedrijfsconsulent al bij de *intake* van de vacature aangeeft dat de vacature moeilijk ingevuld zal geraken. Op die manier wordt er geen valse hoop gewekt bij de werkgever en wordt teleurstelling voorkomen. Op lange termijn draagt deze open communicatie zeker bij tot een goede samenwerking.

De consulent kan ook proberen om een aantal oplossingen te suggereren, zijn alle gevraagde criteria echt noodzakelijk? Zijn er eventueel mogelijkheden om een opleiding op de werkvloer te voorzien? Een randvoorwaarde hier is dat de consulent een goed zicht heeft op de verschillende tewerkstellingsmaatregelen die er mogelijk zijn en de hieraan gekoppelde voorwaarden.

#### *Voorselectie van werkzoekenden*

De voorselectie van werkzoekenden maakt deel uit van de werkgeversdienstverlening van de VDAB (zie ook hoofdstuk 2). Een voorselectie van werkzoekenden vindt enkel plaats wanneer de werkgever een voorselectie heeft gevraagd. Hiervoor wordt in eerste instantie ook de automatische matching tool ingezet, maar een consulent kan dit matchingsproces verfijnen. Door de persoonlijke opvolging door een consulent is de kans op een kwalitatief betere match groter.

In de interviews werd de voorselectie zelden spontaan aangehaald als instrument van vraaggerichte arbeidsbemiddeling. Een belangrijke randvoorwaarde om te komen tot een goede voorselectie is een goede kennis van de sector of het bedrijf. Indien een bedrijfsconsulent niet weet welke competenties en eigenschappen belangrijk zijn voor de functie, dan is de kans groot dat dit resulteert in een foute match. Hoe beter zijn kennis, hoe beter hij het matchingproces kan verfijnen en hoe groter de kans op een geslaagde match.

---

### *Het competentiebilan*

Een ander instrument dat ingezet kan worden om de informatie aan de kant van de werkzoekende en de werkgever te optimaliseren is het competentiebilan.

Het *competentiebilan* is een *oplijsting* van de technische en gedragsmatige competenties waarover een werknemer of werkzoekende beschikt. Deze competenties zijn niet beperkt tot de competenties die verworven zijn tijdens iemands beroeps carrière, maar ook tijdens andere activiteiten (bv. vrijwilligerswerk, vrije tijd, enz.).

Een *competentiebilan* is een handig instrument waarbij de werkzoekende een goed zicht krijgt op zijn competenties, en zijn competentiebilan kan voorleggen aan de werkgever bij een sollicitatie. De werkgever kan dan in één oogopslag zien over welke competenties de werkzoekende beschikt en of deze overeenstemmen met de functievereisten van de openstaande job. Dit veronderstelt natuurlijk dat de werkgever ook over een degelijke functiebeschrijving beschikt, anders kan hij de competenties van de sollicitant niet aftoetsen.

Naar aanleiding van een outplacement project voor de werknemers van Belgonucleaire heeft de VDAB samen met andere partners gewerkt met een competentiebilan voor de ontslagen werknemers. Aan de hand van de functiebeschrijving van de functie die iemand uitoefende werden de competenties van de werknemer opgelijst en werd er een competentieprofiel opgemaakt. In dit profiel komen de *functiegebonden* competenties, *gedragsmatige* competenties en *gecertificeerde kennis* van de werknemer aan bod.

De functiegebonden competenties worden afgeleid uit de functiebeschrijving en worden afgetoetst bij de werkgever en werknemer in een persoonlijk gesprek.

Gedragsmatige competenties kunnen getoetst worden aan de hand van testen. De gecertificeerde kennis wordt afgeleid uit de training en opleidingen die een werknemer heeft gevolgd. Aan de hand van dit proces worden de competenties eveneens afgetoetst en bevestigd door de werkgever en werknemer (VDAB, persbericht 2007)

De implementatie van dit instrument in het proces van automatische matching zou positief kunnen bijdragen tot een beter matchingsresultaat, maar consultants zouden met een competentiebilan eveneens een beter zicht krijgen op de competenties van de werkzoekende. In het huidige systeem van automatische matching dient vooral de beroepskeuze die de werkzoekende opgeeft, als uitgangspunt. De consultant moet zelf nagaan bij de werkzoekende of de competenties die hij heeft overeenstemmen met de beroepskeuze, dit is ook grotendeels wat er gebeurt bij de *sectorale screening*.

In het kader van dit outplacement project werden een aantal VDAB-consultanten vertrouwd gemaakt met het instrument *competentiebilan*. Zij moesten ook instaan voor het overbrengen van de inhoud van het bilan naar het VDAB-systeem. Op termijn zou dit kunnen gebeuren via een ICT-toepassing.

Momenteel kunnen werkzoekenden of werknemers die hun competenties niet meteen kunnen koppelen aan een beroep twee tests doen via de VDAB-website. Deze tests helpen betrokkenen te reflecteren over hun competenties.

---

In een eerste test wordt gepeild naar de interesses van iemand en aan de hand hiervan worden er vervolgens een aantal beroepen geselecteerd die overeenstemmen met de interesses. Een tweede test laat toe om reeds verworven competenties of competenties waarvan iemand aangeeft erover te beschikken, te koppelen aan een beroep. De resultaten van deze test kunnen opgeslagen worden in het werkzoekendendossier. Op die manier hebben ook consulenten toegang tot de competenties van de werkzoekende en dit laat hen toe om beter de vertaling te maken van de functievereisten van de job naar de competenties van de werkzoekende.

Dit impliceert ook dat de consulent een goed zicht heeft op de functievereisten. Daar is meer voor nodig dan een vacature. Een goede kennis van een specifieke sector door een consulent kan daartoe bijdragen alsook goede en intensieve contacten met de werkgever en/of sector.

### *De sectorale screening van werkzoekenden*

Ook de sectorale screening van werkzoekenden kan gezien worden als een instrument om de *competenties* van een werkzoekende beter in kaart te brengen en te controleren op hun correctheid. Dit gebeurt met de opgegeven *beroepskeuze* van de werkzoekende als uitgangspunt en betreft geen rechtstreekse bevraging en oplijsting van de competenties zoals wel het geval is bij het *competentiebilan*.

Het instrument sectorale screening werd als antwoord op de toenemende krapte op de arbeidsmarkt geïmplementeerd in de VDAB-werking. Uit het *Bouwpool* onderzoek (De Cuyper en Struyven, 2007) bleek immers dat veel van de personen die aan de slag gingen in de bouwsector n.a.v. het Bouwpool-project, geen job in de bouw als *beroepskeuze* hadden opgegeven op het moment van hun inschrijving als werkzoekende. Dit betekent dat de informatie in het werkzoekendendossier niet volledig of niet correct was en dat er heel wat potentiële kandidaten voor de bouwsector verloren gingen. Deze werkzoekenden kregen wellicht nooit het aanbod om aan de slag te gaan in de bouw op basis van hun werkzoekendendossier en dit terwijl er veel vraag was naar werk in de bouwsector.

Dit voorbeeld toont nogmaals aan hoe belangrijk het is om over correcte informatie te beschikken en opnieuw botsen we op de grenzen van de automatische matching. Indien één van de belangrijkste matchingscriteria, *beroepskeuze* niet correct of geactualiseerd is, is de kans ook zeer groot dat het overgrote deel van de vacatures die de werkzoekende ontvangt, niet zal overeenstemmen met datgene waarnaar hij op zoek is. Bijgevolg zal hij ook niet reageren op de ontvangen vacatures.

Eén van de doelstellingen van de *sectorale screening* was om zoveel mogelijk foutieve of onterechte beroepsaspiraties op te sporen en aan te passen in de dossiers van de werkzoekenden. De VDAB realiseerde deze oefening in de eerste plaats voor beroepen in die sectoren waar er een tekort is aan kandidaten. De bouwsector kwam als eerste sector aan de beurt, de screening van 17.000 werkzoekendendossiers leverde een plaatsing van 730 werkzoekenden op, waarvan 460 in de bouwsector (Beleidsbrief Werk 2007).

In 2007 werden twee sectoren volledig doorgelicht: Horeca en ICT. De screening van transport werd opgestart; maar liep nog verder in 2008. In 2008 staan o.m. de sectoren verkoop en schoonmaak op de screeningsagenda.

---

Voor de sectorale screening verkoop verwacht men vooral problemen met het werkregime in deze sector (Interview VDAB centraal) .

Bij een sectorale screening gaat de VDAB na of de werkzoekende nog steeds hetzelfde beroep ambieert, maar er wordt eveneens nagegaan of hij/zij de juiste opleiding heeft genoten om dat beroep uit te oefenen en of er eventueel een bijkomende opleiding nodig is. Daarnaast wordt er ook nagegaan of de persoon aan het werk is.

Indien de VDAB niet over de actuele beroepsaspiratie(s) beschikt in het werkzoekendendossier, is het ook veel moeilijker om deze werkzoekenden te bemiddelen en vraag en aanbod succesvol op elkaar af te stemmen. In veel gevallen zullen ze dan vacatures aangeboden krijgen die niet (langer) stroken met hun beroepsaspiraties. Er gaan op die manier ook kansen verloren om werkzoekenden in te schakelen in een beroep dat ze in eerste instantie niet hebben opgegeven, maar waarvoor ze mogelijk wel interesse hebben.

Uit de analyse van de sectorale screenings blijkt dat er inderdaad heel wat werkzoekenden andere beroepsaspiraties hebben dan degene die ze hebben opgegeven bij de inschrijving. De sectorale screening laat de VDAB toe om de werkzoekendendossiers te actualiseren. Men probeert de werkzoekende zoveel mogelijk in het juiste vakje te plaatsen. Dit verhoogt de kans op een betere match tussen de werkzoekende en de vacature.

In die zin kan de sectorale screening van werkzoekenden beschouwd worden als een vorm van vraaggerichte arbeidsbemiddeling, ook omdat ze in de eerste plaats uitgevoerd wordt voor die sectoren waar er heel wat openstaande vacatures zijn.

Anderzijds gaat deze oefening niet altijd gepaard met het actief bezorgen van vacatures aan de werkzoekenden, de screeningsoefening is in de eerste plaats nuttig om de werkzoekendendossiers te actualiseren. Zoals reeds werd aangehaald, heeft dit indirect een positief effect op het verbeteren van de slaagkans op een geslaagde match. Het natrekken van de genoten opleiding, ervaring en competenties van de werkzoekende biedt eveneens de mogelijkheid om sneller op de bal te spelen en te remediëren waar nodig.

*‘Anderzijds werd er vanuit het veld op gewezen dat door de sectorale screening heel wat werkzoekenden ingedeeld worden bij een ander beroep dan hun initiële keuze, maar dat dit niet noodzakelijk resulteert in meer succes, in sommige gevallen lijkt een sectorale screening op een verhuisoperatie en wanneer de werkzoekenden opnieuw gevraagd worden een keuze te maken is de kans groot dat ze nog eens zullen verhuizen naar een ander beroep’* (Interview VDAB Antwerpen).

Daarom werd er ook gesuggereerd dat een omgekeerde oefening mogelijkzins zinvoller zou zijn. Aan werkzoekenden zou dan niet gevraagd worden of ze nog steeds tewerkgesteld willen worden in een bepaald beroep, zoals nu het geval is bij de sectorale screening. Men zou dan echter vertrekken vanuit een lijst beroepen en aan de betrokkene vragen welke van de beroepen hij/zij wil uitoefenen. Vervolgens kan dan door een consulent nagegaan worden of de beroepskeuze realistisch is. Vaak

---

hebben werkzoekenden geen goed zicht op de verschillende jobmogelijkheden die er zijn en over welke competenties ze moeten beschikken voor een bepaalde job.

*‘Door informatie aan te bieden over verschillende beroepen zien werkzoekenden soms mogelijkheden die ze niet zouden zien als deze informatie niet aangeboden werd’* (Interview, VDAB Antwerpen)

Deze aanpak is ingegeven door de ervaringen met de *jobkrant* die gebruikt wordt bij jongere werkzoekenden en waarmee positieve resultaten bereikt werden. Het is echter wel belangrijk dat de gemaakte beroepskeuze ook een realistische keuze is, een opvolgend gesprek met een VDAB-consulent is dan ook een noodzaak.

Toch zijn er ook verantwoordelijken van de vacaturewerking die erop wijzen dat de sectorale screening minder vrijblijvend is dan het soms lijkt.

*‘Wanneer een werkzoekende aangeeft te willen werken in de verkoop, betekent dit ook dat hij zich daarvoor engageert en bij het ontvangen van een vacature niet beweren dat hij niet in de verkoop kan werken omdat het weekendwerk inhoudt. De consulent zal er de werkzoekende dan ook op wijzen dat hij heeft aangegeven in dat beroep te willen werken en dat een weigering gevolgen kan hebben’* (Interview met vacaturewerking, VDAB Brugge).

### **4.3 Trap 3: Verdere inzet van dienstverlening m.b.t. het verbeteren van de competenties van werkzoekenden**

Wanneer uit het proces van automatische matching en na tussenkomst van de consulent blijkt dat de competenties van een werkzoekende ontoereikend zijn om een vacature in te vullen, kan de consulent een aantal instrumenten inzetten om deze competenties in overeenstemming te brengen met de functievereisten van de vacature. Een andere mogelijkheid is om de functievereisten voor de vacature te verlagen. Dit kan gebeuren in een persoonlijk contact met de werkgever, de bedrijfsconsulent kan de werkgever erop wijzen dat een aantal eisen erg hoog liggen en samen met hem nagaan of deze werkelijk nodig zijn om de functie te kunnen vervullen. Dit is een instrument dat zich situeert op trap 2. Een instrument dat de voorbije jaren frequent werd ingezet om het ontbreken van bepaalde competenties te remediëren en deze in overeenstemming te brengen met de functievereisten van een specifieke vacature is de individuele beroepsopleiding in de onderneming (IBO).

#### *De Individuele beroepsopleiding in de onderneming (IBO)*

De IBO is een ander instrument dat aangewend kan worden om werkgevers te sensibiliseren voor bepaalde groepen, anderzijds is het ook een instrument waardoor de werkzoekende een opleiding krijgt en wel meteen op de werkvloer bij de werkgever. De competenties van de werkzoekende worden op deze manier afgestemd op de functievereisten van de vacature. Dit gebeurt in het bedrijf zelf en de IBO heeft ook een veel kortere doorlooptijd dan de reguliere opleidingen. Er wordt op die manier rekening gehouden met de behoefte aan een snelle invulling van de vacature. Daar waar er eerst een ontoereikende match was tussen vraag en aanbod, zorgt de

---

IBO ervoor dat na afloop van de opleiding de nodige competenties aanwezig zijn om aan de slag te gaan.

De individuele beroepsopleiding werd extra gepromoot naar aanleiding van het Vlaamse meerbanenplan. De doelstelling om per jaar 16.000 IBO's te bereiken, werd de voorbije twee jaar echter net niet gehaald (De Tijd, 30/5/2008). Deze doelstelling maakte deel uit van het Meerbanenplan.

De IBO biedt de werkzoekende de mogelijkheid om ingezet te worden op een vacature waarvoor er nog enkele competenties ontbreken. Het is dan aan de werkgever om te bepalen of hij al dan niet de nodige opleiding wil en kan geven in het bedrijf. De werkgever moet geen loon of RSZ betalen, enkel een productiviteitsvergoeding die de werkzoekende ontvangt bovenop de werkloosheidsuitkering, op die manier ontvangt de cursist een inkomen dat een normaal loon benadert in die sector. De werkgever is echter wel verplicht om de cursist na een succesvol IBO-verloop een contract van onbepaalde duur aan te bieden. Daarnaast mag de periode van tewerkstelling niet korter zijn dan de duur van de IBO. Een IBO duurt minstens 1 maand en maximum 6 maanden. Tijdens de opleiding volgt de VDAB het IBO-contract op.

Eén van de verbeteracties m.b.t IBO bestaat erin het opleidingsplan persoonlijker te maken door de competentieprofiel van de kandidaat te vergelijken met het competentieprofiel van de functie die de werkgever aanbiedt.

Uit de ervaringen blijkt dat IBO- consultants de motivatie van zowel werkzoekende als werkgever beter dienen na te gaan. De consultant dient zich af te vragen welke meerwaarde er wordt gerealiseerd door de IBO voor het bedrijf en de IBO-cursist, zodat niet enkel het financiële voordeel primeert voor het bedrijf.

#### **4.4 Trap 4: Samenwerking op maat met bedrijven en sectoren**

##### *Projectmatige aanpak*

Het feit dat de VDAB in samenwerking met het bedrijf, of zelf opleidingen kan aanbieden via zijn competentiecentra of ondersteuning kan bieden m.b.t. tewerkstellingsmaatregelen plaatst de VDAB als publieke bemiddelaar in een bevoorrechte positie t.a.v. andere intermediairen op de arbeidsmarkt. Het is daarom ook niet verrassend dat uitzendkantoren steeds vaker een beroep gaan doen op de VDAB voor het invullen van moeilijke vacatures.

Deze sterkte is eveneens een zwakte, een vraaggerichte bemiddeling betekent immers niet dat alle eisen van de werkgever ingewilligd worden en dat er geen rekening meer gehouden moet worden met de behoeften van de werkzoekende. Indien de VDAB te ver zou gaan en zijn opleidingsaanbod te veel zou aanpassen aan de behoeften en eisen van de werkgever houdt dit een aantal gevaren in.

Een aantal werkgevers hebben de VDAB ontdekt als partner voor opleiding en doen ook geregeld een beroep op de VDAB om opleidingen in te richten met het oog op het invullen van vacatures. Dit zijn in de meeste gevallen projecten op maat. In heel veel

---

gevallen is deze samenwerking met een werkgever of sector succesvol en biedt de werkgever ook heel wat ondersteuning voor het project. Een mooi voorbeeld en eveneens succesverhaal is het COMOKRA- project dat de VDAB realiseerde in samenwerking met de sector en Sarens (De Cuyper et al. 2008:38). Toch zijn er ook een aantal minder succesvolle verhalen, die meteen een illustratie zijn voor de grenzen van vraaggerichte bemiddeling.

*‘zo gingen we in op een vraag van de uitzendsector om een opleiding tot call-center agent te organiseren. Na de opleiding zouden de werkzoekenden een contract aangeboden krijgen. Om zo snel mogelijk te kunnen inspelen op de vraag van de uitzendsector hebben we de opleiding flink ingekort vergeleken met de normaal aangeboden opleiding. Na afloop van de opleiding komt de uitzendsector zijn belofte echter niet na. Het is zeer onduidelijk of de cursisten een contract zullen krijgen. Het ging hier om een moeilijk te plaatsen groep werkzoekenden die we wisten te motiveren om deel te nemen aan een opleiding, en weer eens een ontgoocheling hebben opgelopen, maar wij moeten wel verder met deze groep, want ze zijn onze klanten. Door het inkorten van de opleiding is deze groep onvoldoende opgeleid om meteen elders aan de slag te gaan.’(Focusgroep competentiecentra)*

Dit soort ervaringen moet de VDAB aanmanen om te waken over de inhoud van opleidingen en ze niet louter te laten invullen door de wensen van de werkgever. Toch heerst er niet het gevoel dat het gaat om éénrichtingsverkeer, dat de VDAB zijn opleidingen aanpast aan de noden van de werkgever, maar er zelf niets voor in de plaats krijgt.

*‘soms heeft een werkzoekende een aantal problemen tijdens de opleiding, het was onze ervaring dat er vanuit de sector begrip was voor de situatie en dat er actief werd meegeacht over een oplossing voor die bepaalde cursist’ (Focusgroep, competentiecentra)*

Indien een bedrijf geconfronteerd wordt met een rekruteringsprobleem, kan het een beroep doen op de werkgeversdienstverlening van de VDAB. De VDAB werkt samen met heel wat bedrijven en sommige bedrijven en overheden hebben ook langlopende samenwerkingsovereenkomsten met de VDAB om op geregelde tijdstippen geschikte kandidaten te selecteren en voor te dragen. Ook uitzendkantoren doen vaker dan vroeger een beroep op de VDAB om een oplossing te zoeken voor moeilijk in te vullen vacatures wat resulteert in een aantal samenwerkingsverbanden.

Dit zijn voorbeelden van een meer *intensieve* en een ver doorgedreven gepersonaliseerde dienstverlening. Deze dienstverlening gaat heel wat verder dan het aanbrenge van geschikte kandidaten via het proces van automatische matching. In deze gevallen kan men spreken van een aanpak op maat.

Uit de interviews op het terrein blijkt dat acties om een groot aantal vacatures in te vullen bij een bedrijf inderdaad *projecten op maat* zijn. Er wordt met de werkgever overlegd, maar ook onderhandeld over zijn behoeften en vereisten.



---

Indien het gaat om een bedrijf waarmee de VDAB goede contacten heeft, is het gemakkelijker om te onderhandelen over de vereisten en te praten over mogelijke knelpunten (Interview, verantwoordelijke werkgeversservice). Stel dat de VDAB een aantal kandidaten kan voordragen die voor 90% beantwoorden aan de vereisten. Dan kan de VDAB met de werkgever praten over de zaken die nodig zijn om een 100% match te bereiken. In heel wat gevallen is dit een opleiding, indien de werkgever hier open voor staat wordt de kans op een geslaagde afstemming van vraag en aanbod groter. Vervolgens kan er nog onderhandeld worden over het soort opleiding: wordt het een opleiding binnen het bedrijf? Kan de VDAB een passende opleiding aanbieden? Is er nood aan een module rond arbeidsattitude?

*'Indien er een voldoende groot vacaturevolume aanwezig is bij een werkgever, wordt er een projectteam opgericht dat zich met de wervingscampagne zal bezighouden, in de meeste gevallen neemt de bedrijfsconsulent een leidinggevende rol op in dit team'* (Interview, VDAB Oostende).

Ook bij de aanpak op maat wordt er gebruik gemaakt van ICT-toepassingen, maar er worden ook tal van andere kanalen ingezet. Een zo groot mogelijke zichtbaarheid/ruchtbaarheid geven aan de rekruteringsbehoeften van de werkgever is belangrijk.

#### *Jobbeurzen en informatiesessies voor bedrijven*

Om het *vacaturebereik* van de VDAB te vergroten en om werkzoekenden en werkgevers bij elkaar te brengen, zetten heel wat regionale VDAB-werkingen hun schouders onder regionale en lokale jobbeurzen. Via deze *beurzen* willen ze de werkgevers op een meer informele manier in contact brengen met werkzoekenden en andere geïnteresseerden. Deze jobbeurzen zijn niet enkel een interessant promotiekanaal voor bedrijven, maar bieden hen ook de kans om een eerste screening of selectie van kandidaten te maken op de beurs zelf.

De VDAB lanceerde in 2007 de *Banenmarkt*. In de verschillende regio's wordt op één afgesproken datum een jobbeurs gehouden waar werkgevers worden uitgenodigd om deel te nemen.

*'Deelname aan de jobbeurs is niet kosteloos, omdat er een locatie moet gehuurd worden, maar de kostprijs is zelden een hindernis voor de deelnemende bedrijven'* (Interview, VDAB Brugge).

Naast de jaarlijkse Banenmarkt, hebben regionale VDAB-kantoren ook de mogelijkheid om *regionale jobbeurzen* in te richten. Dit is zeker een interessant aanbod voor werkgevers om kandidaten te vinden voor hun openstaande vacatures.

*'VDAB Brugge organiseert naast de Banenmarkt ook een Jobtrefpunt in het voorjaar, dit is een erg succesvol initiatief dat heel wat deelnemers lokt (2000 à 3000 bezoekers)'* (Interview, VDAB Brugge).

Ook in functie van grotere rekruteringsacties kunnen er een aantal jobdagen georganiseerd worden in samenspraak met de bedrijven. Opdat deze rekruteringsacties succesvol zouden zijn, is het nodig om tijdig van start te gaan met

---

de promotie- en wervingscampagne. Hier is opnieuw een rol weggelegd voor de VDAB om werkgevers te wijzen op een aantal tekorten die zich kunnen voordoen en hier pro-actief op in te spelen (bv. door het aanbieden van korte opleidingen specifiek gericht op de functie).

Een mooi voorbeeld hiervan is de samenwerking tussen VDAB-Brugge en de bedrijven die zich gaan vestigen in het winkelpark B-Park. Het gaat hier om een grote rekruteringsactie (400 à 500 jobs). De VDAB heeft hierop geanticipeerd door vroeg in het proces met de betrokken bedrijven aan tafel te gaan zitten. De VDAB heeft de werkgevers erop gewezen dat voor sommige functies ook een opleidingstijd in rekening gebracht moet worden en dat het aanwervingsproces dus langer kon duren dan ze initieel beoogd hadden. Dankzij deze pro-actieve aanpak had de VDAB voldoende tijd om in te spelen op de opleidingsbehoeften en in samenspraak met de betrokken bedrijven een opleiding op te starten. Concreet is er een opleiding tot winkelbediende opgestart naar aanleiding van dit project.

Binnen de VDAB-Brugge is er *één aanspreekpunt* voor dit project. Er kwamen heel veel spontane reacties binnen (>2000), niet enkel van werkzoekenden, maar ook van werknemers die op zoek zijn naar een nieuwe job. In het kader van dit project heeft de VDAB samen met een aantal bedrijven ook een reeks jobdagen georganiseerd. Tijdens een jobdag kunnen geïnteresseerde sollicitanten kennis maken met de bedrijven en kunnen er al individuele selectiegesprekken plaatsvinden. Er werd ook nog een tweede jobdag voorzien, op deze jobdag zullen alle bedrijven vertegenwoordigd zijn.

Dit voorbeeld illustreert opnieuw dat projecten waarbij de VDAB samenwerkt met een bedrijf of meerdere werkgevers in de meeste gevallen projecten op maat zijn. Er is bij deze projecten overleg met het bedrijf en een identificatie van behoeften en de VDAB van zijn kant probeert in te spelen op de behoeften van de bedrijven. Indien de opleiding niet door de VDAB zelf verzorgd kan worden, wordt er een beroep gedaan op derden. Zo heeft de vraag naar personeel voor een pralinebedrijf in regio-Brugge, geleid tot een samenwerking met Syntra omdat de VDAB zelf geen opleiding chocoladebereider in zijn opleidingspakket had. In dit samenwerkingsverband werd ook het IPV (Initiatieven voor Professionele Vorming van de Voedingsnijverheid) opgenomen. Laatstgenoemde stond in voor de financiering van de opleiding. Ook de uitzendsector werd betrokken met het oog op het rekruteren van personeel (Interview, VDAB Brugge).

In de kustregio zijn er ook heel wat pretparken actief die een beroep doen op seizoenswerkers. Het gaat hier om een brede waaier van functies: werken in de horeca, toezichter bij een attractie, kaartjesverkoper, enz.. De meeste van deze vacatures vereisen weinig technische vaardigheden waardoor er heel wat werkzoekenden in aanmerking komen. Om geïnteresseerde werkzoekenden voor te bereiden op de sollicitatieprocedure richt de VDAB korte sollicitatie- en arbeidsattitude-opleidingen in. Deze korte opleidingen zorgen ervoor dat de kandidaten sterker staan in het selectieproces.

Uit de interviews met regionale directies en coördinatoren van de vacaturewerking komt duidelijk naar voor dat goede contacten met een werkgever of een sector positief bijdragen tot het openstaan voor nieuwe initiatieven of suggesties.

---

Openheid is een andere belangrijke voorwaarde. Het baat immers niet om een werkgever te zeggen dat de vacature snel ingevuld kan worden, wanneer de consulent weet dat hij niet over geschikte kandidaten beschikt. Op dat ogenblik is het belangrijk dat er een dialoog tot stand kan komen tussen de werkgever en de VDAB-consulent over de opleidingsmogelijkheden die er zijn om kandidaten die niet 100% matchen alsnog toe te leiden naar de openstaande vacature. Door de krapte op de arbeidsmarkt staan werkgevers meer open voor initiatieven zoals IBO. Anderzijds voelt de VDAB ook aan dat werkgevers in veel gevallen blijven zoeken naar de witte raaf en dat ze automatisch de sterkste kandidaten uitkiezen.

Vanuit het standpunt van de werkgever gezien, is dit niet verwonderlijk. De VDAB is er zich ook van bewust dat het initiatief en het engagement van de werkgever moet komen en dat de VDAB niets kan opdringen aan een werkgever.

### *Jobkanaal*

Om de tewerkstellingskansen van kansengroepen te verhogen werd Jobkanaal opgericht. Dit is een VDAB-overstijgend initiatief dat tot stand kwam met verschillende partners.

Jobkanaal is een initiatief van VOKA (Vlaams netwerk van ondernemingen), UNIZO (de Unie van de zelfstandige ondernemers) en Verso (Vereniging voor Social Profit ondernemingen) met steun van de Vlaamse overheid en in samenwerking met de stad Gent. Jobkanaal werkt nauw samen met een netwerk van arbeidsbemiddelende organisaties, waaronder de VDAB.

Jobkanaal biedt allochtonen, arbeidsgehandicapten en 50-plussers de kans om te solliciteren via een *alternatief kanaal*. De praktijk heeft immers aangetoond dat zij het moeilijk hebben om via de traditionele kanalen uitgenodigd te worden voor een gesprek. Werkgevers die openstaan voor het aanwerven van kansengroepen kunnen een vacature plaatsen in de Jobkanaal-vacaturebank. Enkel arbeidsbemiddelaars hebben toegang tot de vacaturebank van Jobkanaal, als particulier kan je deze vacaturebank niet consulteren.

De centrale regie van Jobkanaal gebeurt niet op het niveau van de VDAB, maar gebeurt door Jobkanaal-consulenten. Deze zijn verantwoordelijk voor de contacten met werkgevers. Een Jobkanaal-consulent heeft vooraf een gesprek met de werkgever. Een extra troef van Jobkanaal is de mogelijkheid om aan vacatures het label 'exclusief' toe te kennen. Dit betekent dat deze vacatures gedurende 14 dagen enkel openstaan voor de drie eerder vernoemde kansengroepen. Nadat die termijn verstreken is, mogen ook personen die niet tot de kansengroepen behoren, zich kandidaat stellen.

De VDAB heeft zich geëngageerd om voor elke Jobkanaal-vacature 4 werkzoekenden uit de doelgroep door te verwijzen. Dit engagement zou ertoe moeten leiden dat de uitstroomkans van kansengroepen toeneemt.

Het al of niet inzetten van specifieke Jobkanaal-consulenten door de VDAB om deze Jobkanaal-vacatures te bemiddelen is regio afhankelijk. Niet alle regio's werken met een specifieke Jobkanaal-consulent, in regio's waar geen specifieke Jobkanaal-consulent wordt aangeduid, worden de Jobkanaal-vacatures gewoon behandeld door de bedrijfsconsulenten.

---

Het verhaal van Jobkanaal is er een van gemengde successen. Hieronder sommen we enkele van de knelpunten op die naar voor kwamen tijdens onze gesprekken op het terrein:

- slechts een klein aantal vacatures zijn exclusief, wat betekent dat het voordeel voor kansengroepen beperkt is;
- nadat de sperperiode is afgelopen, zijn de werkgevers vrij om sollicitanten die niet behoren tot de kansengroepen aan te werven, de kans is groot dat werkgevers wachten tot de sperperiode is afgelopen alvorens aan te werven, hierdoor nemen de kansen van werkzoekenden uit kansengroepen om aangeworven te worden weer af;
- samenwerking tussen Jobkanaal en VDAB verliep in het verleden niet altijd vlot, maar er is echter wel een verbetering merkbaar (Interviews VDAB Antwerpen, Brugge).

Uit de interviews op het terrein blijkt dus dat heel wat verwachtingen over de samenwerking met Jobkanaal en het resultaat van het initiatief aan de zijde van de VDAB niet werden vervuld. Naast de knelpunten die we hierboven rapporteerden, werd er ook op gewezen dat er weinig nieuwe bedrijven of werkgevers aangedragen werden door Jobkanaal. De VDAB wist in de meeste gevallen al welke bedrijven openstonden voor kansengroepen. VDAB plaatst ook heel wat werkzoekenden die tot de kansengroepen behoren zonder tussenkomst van Jobkanaal (Interview, VDAB Brugge).

#### *Bedrijvenpanel Agoria Antwerpen-Limburg*

Dit is een *recent* initiatief waarbij bedrijven uit de metaalsector informatie uitwisselen met de VDAB. Het doel van het bedrijvenpanel is veelvoudig:

- het bekendmaken van beleidsmatige VDAB-initiatieven bij de bedrijven;
- het bijsturen van VDAB-processen zodat ze beter tegemoet komen aan de behoeften van de bedrijven;
- de realisatie van een *structureel periodiek overleg* tussen de VDAB en de bedrijven.

De oprichting van dit panel biedt zowel aan de VDAB als aan de bedrijven een spreekbuis om elkaar in te lichten over nieuwe maatregelen en de knelpunten die ze ervaren. Bij de volgende bijeenkomst wordt nagegaan welke initiatieven er genomen zijn door de VDAB om de knelpunten op te lossen. Een knelpunt dat door veel bedrijven werd aangehaald is het gebrek aan motivatie bij heel wat doorverwezen kandidaten. Dit suggereert dat werkzoekenden een ander verhaal vertellen bij de VDAB-consulent.

---

Het beschikken van een goede bedrijvenkennis of sector kennis bij de VDAB-medewerkers is een randvoorwaarde om te komen tot een meer vraaggerichte aanpak. In heel wat regio's zijn er succesvolle voorbeelden. Een gevaar hierbij is echter dat heel wat contacten *persoonsgebonden* zijn. Dit maakt de VDAB kwetsbaar wanneer deze personen verdwijnen.

Voldoende investeren in de leermogelijkheden van sectoraccounts, bedrijfsaccounts, bedrijfsconsulenten en klantenconsulenten blijft een noodzakelijke voorwaarde om te komen tot een goede vraaggerichte werking.

## **5. Randvoorwaarden op het niveau van de organisatie**

Om de hierboven beschreven instrumenten in te zetten is het belangrijk dat er binnen de werking van de VDAB zelf aan een aantal randvoorwaarden voldaan is. Deze hebben vooreerst betrekking op de samenwerking tussen bedrijfsconsulenten en werkzoekendenconsulenten en vervolgens op de samenwerking tussen de vacaturewerking en de competentiecentra.

### **5.1 Samenwerking tussen bedrijfsconsulenten en werkzoekendenconsulenten**

Het beter afstemmen van vraag en aanbod is zoals reeds eerder werd aangehaald één van de uitdagingen van de VDAB. Op het niveau van de VDAB-interne werking streeft men daartoe een betere afstemming van de werkgevers- en werkzoekendenlijn na.

De invoering van de *vacatureteams* die bestaan uit werkzoekenden- en bedrijfsconsulenten moet hiertoe bijdragen.

Deze vacatureteams traden in werking vanaf september 2007 en het is nog te vroeg om een onderbouwde uitspraak te doen over de impact ervan op de vacaturevervulling.

Uit de eerste verkenning op het terrein blijkt dat de invoering van de vacatureteams goed onthaald wordt. De focus is nu breder en er wordt eveneens gemeld dat de bedrijfsconsulenten nu minder sectoraal werken dan vroeger.

Voor de invoering van de vacatureteams was er niet altijd en overal voldoende samenwerking tussen de werkzoekendenconsulenten, trajectbegeleiders en vacatureconsulenten.

Het invoeren van de vacatureteams moet bijdragen om de *focus meer op werk* te richten en ook te komen tot een betere doorstroom van informatie tussen de werkzoekendenwerking en de vacaturewerking.

Met de invoering van de werkwinkels, is er voor een stuk een opdeling gekomen tussen de vacatures enerzijds, die vooral geconcentreerd waren bij de vacaturewerking in de VDAB-kantoren en de consulenten in de werkwinkels anderzijds. Laatstgenoemden richten zich in eerste instantie op de begeleiding van de werkzoekenden.

---

*‘De focus in de werkwinkel is zo meer komen te liggen op begeleiding van werkzoekenden i.p.v. vacatureinvulling’ (Interview VDAB centraal).*

Een gevolg hiervan is dat vacatures zo goed als afwezig waren in de werkwinkel, wat wel vreemd is gezien de naam *werk-winkel*. Vanaf eind 2007 werd er wel voorzien in het plaatsen van vacaturepalen met een aanbod van regionale knelpuntvacatures in de werkwinkels.

## **5.2 Samenwerking tussen de competentiecentra en de vacaturewerking**

In deze paragraaf richten we ons opnieuw op de VDAB als organisatie en meer in het bijzonder op de relatie en communicatie tussen de *competentiecentra* en de *vacaturewerking*. Met het oog op een vraaggerichte werking lijkt een goede samenwerking tussen beide immers een belangrijke randvoorwaarde. De competentiecentra vervullen immers een belangrijke rol voor het verbeteren van competenties bij werkzoekenden en werknemers en hebben eveneens frequente contacten met werkgevers. Ook zij zijn klanten bij de VDAB.

De *competentiecentra* richten steeds vaker opleidingen in met het oog op het invullen van vacatures en dit op vraag van de werkgever. Daarnaast zijn de *instructeurs* in de competentiecentra goed geplaatst om de *competenties* van de cursisten te beoordelen en zijn ze precies daarom een goede informatiebron en partner voor de bedrijfsconsulenten die vraag en aanbod moeten matchen. Een instructeur beschikt vaak over betere informatie dan een bedrijfsconsulent en het gebeurt te weinig dat een bedrijfsconsulent contact opneemt met een instructeur om informatie in te winnen over de competenties en attitude van een werkzoekende of om te informeren wie er bijna een opleiding heeft afgerond.

De samenwerking tussen de competentiecentra en de vacaturewerking wordt echter gezien als een domein waarop heel wat verbetering mogelijk is. De competentiecentra behoren tot de pijler *competentiecentra* op het VDAB-centrale niveau en binnen elke provincie is er een provinciaal competentiecentrum. De regionale directies arbeidsmarktbeheer en de provinciale directies competentiecentrum vallen niet langer samen, maar beide directies hebben wel vaak te maken met dezelfde werkgevers.

Op het terrein blijkt dat een goede samenwerking tussen de *vacaturewerking* en de *competentiecentra* sterk afhankelijk is van de *persoonlijke contacten* die er zijn.

*‘Indien er nog contacten zijn die dateren van voor de opdeling, of wanneer er bij de competentiecentra medewerkers zijn die een verleden hebben binnen de vacaturewerking dan loopt de samenwerking vlotter’ (Focusgroep competentiecentra)*

Toch werd er ook gesignaleerd dat *bedrijfsconsulenten* in heel wat gevallen geen beroep doen op de competentiecentra voor het rekruteren van geschikte kandidaten.

*‘het gebeurt veel te weinig dat bedrijfsconsulenten die op zoek zijn naar een geschikte kandidaat voor een vacature contact opnemen met het competentiecentrum om te polsen naar mogelijke kandidaten’ (Interview VDAB Sint-Niklaas)*

---

De instructeurs in de competentiecentra zijn echter goed geplaatst om informatie te verstrekken over de competenties en attitudes van cursisten en weten ook wie op korte termijn een opleiding zal afronden. Dit is allemaal informatie die de bedrijfsconsulent kan aanwenden om te komen tot een geslaagde match, maar deze informatie is echter niet kant-en- klaar beschikbaar in het AMI-systeem, maar vergt een meer creatieve aanpak. Contact opnemen met het competentiecentrum behoort hier tot de mogelijkheden, maar dit veronderstelt eveneens een goede samenwerking tussen de vacaturewerking en de competentiecentra. Indien men elkaar niet kent, is de kans klein dat dit contact tot stand komt.

Er zijn een aantal initiatieven die ertoe moeten bijdragen dat de VDAB-vacaturewerking en competentiecentra elkaar beter leren kennen en ook een beter zicht krijgen op elkaars activiteiten. Er wordt echter vanuit de competentiecentra op gewezen dat deze initiatieven te weinig systematisch georganiseerd worden en nog te weinig. Heel veel blijft afhankelijk van *persoonlijke initiatieven of reeds aanwezige goede contacten*.

*‘In de Kempen wordt er wel systematisch de mogelijkheid voorzien voor VDAB-consulenten om de activiteiten van het competentiecentrum beter te leren kennen. In praktijk stellen we echter vast dat er grote verschillen zijn tussen consulenten. Sommige consulenten nemen altijd deel, anderen komen nooit opdagen’* (Focusgroep Competentiecentra).

*‘In Vlaams Brabant worden alle nieuwe consulenten uitgenodigd voor een themadag, de meeste consulenten worden door hun directies verplicht om aan deze dag deel te nemen. Gedurende een halve dag krijgen ze informatie over de opleidingen in het centrum. Via dit initiatief leert men elkaar beter kennen’* (Focusgroep Competentiecentra).

Vanuit sommige competentiecentra komt er eveneens de vraag naar meer samenwerking en informatieuitwisseling met de vacaturewerking, maar men botst daar geregeld op grenzen.

*‘ zo hebben wij gevraagd of het mogelijk was om onze instructeurs te laten meedraaien in de werkwinkel. Dit is een leerrijke oefening voor onze instructeurs, ze krijgen zo de mogelijkheid om te zien op welke problemen men stoot bij werkzoekenden. Dit soort initiatieven vergt wel enige voorbereiding van de werkwinkel (er moeten die dag gesprekken zijn met werkzoekenden) en na heel wat aarzeling zal er nu toch voor de tweede keer een uitwisseling komen. De liefde is niet aan beide kanten even groot’* (Focusgroep, competentiecentra)

*‘onze instructeurs geven zich uit als werkzoekende en brengen een bezoek aan de werkwinkel om een beter inzicht te krijgen in de werkzoekenden- en vacaturewerking’* (Focusgroep, competentiecentra)

Deze initiatieven om de samenwerking tussen de vacaturewerking en de competentiecentra te versterken zijn helaas te vaak persoonlijke initiatieven en sterk afhankelijk van het initiatief dat genomen wordt door één persoon.

*‘het zijn eerzame pogingen van individuen in het veld’*

---

*‘De VDAB als organisatie zou deze initiatieven moeten ondersteunen en faciliterend optreden’*(Focusgroep, competentiecentra)

Er blijkt dus nood te zijn aan een meer systematische aanpak die ook ondersteund wordt door het centrale niveau.

## **6. Samengevat**

In dit hoofdstuk hebben we aan de hand van een *getrapt model van dienstverlening* een aantal instrumenten besproken die de VDAB inzet in zijn vacaturewerking. We stelden vast dat de ICT-tools en geautomatiseerde processen veelvuldig worden ingezet in het bemiddelingsproces tussen vraag en aanbod. Dit is niet verrassend gezien de snelheid en lage kostprijs van deze instrumenten.

Ondanks de snelheid waarmee vacatures aan werkzoekenden kunnen bezorgd worden, zijn er ook *nadelen* verbonden aan deze *geautomatiseerde aanpak*. Niet alleen werkgevers klagen over niet geschikte kandidaten, ook heel wat werkzoekenden zijn niet tevreden over de vacatures die ze ontvangen.

Wat ligt er aan de basis van deze niet geslaagde match?

- kwaliteit van de vacature en correctheid van het werkzoekendendossier;
- bevuiling van het vacaturebestand, o.m. dubbels;
- te weinig zicht op de competenties van de werkzoekende, vaak beperkt tot beroepskeuze en opleiding;
- onvoldoende screening van de ervaringen en motivatie van de werkzoekende;
- weinig zicht op wat de werkzoekende met de vacatures doet.

Een clean vacaturebestand en werkzoekendendossiers die up-to-date zijn, vormen noodzakelijke voorwaarden om te komen tot een geslaagde match tussen vraag en aanbod. Om dit te realiseren is soms extra dienstverlening of inzet van een consulent nodig. In veel gevallen kan een beetje extra dienstverlening door een consulent reeds goede resultaten opleveren en moet er geen intensievere vorm van dienstverlening ingezet worden. Het inwinnen van bijkomende informatie bij de werkgever of werkzoekende kan voldoende zijn om het ontbrekende deel van de puzzel dat nodig is om tot een geslaagde match te komen in te vullen.

Ook de *conjunctuur* heeft een impact op de succesratio van de inzet van geautomatiseerde processen. Het proces van automatische matching heeft het moeilijk om het schaarse aanbod van werkzoekenden dat er nog is succesvol te koppelen aan de vraag. Dit is niet verwonderlijk gezien de lange afstand die deze groep heeft tot de arbeidsmarkt.

Bij arbeidskrapte ziet men ook dat er *vraag* is naar meer persoonlijke dienstverlening. Dit uit zich o.m. in het toegenomen aantal vacatures dat door consulenten i.p.v. de



---

servicelijn wordt opgevolgd en een toenemende vraag van werkgevers om een vacature persoonlijk te behandelen of dienstverlening op maat in te zetten.

De VDAB staat *open* voor deze vraag van werkgevers en werkt in samenwerking met hen of de overkoepelende sector een oplossing op maat uit. Het blijft echter moeilijk om een oordeel uit te spreken over de efficiëntie van deze meer doorgedreven aanpak, het gaat tenslotte vaak om een aanpak op maat in een specifieke context die moeilijk transfereerbaar is naar andere werkgevers of sectoren. De bereidheid en openheid van de VDAB om projecten op maat uit te werken is wel een belangrijke randvoorwaarde om te komen tot een meer intensieve samenwerking, er moet eveneens een wederzijds vertrouwen zijn tussen beide partijen. Een aantal goede ervaringen met de VDAB kan hier positief aan bijdragen.

De doorgedreven *persoonlijke dienstverlening* vereist ook dat consultants over een goede kennis van het bedrijf of sector moeten beschikken. Voor consultants die lange tijd aanbodgericht hebben gewerkt vormt dit een nieuwe uitdaging. Om de vacatures in te vullen blijft de aanbodzijde natuurlijk belangrijk. Ook hier is het belangrijk om over een aantal instrumenten te beschikken die toelaten om de competenties van werkzoekenden nauwkeurig in beeld te brengen. Een persoonlijke dienstverlening biedt hier zeker een meerwaarde. Toch is er ook nog ruimte voor verbetering van de ICT-tools die nu aangewend worden. Indien deze verder verbeterd kunnen worden, is het wellicht ook mogelijk om het aantal geslaagde matches dat gerealiseerd kan worden via dit instrument te verhogen.

---

# ***HOOFDSTUK 5 DE EFFECTIVITEIT VAN VRAAGGERICHTE ARBEIDSBEMIDDELING***

## **1. Inleiding**

In dit hoofdstuk staat de analyse van VDAB-vacaturegegevens voor geselecteerde beroepsgroepen centraal. Er kunnen verschillende luiken onderscheiden worden.

In een eerste luik definiëren we een aantal indicatoren die frequent aangewend worden voor de analyse van vacaturegegevens en gaan vervolgens na of ze bruikbaar zijn bij het meten van de effectiviteit van instrumenten van vraaggerichte arbeidsbemiddeling. In een tweede luik volgt een beschrijvende analyse van de vacaturegegevens die verder in het hoofdstuk zullen worden aangewend bij de meting van de effectiviteit van diverse instrumenten van vraaggerichte arbeidsbemiddeling. In een derde luik besteden we aandacht aan deze instrumenten zelf en gaan na in welke mate ze werden gehanteerd voor de afhandeling van de vacatures in onze gegevens. In een vierde luik ontwikkelen we een indicator die de ernst van een vacature meet, en die in het vijfde en laatste luik -- dat het effect van de vraaggerichte instrumenten bestudeert -- zal worden gehanteerd als afhankelijke variabele.

### **1.1 Vervullingsgraad**

Een indicator die vaak aangewend wordt om iets te zeggen over de kwaliteit van de VDAB-vacaturewerking (maar wellicht ook over de arbeidsmarktconjunctuur) is de vervullingsgraad. De vervullingsgraad geeft aan welk aandeel van de vacatures vervuld werden t.o.v. het totaal aantal ontvangen vacatures.

Het vervullingspercentage is enkel beschikbaar voor de vacatures die ingevoerd worden in AMI. Zowel in 2006 en 2007 was er een daling van de vervullingsgraad. Dit wijst er op dat het steeds moeilijker wordt om kandidaten te vinden waardoor vacatures vaak niet ingevuld geraken.

### **1.2 Spanningsindicator**

Deze indicator geeft de verhouding tussen het aantal beschikbare werkzoekenden en het aantal beschikbare vacatures tijdens een desbetreffende maand. Wanneer er weinig werkzoekenden beschikbaar zijn, zal dit zich uiten in een kleinere spanningsindicator. Zijn er daarentegen veel werkzoekenden beschikbaar voor het aantal vacatures in een bepaalde maand, dan zal dit resulteren in een grotere spanningsindicator. Hoe lager deze indicator, hoe minder werkzoekenden er zijn t.o.v. het aantal vacatures. In 2006 bedroeg het jaargemiddelde van deze spanningsindicator

---

4.4. Ter vergelijking, in 1996 bedroeg deze indicator nog 14 (VDAB 2007, Analyse Vacatures, Knelpuntberoepen,p.11) .

### **1.3 Vervullingstijd**

Deze indicator geeft aan hoeveel tijd er verlopen is tussen het moment waarop de vacature opgenomen is in de VDAB-vacaturedatabank en het moment waarop de vacature ingevuld werd. Een korte vervullingstijd wijst erop dat een vacature snel ingevuld werd, een lange vervullingstijd kan erop duiden dat het moeilijk is om kandidaten te vinden die voldoen aan de vereisten. Het kan ook zijn dat er wel geschikte kandidaten zijn, maar dat deze zich niet kunnen vinden in de arbeidsvoorwaarden. Een lange vervullingstijd wijst dus mogelijk op een kwantitatieve of kwalitatieve knelpuntvacature. Toch hoeft een lange vervullingstijd niet noodzakelijk te wijzen op een moeilijk in te vullen vacature, soms wil een werkgever meer dan één persoon aanwerven en blijft de vacature openstaan tot alle jobs ingevuld zijn. Soms gaat het ook om vacatures die permanent openstaan.

### **1.4 Bespreking**

De vervullingsgraad en zeker de spanningsindicator zijn in eerste instantie indicatoren op macro-niveau, die zeker zinvol zijn bij het bepalen van knelpunten. Voor de oefeningen die we in dit hoofdstuk willen maken is echter een indicator op micro-niveau nodig, we willen immers nagaan of de vacature van een gegeven bedrijf al dan niet sneller of beter wordt vervuld mits de inzet van vraaggericht instrument x of y (wat moet begrepen worden onder sneller of beter laten we voorlopig in het ongewisse, zie echter verder). De vervullingstijd kan wel beschouwd worden als een indicator op micro-niveau, maar is al met al een vrij botte indicator die een aantal dimensies die schuilgaan achter het vervullingsproces van een vacature duidelijk niet meeneemt. Vandaar ook de voorstelling van een eigen indicator (de ernst-indicator), zie verder in dit hoofdstuk.

## **2. Beschrijving van de data**

De vervulling van een vacature kan, naar tijd en naar moeilijkheid, sterk afhankelijk zijn van het concrete beroep waarop die vacature betrekking heeft. Bij het nagaan van de effectiviteit van vraaggerichte instrumenten moet dan ook vermeden worden dat appels met peren worden vergeleken, en kan men het best enkel vergelijkingen maken tussen de vacatureafhandelingen van vacatures m.b.t. eenzelfde beroep. Daarom werd er dan ook voor gekozen om een aantal duidelijk afgebakende beroepsgroepen te selecteren.

Deze selectie is deels ingegeven door hun knelpuntkarakter en gebeurde na overleg met de VDAB-studiedienst. We selecteerden zowel beroepsgroepen met arbeiders- en bedienden beroepen. De geselecteerde *beroepsgroepen* zijn:

Bedienden;

Administratief bedienden;

---

Informatici;  
Verpleegkundigen;  
Arbeiders;  
Magazijnarbeiders;  
Poetspersoneel;  
Chauffeurs.

Voor drie van deze beroepsgroepen, chauffeurs, informatici en poetspersoneel werd er ook een sectorale screening doorgevoerd in het recente verleden. Deze screening kwam er o.m. op vraag van de sectoren omdat die het moeilijk hadden om geschikte kandidaten te vinden. Het is een bijkomende illustratie van het *knelpuntkarakter* van deze beroepsgroepen.

We beschikken over een *longitudinale* reeks maandelijks vacaturegegevens voor de periode 2002-2008<sup>2</sup> voor de zes geselecteerde beroepsgroepen in de 13 VDAB-regio's. De vacatures die openstaan *buiten Vlaanderen* vormen een afzonderlijke regio. De data werden ons bezorgd door de VDAB-studiedienst.

Concreet betekent dit dat we voor elke maand (78 maanden in totaal) weten hoeveel vacaturedossiers per *beroepsgroep* er binnengekomen zijn bij de VDAB. Elke vacaturedossier wordt aangeduid met een nummer. Eén vacaturedossier kan betrekking hebben op meer dan één job. Zolang niet alle ontvangen jobs vervuld en/of geannuleerd werden, vinden we het vacaturedossier opnieuw terug in een volgende maand.

Het bestand dat we van de VDAB ontvingen, had voor de zes beschreven beroepsgroepen over de loop van zes en een half jaar betrekking op 205745 vacaturedossiers. Hierbij zitten echter ook 80178 vacaturedossiers die door werkgevers zelf worden opgevolgd. Aangezien we voor die dossiers geen verdere informatie hebben, werden ze verwijderd. Er blijven dan nog 125567 vacaturedossiers over. Wegens technische redenen verwijderden we hieruit nog 5647 dossiers<sup>3</sup>, zodanig dat er 119920 dossiers overblijven voor de verdere werkzaamheden.

Tabel 5.1 geeft een overzicht op het totaal aantal vacaturedossiers die jaarlijks per beroepsgroep werden ingediend. Met ziet duidelijk dat vanaf 2003 het aantal dossiers jaar na jaar toeneemt. Voor 2008 is er maar zicht op de eerste jaarhelft.

---

<sup>2</sup> Van januari 2002 tot juni 2008 om precies te zijn.

<sup>3</sup> Zo verwijderden we o.m. de dossiers waarin er jobs werden geannuleerd wegens foute invoer of dubbelstellingen. Sommige van die dossiers zouden strikt genomen wel in de steekproef moeten blijven, aangezien niet noodzakelijk alle jobs werden geannuleerd. Daarnaast werden ook de dossiers verwijderd waarvoor het aantal ontvangen jobs gelijk blijkt te zijn aan nul.

**Tabel 5.1** Aantal vacaturedossiers, per beroepsgroep en per jaar

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Totaal
administratief bedienden	5477	4546	4672	4332	5530	7139	3573	35269
chauffeurs	2530	2287	2497	2163	2681	3007	1606	16771
informaticus	1015	776	1013	1269	1589	2159	989	8810
magazijnarbeiders	1364	1212	1249	1049	1375	1721	791	8761
poetspersoneel	4073	3931	4461	6022	7885	9502	5272	41146
verpleegkundige	1602	1319	1290	1330	1278	1571	773	9163
totaal	16061	14071	15182	16165	20338	25099	13004	119920

In tabel 5.2 wordt er vervolgens gekeken naar het aantal jobs waarop die vacaturedossiers betrekking hadden in de maand waarin ze werden geopend (in latere maanden kunnen er jobs bijkomen of weggaan). Hieruit kan men afleiden dat veel vacaturedossiers betrekking hebben op slechts één job.

**Tabel 5.2** Aantal vacatures, in gevraagde koppen, per beroepsgroep en per jaar

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Totaal
administratief bedienden	5932	5074	5038	4793	5964	7846	3885	38532
chauffeurs	3125	2923	3339	2837	3614	4174	2135	22147
informaticus	1132	903	1214	1548	2027	3063	1353	11240
magazijnarbeiders	2054	1718	1793	1703	2585	3011	1462	14326
poetspersoneel	5199	4838	5974	9401	11467	14306	7719	58904
verpleegkundige	1876	1540	1581	1625	1523	1971	914	11030
totaal	19318	16996	18939	21907	27180	34371	17468	156179

## 2.1 Beschrijving van de beroepsgroepen

In elke beroepsgroep zit een waaier aan beroepen. Niet alle beroepen worden even specifiek gedefinieerd. Dit leidt soms tot het gebruik van *containerbegrippen* zoals *uitvoerend bedienden* of *administratief bedienden*.

Het gebruik van zo een ruime categorieën heeft gevolgen voor de kwaliteit van de matching. Aan de aanbodzijde zijn werkzoekenden zonder duidelijke beroepsaspiraties geneigd om te kiezen voor een zo breed mogelijk beroep, zoals "administratief bediende". Aan de vraagzijde wordt de inhoud van een administratieve functie echter in meer detail omschreven, dit maakt het matchen van vraag-en aanbodzijde niet gemakkelijk..

### 2.1.1 Beroepsgroep administratief bedienden

De beroepsgroep *administratief bedienden* kenmerkt zich door weinig specifieke definities van beroepen. Men maakt een onderscheid tussen 10 beroepen:

---

Uitvoerend bedienden;  
Administratieve bedienden;  
Commercieel bedienden;  
Technisch-administratief bedienden;  
Bediende planning en logistiek;  
Bediende kostprijsberekening;  
Bediende in de boekhouding;  
Hulpboekhouder;  
Hulpbediende;  
Algemeen bediende.

#### *Kwantitatieve evaluatie*

Het grootste aandeel van de 35269 vacaturedossiers die de VDAB ontving en beheerde voor de beroepsgroep *administratief bedienden* betreft vacaturedossiers voor het beroep 'administratief bedienden'. In de periode 2002-2008 ontving de VDAB maar liefst 19041 vacaturedossiers voor deze functie. Dit is goed voor een aandeel van 54% binnen de beroepsgroep administratief bedienden. *Commercieel bedienden* scoren met 5954 vacaturedossiers (16.9%) meteen heel wat lager, gevolgd door *uitvoerend bedienden* (2572) en bedienden in de boekhouding (2139). Voor het beroep *technisch-administratief bedienden* werden er 2101 vacaturedossiers ontvangen, dit is goed voor een aandeel van 5.9%.

#### 2.1.2 Beroepsgroep informatici

In de beroepsgroep *informatici* treffen we 17 verschillende beroepen aan, gaande van *electronic data processing manager* tot *instructeur bureautica*. Ook verschillende *programmeur-functies* (toepassings-analist-programmeur en systeemprogrammeur), projectleiders, analisten, PC-techniekers, databeheerders, netwerkbeheerders en systeembeheerders, techniekers en support- functies maken deel uit van deze beroepsgroep.

#### *Kwantitatieve evaluatie*

Een kleine 20% (19.4%) van de 8810 vacaturedossiers die de VDAB ontving voor de beroepsgroep informatici in de periode 2002-2008 waren vacaturedossiers voor de functie *toepassingsprogrammeur*. De vraag naar support-informatica ,analist-programmeurs informatica, en projectleider informatica bedroegen respectievelijk: 1568 dossiers, 949 vacaturedossiers en 878 vacaturedossiers. Voor de andere beroepen waren er aanzienlijk minder vacaturedossiers.

---

### 2.1.3 Beroepsgroep verpleegkundigen

In de beroepsgroep verpleegkundigen vinden we een brede waaier van beroepen in de verpleegsector terug. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen ziekenhuisverpleegkundigen en verpleegkundigen die in andere instellingen (rust- en verzorgingscentra, psychiatrie) ingezet kunnen worden. Naast de meer algemene ziekenhuisverpleegkundige vinden we ook meer gespecialiseerde functies terug: verpleegkundige dringende hulpverlening, verpleegkundige palliatieve zorgen, kinderverpleegkundige en vroedkundige. Daarnaast zijn er nog bedrijfsverpleegkundigen, thuisverpleegkundigen, sociaal verpleegkundigen, geriatrisch verpleegkundigen en psychiatrisch verpleegkundigen. Ook verpleegassistenten en psychiatrisch verpleegassistenten maken deel uit van de beroepsgroep *verpleegkundigen*.

#### *Kwantitatieve evaluatie*

Kijken we naar de verdeling van de 9163 ontvangen vacaturedossiers in de beroepsgroep 'verpleegkundigen' dan zien we dat vooral de breder gedefinieerde beroepen hoog scoren. Vooral de 'ziekenhuisverpleegkundigen (gebrevetteerde/gediplomeerde en gegradueerden) zijn gegeerd op de arbeidsmarkt. In de periode 2002-2008 ontving de VDAB 4576 vacaturedossiers voor gebrevetteerde verpleegkundigen. Dit is een aandeel van 49.9% in de beroepsgroep verpleegkundigen.

Ook gegradueerde ziekenhuisverpleegkundigen scoren met 1596 vacaturedossiers nog hoog en zijn goed voor een aandeel van 17.4%. Ook thuisverpleegkundigen en sociaal verpleegkundigen scoorden hoger dan andere verpleegkunde beroepen, maar bleven met 865 en 385 vacaturedossiers ruim onder de grote vraag naar ziekenhuisverpleegkundigen.

### 2.1.4 Beroepsgroep magazijnarbeiders

Van onze geselecteerde beroepsgroepen is dit de beroepsgroep met een kleiner aantal beroepen (6). Deze beroepen zijn:

Magazijnarbeider onderdelen en wisselstukken;

Orderpicker;

Heftruck bediener;

Begeleider (convoyeur);

Lader, lossers;

Helper magazijnarbeider.

#### *Kwantitatieve evaluatie*

In totaal ontving de VDAB 8761 vacaturedossiers voor de beroepsgroep *magazijnarbeiders*.

---

De vraag naar *magazijnarbeiders onderdelen en wisselstukken* steekt met 5379 vacature dossiers en een aandeel van 61,43% ver uit boven de vacature dossiers voor andere beroepen binnen deze beroepsgroep. Ook heftruck bedieners (1071 dossiers ) en helper magazijnarbeider(1066) scoren nog relatief hoog. Het kleinst aantal vacature dossiers (92) werd ontvangen voor het beroep *begeleider*.

### 2.1.5 Beroepsgroep chauffeurs

Met 20 *verschillende beroepen* vormt de beroepsgroep *chauffeurs* een heterogene groep. In deze beroepsgroep vinden we zowel trein-tram- als autobusbestuurders terug, maar ook bestuurders voor lichte als zware vrachtwagens en bestuurders van trekker met oplegger. Ook taxichauffeurs, bestuurders van pleziervoertuigen; ziekenwagenbestuurders, koeriers, en privé-chauffeurs maken deel uit van deze beroepsgroep.

#### *Kwantitatieve evaluatie*

De vraag naar *bestuurders van trekker met oplegger* is het grootst met 3344 vacature dossiers en goed voor 19.9% van het totaal aantal vacature dossiers (16771) in deze beroepsgroep. Ook chauffeurs in de distributie zijn gegeerd (2818 vacature dossiers). Bestuurders zware vrachtwagen zijn goed voor 2284 dossiers. Bestuurders zware vrachtwagen met aanhangwagen en bestuurders voor een lichte vrachtwagen zijn goed voor 2284 en 1518 vacature dossiers.

### 2.1.6 Beroepsgroep poetspersoneel

Deze beroepsgroep is met 4 beroepen de beroepsgroep met het kleinste aantal beroepen. Toch is dit een beroepsgroep met heel veel vacatures en de invoering en het succes van het dienstencheque-systeem is daar zeker niet vreemd aan. Binnen deze beroepsgroep wordt een onderscheid gemaakt tussen:

Klassieke (professionele schoonmaker);

Particuliere schoonmaker;

Glasramenwasser;

Industrieel schoonmaker;

Schoonmaker

#### *Kwantitatieve evaluatie*

Niet geheel verrassend zijn 70.8% van de 41146 vacature dossiers die de VDAB ontving voor de beroepsgroep poetspersoneel (29132), vacature dossiers voor het beroep *particuliere schoonmaker*. Dit is ook het beroep dat gevraagd wordt voor het systeem van dienstencheques. Ook de klassieke (professionele) schoonmaker scoort met 10097 vacature dossiers nog hoog en is goed voor een aandeel van meer dan 25.5% in deze beroepsgroep.



---

## 2.2 Overzicht van de instroom van vacatures per beroepsgroep

Een *vacature dossier* kan betrekking hebben op één of meer jobs. Het aantal jobs per dossier kan ook wijzigen gedurende de periode dat het vacature dossier openstaat bij de VDAB. Deze wijzigingen kunnen verschillende oorzaken hebben:

- *de vervulling van (een deel van de ) ontvangen jobs* (vb. in de eerste maand heeft het vacature dossier betrekking op 10 jobs, waarvan er twee vervuld worden, in maand 2 zijn er dan nog 8 niet vervulde jobs);
- *de toevoeging van extra-jobs aan het vacature dossier* (vb. in de tweede maand denkt het bedrijf uit het vorige voorbeeld nog meer mensen nodig te hebben, en voegt er 10 jobs aan toe, het aantal nog niet vervulde jobs wordt dan 18);
- *de annulering van jobs* (in maand 3 beseft het bedrijf dat het misschien toch niet zoveel extra werknemers nodig heeft, en annuleert 8 jobs. Als er in de tweede maand geen vervullingen waren, komt de teller van nog niet vervulde jobs op 10 te staan. In een latere fase kan het bedrijf bovendien ook deze jobs annuleren "wegens het niet vinden van een geschikte kandidaat")<sup>4</sup>.

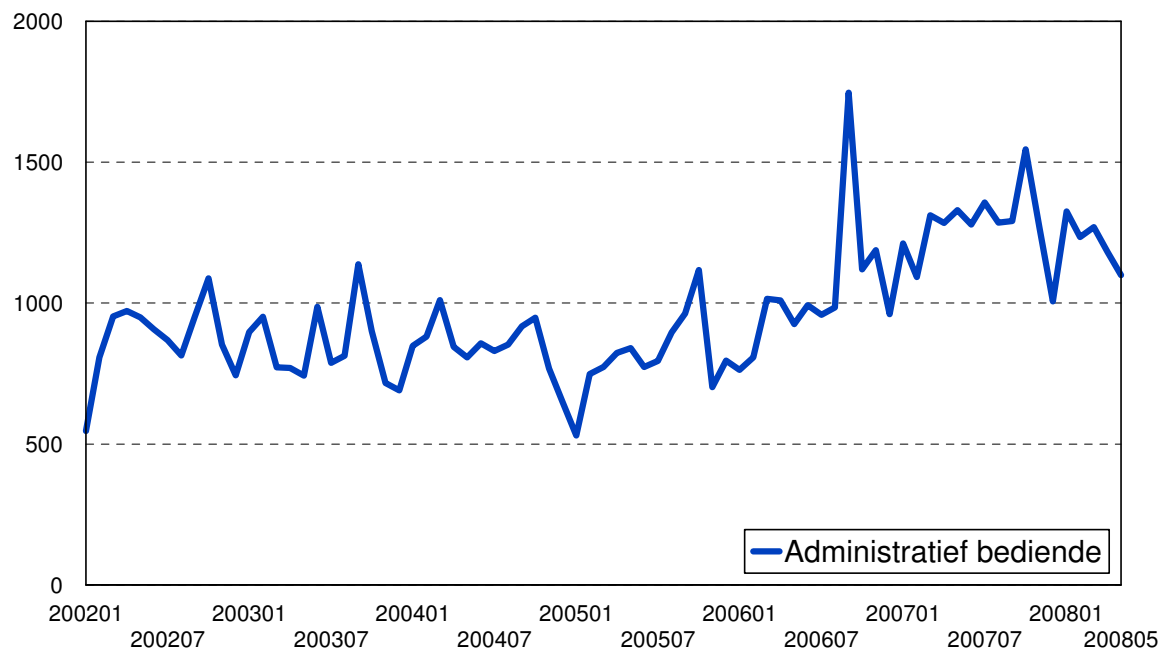
De vacaturegegevens zijn dus onderhevig aan een zekere *dynamiek*.

In de figuren die volgen, wordt per beroepsgroep weergegeven hoeveel jobs er per maand effectief openstaan. Om dit te berekenen, wordt ten eerste het totaal aantal jobs opgeteld van de vacature dossiers die in die maand werden geopend, waarbij dan vervolgens het aantal jobs wordt bijgeteld van vacature dossiers die in voorgaande maanden werden geopend, voor zover die jobs nog niet zijn vervuld of geannuleerd. Op die manier wordt een overzicht bekomen van het aantal personen dat gedurende iedere maand wordt gezocht.

In figuur 5.1 wordt de evolutie gegeven van het aantal gezochte administratief bedienden. Het gevraagde aantal stagneert gedurende de eerste periode, maar loopt nadien toch trendmatig op.

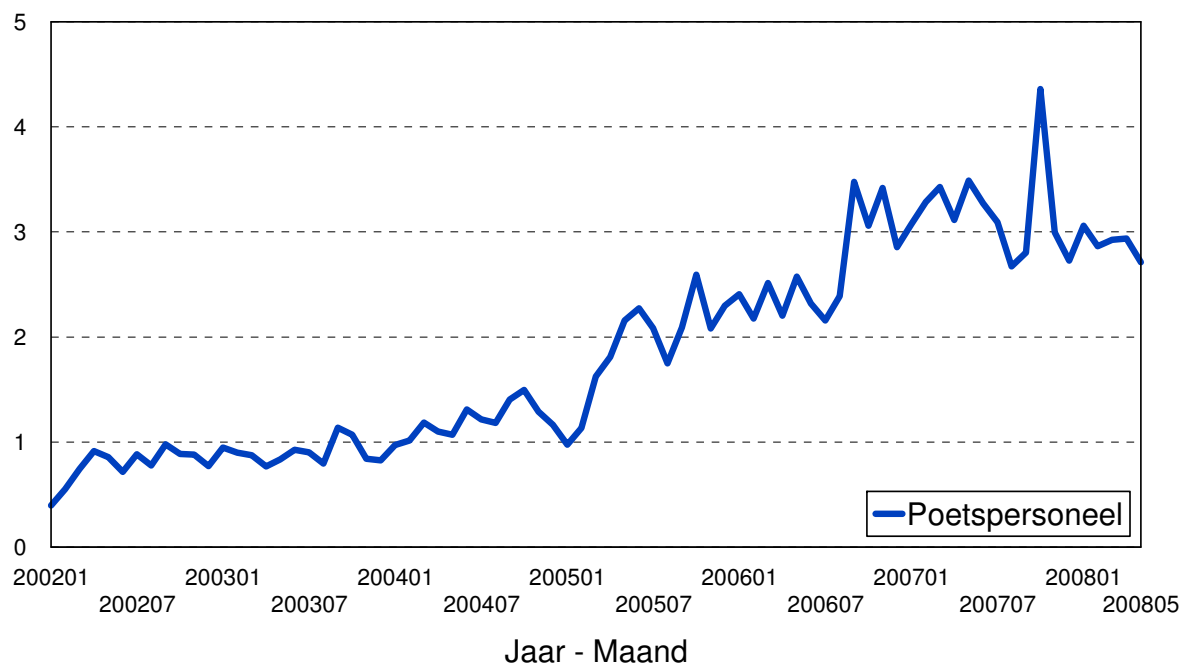
---

<sup>4</sup> Er wordt een onderscheid gemaakt tussen drie soorten annuleringen : (1) de annulering wegens fout of dubbelinvoer (zie een vroegere voetnoot), (2) de annulering wegens het niet vinden van een geschikte kandidaat, hier komen we later op terug, en (3) de annulering omwille van andere redenen. Bij het in mindering brengen van het aantal jobs waarop een vacature dossier betrekking heeft, door het inbrengen van de derde reden tot annulering, bleek dat een aantal vacature dossiers per saldo betrekking hadden op nul jobs. Deze vacature dossiers werden verwijderd, waardoor het totaal aantal vacature dossiers terugviel van 119920 op 108006. Vervolgens werden ook vacature dossiers geschrapt die openstonden in de laatste maand van de steekproef (06 2008), aangezien we niet weten of dit dossier afgesloten werd in die maand, dan wel nog doorliep nadien. Daarmee kwam het totaal aantal vacature dossiers in de steekproef op een totaal van 102659 te liggen

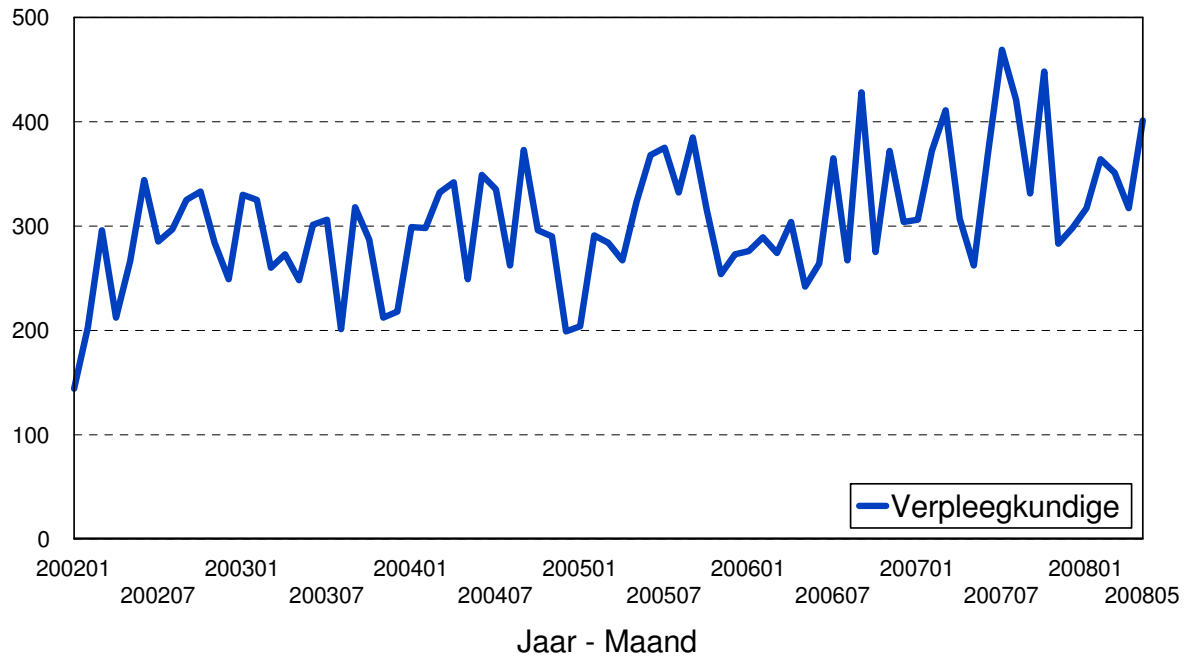


**Figuur 5.1** Aantal (nog) openstaande jobs bij het begin van de maand

Figuur 5.2 heeft betrekking op poetspersoneel. Hier is er duidelijk sprake van een zeer uitgesproken stijging in de laatste jaren. De inzinking helemaal rechts kan wijzen op een terugval, maar is evenzeer te verklaren door het weglaten van de vacature dossiers die per juni 2008 nog openstonden (zie voetnoot).

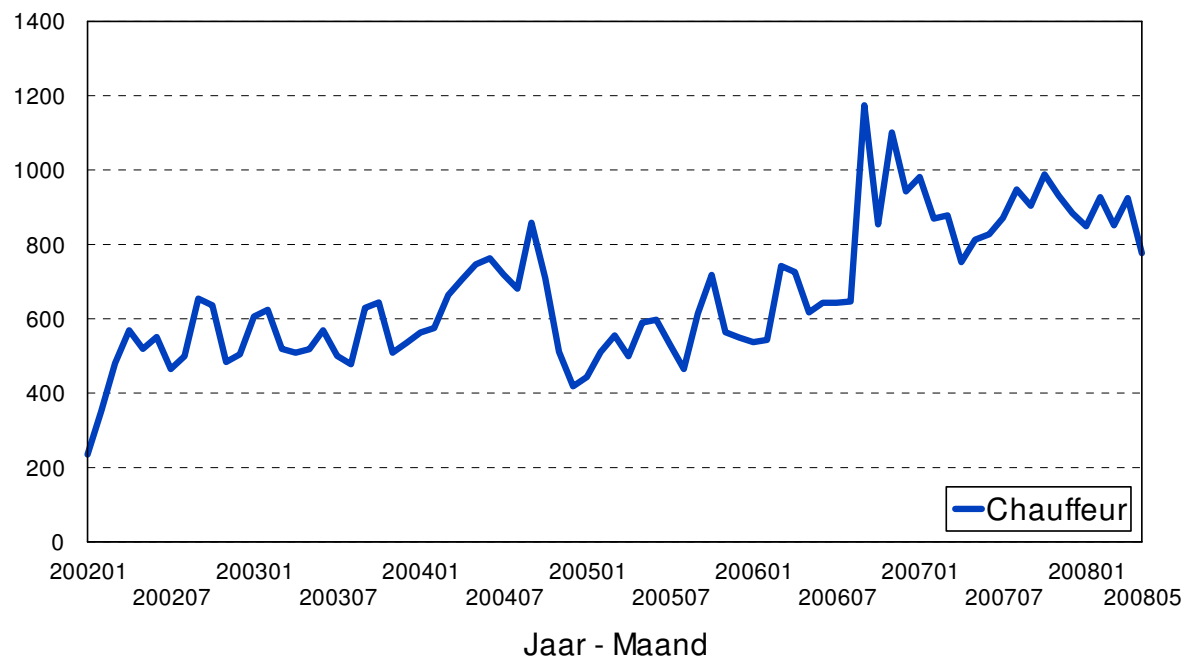


**Figuur 5.2** Aantal (nog) openstaande jobs bij het begin van de maand (in duizendtallen)

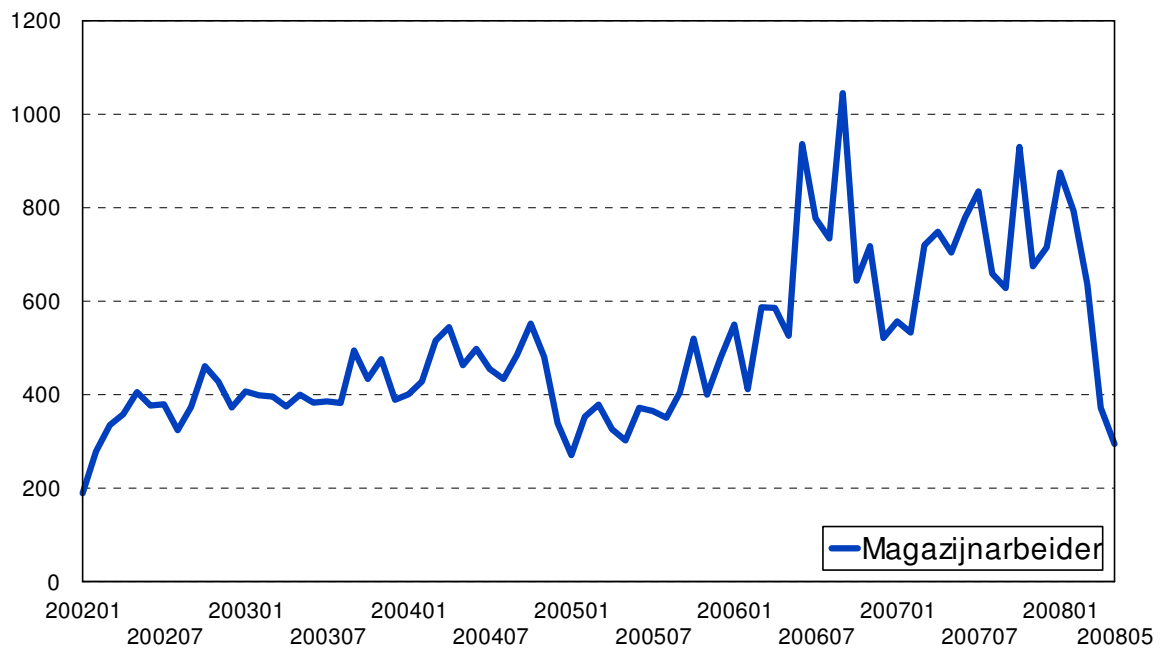


**Figuur 5.3** Aantal (nog) openstaande jobs bij het begin van de maand

Figuur 5.3 bekijkt de evolutie van de vraag naar verpleegkundigen. Deze stijgt geleidelijk over de beschouwde periode. Bij de chauffeurs (figuur 5.4) is er daarentegen wel sprake van een forse toename over de beschouwde periode.

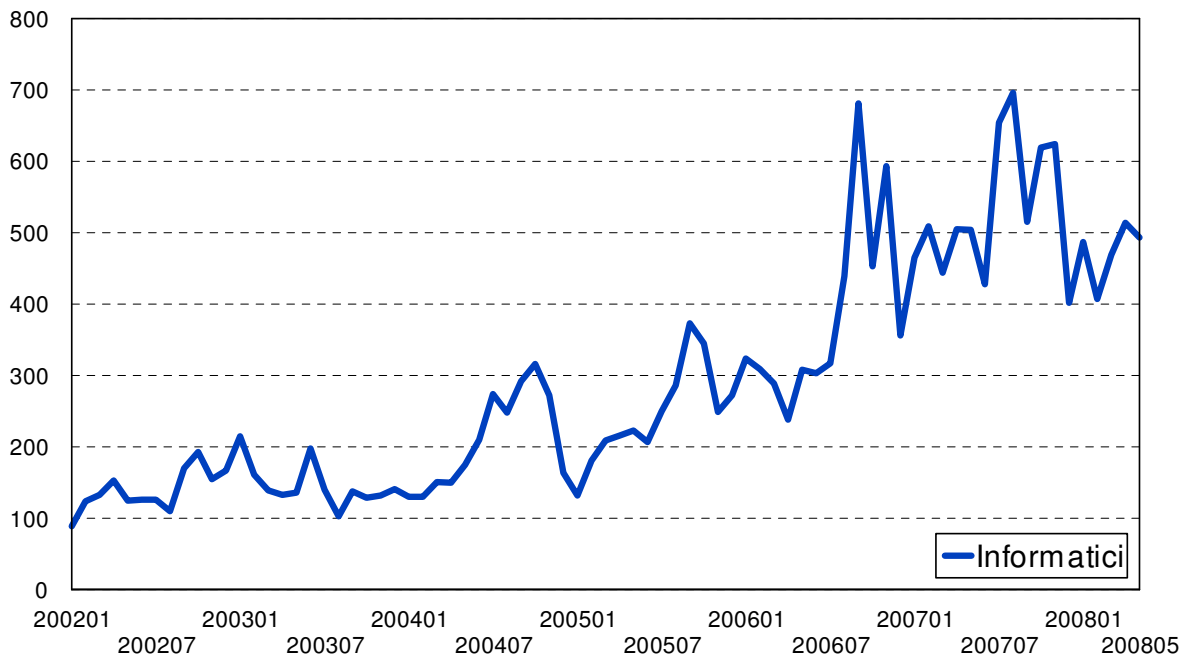


**Figuur 5.4** Aantal (nog) openstaande jobs bij het begin van de maand



**Figuur 5.5** Aantal (nog) openstaande jobs bij het begin van de maand

Hetzelfde geldt, zelfs meer uitgesproken, voor de laatste twee beroepsgroepen, de magazijnarbeiders en de informatici, waarvan de evolutie wordt weergegeven in respectievelijk figuur 5.5 en 5.6.



**Figuur 5.6** Aantal (nog) openstaande jobs bij het begin van de maand

---

Een stijging van het aantal gevraagde personen kan de resultante zijn van twee effecten : enerzijds kan het aantal in de figuren stijgen omdat er in vergelijking met de voorgaande periode nu meer vacature dossiers worden ingediend, anderzijds kan de stijging ook te verklaren zijn door het feit dat het langer duurt vooraleer de jobs worden vervuld, zodanig dat ze langer in het systeem blijven hangen. In een periode van een aantrekkende conjunctuur spelen wellicht beide processen.

### **3. Beschrijving van variabelen m.b.t. vraaggerichte interventie**

Voor de vacatures die in beheer zijn van de VDAB beschikken we over een aantal indicatoren m.b.t. de inzet van verschillende instrumenten die potentieel geholpen hebben bij het beter en/of vlugger vervullen van de vacature.

#### **3.1 Het servicelevel**

De variabele m.b.t. het aan een vacature dossier toegekend servicelevel is beschikbaar in de vacaturegegevens vanaf 2005 en kan vier waarden aannemen:

- 0: geen level toegekend (dit gebeurt soms voor vacatures waar men reeds een kandidaat voor gevonden heeft (bv.IBO) of wanneer de Elise-matching niet werkte;
- 1: de vacature wordt niet opgevolgd door een consulent, maar blijft in beheer bij de servicelijn;
- 2: de vacature wordt naar de regio gestuurd en daar beslist de consulent of de vacature level 1 of level 3 toegewezen krijgt;
- 3: de vacature wordt actief (selecties van werkzoekenden, verwijzingen) behandeld en opgevolgd door een consulent in de regio.

Een belangrijk probleem bij de verdere analyses is het feit dat de aandacht die de arbeidsbemiddeling besteedt aan een vacature (en dus ook de aanwending van bepaalde instrumenten) endogeen is, vacatures waarvan men vermoedt dat ze problematisch in te vullen zouden kunnen zijn, krijgen dan meer aandacht. Als dit klopt, wordt het natuurlijk moeilijk om de bijdrage van specifieke instrumenten te identificeren : duidt het laag of traag vervullingspercentage van vacatures waarbij men instrument x inzette erop dat dit instrument niet effectief is, of werd het instrument juist ingezet omdat men op voorhand wist dat deze vacatures problematisch waren, en zou zonder de inzet van het instrument de prestatie (nog) slechter geweest zijn?

Het servicelevel wordt naar verluidt kort na het openen van de vacature toegekend, en wel op centraal niveau, d.w.z. voor alle vacatures via een vergelijkbare procedure. Dit pleit ervoor om de toekenning van het servicelevel in de eerste instantie te beschouwen als een gestandaardiseerde inschatting van de ernst van de vacature kort na het openen van de vacature, en dus als een instrument dat (weliswaar slechts tot op zekere hoogte) controleert voor het endogeniteitsprobleem. In de analyses in de laatste sectie van dit hoofdstuk zal dan ook het servicelevel altijd als controlevariabele worden meegenomen. In essentie komt dat er op neer dat bij het vergelijken van de effecten van het al dan niet inzetten van een instrument zoals vb. online matching bij

---

vacaturedossiers m.b.t. een bepaalde beroepsgroep enkel vacaturedossiers binnen eenzelfde servicelevel met elkaar zullen worden vergeleken.

Tabel 5.3 geeft een globaal overzicht. In het startjaar was er klaarblijkelijk nog meer onzekerheid in de toekenning, wat blijkt uit het relatief hoge aandeel van niveau 2<sup>5</sup>. Dit zakt nadien. Verder valt op dat, binnen de steekproef van de 6 beroepsgroepen, level 3 aan belang wint in de latere jaren, gelijklopend met de toenemend krapte op de arbeidsmarkt. De cijfers voor 2008 zijn met enige voorzichtigheid te hanteren in deze vergelijking, aangezien ze slechts betrekking hebben op een paar maanden..

**Tabel 5.3** Het toegekende servicelevel (aandeel per jaar, kolommen tellen op tot 100%)

Servicelevel	2005	2006	2007	2008	Totaal
0	2.9%	1.5%	1.0%	0.6%	1.4%
1	43.2%	50.7%	41.4%	22.4%	41.1%
2	8.0%	0.1%	1.0%	3.5%	2.5%
3	46.0%	47.7%	56.6%	73.5%	54.9%

In tabel 5.4 wordt vervolgens de opsplitsing naar beroepsgroep gemaakt. Gezien het beperkte belang van de servicelevels 0 en 2, worden hier enkel de aandelen van servicelevel 1 en 3 gegeven. Opvallend is dat er toch een duidelijk onderscheid tussen beroepsgroepen valt waar te nemen. Bij poetspersoneel was het aandeel level 3 al erg hoog in 2005 (in vergelijking met de andere beroepsgroepen), en dit aandeel piekt nog veel hoger in de latere jaren.

---

<sup>5</sup> In de loop van de geschiedenis van een vacature kan het servicelevel wijzigen, vb. van 2 naar 1 of van 2 naar 3. Daarom wordt hier altijd verwezen naar het meest recente servicelevel in het vacaturedossier.

**Tabel 5.4** Servicelevel per beroepsgroep en jaar

	2005	2006	2007	2008	totaal
<b>Servicelevel = 1</b>					
administratief					
bedienden	58.5%	63.9%	59.8%	55.2%	60.0%
chauffeurs	40.2%	52.5%	41.7%	9.4%	38.9%
informaticus	41.5%	57.8%	49.4%	26.2%	46.3%
magazijnarbeiders	46.6%	54.6%	48.0%	37.7%	48.1%
poetspersoneel	33.7%	37.0%	22.2%	4.3%	25.2%
verpleegkundige	33.5%	54.0%	48.3%	8.4%	39.5%
Totaal	43.2%	50.7%	41.4%	22.4%	41.1%
<b>Servicelevel = 3</b>					
administratief					
bedienden	30.4%	33.7%	38.6%	42.7%	36.2%
chauffeurs	40.8%	46.2%	57.7%	90.1%	56.5%
informaticus	43.4%	39.7%	48.9%	72.8%	49.4%
magazijnarbeiders	42.6%	43.2%	50.8%	61.0%	48.5%
poetspersoneel	60.7%	62.2%	74.8%	87.4%	70.9%
verpleegkundige	50.8%	44.9%	51.0%	91.5%	56.4%
Totaal	46.0%	47.7%	56.6%	73.5%	54.9%

### 3.2 Mededelingen

Als er voldoende mate van overeenstemming is tussen een vacature en één of meer werkzoekendendossiers, kan men de werkzoekende(n) op de hoogte brengen van de vacature met een zogenaamde mededeling. Deze mededeling kan op een viertal wijzen gebeuren:

Via de wekelijkse automatische matching;

Via de VDAB-consulent;

Bij de inschrijving of herinschrijving als werkzoekende;

Via de onlinematching.

In de tabellen die volgen, wordt nagegaan met welke frequentie welk type van mededeling werd aangewend in de afgelopen jaren. Tabel 5.3 betreft de wekelijkse automatische matching. Opvallend is dat dit bij vacatures voor poetspersoneel opvallend minder voorkomt.

**Tabel 5.5** Aandeel van de vacaturedossiers waarin er toepassing was van een wekelijkse automatische matching

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	totaal
administratief								
bedienden	0.0%	0.0%	35.8%	56.1%	55.2%	52.1%	54.7%	36.2%
chauffeurs	0.0%	0.0%	33.2%	60.1%	62.1%	58.5%	61.1%	38.3%
informaticus	0.0%	0.0%	35.5%	51.0%	50.0%	47.3%	50.7%	38.1%
magazijnarbeiders	0.0%	0.0%	36.1%	52.3%	50.4%	52.9%	47.5%	33.6%
poetspersoneel	0.0%	0.0%	19.9%	32.9%	32.3%	26.0%	20.3%	21.3%
verpleegkundige	0.0%	0.0%	15.3%	57.9%	58.2%	48.7%	47.8%	30.6%
totaal	0.0%	0.0%	28.9%	47.8%	47.1%	42.8%	40.6%	31.0%

Tabel 5.6 betreft de mededelingen door een VDAB-consulent. Dit instrument wordt dan weer globaal minder aangewend bij vacatures m.b.t. informatici.

**Tabel 5.6** Aandeel van de vacaturedossiers waarin er toepassing was van een mededeling via een consulent

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	totaal
administratief								
bedienden	40.9%	35.6%	56.4%	47.7%	56.4%	49.6%	49.0%	48.1%
chauffeurs	40.6%	36.8%	56.2%	48.7%	50.0%	45.7%	50.2%	46.7%
informaticus	21.7%	28.3%	46.1%	33.5%	32.9%	27.7%	29.9%	31.2%
magazijnarbeiders	40.5%	38.5%	63.0%	54.6%	59.3%	56.4%	50.9%	52.1%
poetspersoneel	39.4%	41.0%	57.1%	53.0%	52.1%	45.7%	42.7%	47.6%
verpleegkundige	30.3%	34.5%	54.6%	47.0%	40.7%	35.8%	40.8%	39.7%
totaal	38.3%	37.1%	56.3%	49.1%	51.3%	45.4%	44.6%	46.2%

Tabel 5.7 gaat over de mededelingen bij inschrijving of herinschrijving als werkzoekende. Dit instrument wordt voor vacatures m.b.t. de geselecteerde beroepsgroepen duidelijk minder aangewend <sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Als in één van de maanden waarin een vacaturedossier openstond het instrument werd gebruikt, stellen we dat het instrument voor dit vacaturedossier werd gebruikt. Dus ook als bij een lang openstaand vacaturedossier het instrument pas na een jaar werd ingezet. Dit kan een verklaring zijn voor de lage cijfers in 2002 en 2003 in tabel 5.7, gedurende dewelke het instrument wellicht nog niet werd ingezet, maar het vacaturedossier in kwestie wel al geopend was.



**Tabel 5.7** Aandeel van de vacaturedossiers waarin er toepassing was van een mededeling bij de inschrijving of herinschrijving als werkzoekende

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	totaal
administratief								
bedienden	0.0%	0.1%	31.5%	34.3%	44.6%	33.6%	28.3%	25.1%
chauffeurs	0.0%	0.4%	13.2%	18.7%	22.9%	14.9%	11.7%	11.7%
informaticus	0.1%	0.6%	26.8%	26.1%	23.3%	16.2%	10.7%	16.2%
magazijnarbeiders	0.1%	0.5%	27.7%	37.1%	39.1%	30.7%	20.5%	22.3%
poetspersoneel	0.0%	0.4%	16.5%	24.2%	26.3%	17.6%	12.9%	15.8%
verpleegkundige	0.1%	0.8%	8.0%	19.6%	15.0%	10.0%	7.7%	8.2%
totaal	0.0%	0.4%	21.5%	27.0%	31.0%	22.4%	16.7%	17.9%

Tabel 5.8 tot slot heeft betrekking op de online matching, die in de loop van 2008 blijkbaar op kruissnelheid kwam voor de vacatures van de geselecteerde beroepsgroepen.

**Tabel 5.8** Aandeel van de vacaturedossiers waarin er toepassing was van een mededeling via online matching

	2006	2007	2008	totaal
administratief				
bedienden	0.5%	4.9%	39.1%	4.7%
chauffeurs	0.3%	4.7%	18.4%	2.7%
informaticus	0.3%	3.5%	20.3%	3.4%
magazijnarbeiders	0.4%	6.0%	36.0%	4.3%
poetspersoneel	0.4%	6.7%	43.6%	7.1%
verpleegkundige	0.1%	3.7%	23.7%	2.9%
totaal	0.4%	5.4%	35.5%	5.0%

### 3.3 Verwijzingen

In tegenstelling tot de mededelingen, is een verwijzing niet vrijblijvend. Als een werkzoekende naar een vacature wordt verwezen, is zij verplicht om te solliciteren. Tabel 5.9 geeft weer dat verwijzingen vrij systematisch worden toegepast. Opvallend is wel dat dit veel minder het geval is voor vacatures m.b.t. informatici en verpleegkundigen.

**Tabel 5.9** Aandeel van de vacaturedossiers waarbij er sprake is van een verwijzing

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	totaal
administratief								
bedienden	71.5%	79.7%	79.6%	71.4%	65.4%	62.0%	62.9%	69.9%
chauffeurs	64.5%	72.7%	69.0%	68.4%	65.9%	63.2%	69.8%	67.3%
informaticus	48.3%	65.2%	59.1%	45.9%	37.8%	35.0%	39.0%	44.2%
magazijnarbeiders	83.3%	84.2%	83.6%	78.4%	74.1%	76.9%	74.4%	79.4%
poetspersoneel	75.8%	79.4%	78.5%	75.3%	75.1%	75.0%	70.5%	75.4%
verpleegkundige	25.1%	30.7%	28.0%	21.9%	20.4%	23.7%	28.4%	25.3%
Totaal	66.6%	73.6%	72.5%	67.2%	64.5%	63.2%	63.2%	66.8%

### 3.4 Combinaties van instrumenten

Om een zicht te krijgen op het gezamenlijk gebruik van de diverse instrumenten, werden vier interventieniveaus onderscheiden. Een verwijzing wordt beschouwd als het meest intensieve instrument. Op het tweede niveau worden de mededelingen waaraan een consulent te pas komt geklasseerd (mededeling bij inschrijving of mededeling consulent). Op een derde niveau komen dan de automatische mededelingen (online matching en wekelijkse automatische matching). Het laagste niveau is dan het niveau van geen interventie.

Dit werd vertaald naar een interventieniveau. Tabel 5.10 geeft de resultaten. Er is sprake van interventieniveau 3 van zodra er voor het vacaturedossier een verwijzing is geweest, los van de vraag of de andere instrumenten al dan niet werden ingezet. Van interventieniveau 2 is er sprake van zodra er voor het vacaturedossier een mededeling door een consulent is gedaan, op voorwaarde dat er geen verwijzing heeft plaatsgevonden. Interventieniveau 1 wordt behaald als er alleen sprake is van een automatische mededeling. Bij interventieniveau 0 tot slot, is er geen enkel van de vernoemde instrumenten ingezet.

In de tabel worden aandelen gegeven voor vacatures met servicelevel 1 en 3. Daarom heeft deze tabel enkel betrekking op de vacatures van 2005 en recenter. Opvallend is alvast dat voor circa 60% van de vacaturedossiers met servicelevel 1 het hoogste interventieniveau (de verwijzing) werd toegepast, en dat dit voor de (als moeilijker gepercipieerde) vacaturedossiers met servicelevel 3 oploopt tot bijna 69%. Omgekeerd is het aandeel van de servicelevel 1 vacaturedossiers waarvoor enkel en alleen een automatische mededeling werd gebruikt, hoger dan bij de servicelevel 3 vacaturedossiers. Dit zijn redelijk plausibele waarden.

Wat er aan de hand is met het laagste interventieniveau (geen inzet instrumenten), is a priori minder duidelijk, hier is het aandeel bij de servicelevel 3 vacaturedossiers zelfs groter.

**Tabel 5.10** Interventieniveau (in aandelen, rijpercentages)

Interventieniveau	0	1	2	3	Totaal
<b>servicelevel 1 (2005-2008)</b>					
administratief bedienden	12.6	15.3	7.5	64.3	100
chauffeurs	14.9	21.0	4.0	59.9	100
informaticus	24.1	31.8	12.0	31.9	100
magazijnarbeiders	11.6	9.3	3.9	75.1	100
poetspersoneel	14.0	11.9	4.0	69.8	100
verpleegkundige	38.0	40.3	10.0	11.6	100
totaal	15.8	17.9	6.6	59.5	100
<b>servicelevel 3 (2005-2008)</b>					
administratief bedienden	21.8	7.4	2.5	68.1	100
chauffeurs	14.1	13.0	1.3	71.4	100
informaticus	32.7	18.9	4.2	44.0	100
magazijnarbeiders	17.1	3.5	1.0	78.3	100
poetspersoneel	16.5	5.4	1.9	76.0	100
verpleegkundige	28.7	32.6	6.6	31.9	100
totaal	19.3	9.5	2.4	68.7	100

#### 4. De ernst van een vacature

Een bedrijf kan op een bepaald moment een vacature melden aan de VDAB. Deze vacature heeft dan betrekking op een specifiek beroep, en kan handelen over één of meer jobs. Een typisch voorbeeld betreft een vacature m.b.t. verpleegkundigen, waarvan het bedrijf er 10 zoekt.

Die vacature zal dan een zekere tijd openstaan, en op een bepaald moment worden afgesloten. Veronderstel dat de vacature m.b.t. de 10 verpleegkundigen een looptijd heeft van 5 maanden. Het is natuurlijk niet zo dat dit noodzakelijkerwijs betekent dat die 10 jobs gedurende 5 maanden oningevuld bleven, en voor alle pas in de 5de maand een kandidaat werd gevonden. Mogelijk werden er al in de eerste maand een aantal kandidaten gevonden, en ook in de tweede maand, enz. Een andere mogelijkheid is dat er in de loop van de 5 maanden wel een aantal kandidaten worden gevonden, maar dat men toch na 5 maanden de vacature afsluit zonder dat voor alle 10 de jobs een kandidaat werd gevonden, hetzij omdat men geen geschikte kandidaat meer vindt, hetzij omwille van een andere reden (het bedrijf heeft vb. niet langer behoefte aan extra werknemers).

Dit alles om aan te geven dat achter "een vacature m.b.t. 10 verpleegkundigen die 5 maand openstond" diverse realiteiten kunnen schuilgaan. In wat volgt, geven we een zestal voorbeelden van vacatures die als gemeenschappelijk element hebben dat ze alle in de eerste maand betrekking hebben op 10 jobs. Tabel 5.11 geeft de details.

**Tabel 5.11** Een zestal typevoorbeelden van een vacature die initieel betrekking had op 10 jobs m.b.t. een zelfde beroep

	V1	V2	V3	V4	V5	V6
Maand 1 : Ontvangen jobs	10	10	10	10	10	10
Maand 1 : Vervulde jobs	2	2	2	10	5	2
Maand 2 : Ontvangen jobs	0	0	6	/	0	0
Maand 2 : Vervulde jobs	2	0	2	/	5	2
Maand 3 : Ontvangen jobs	0	0	0	/	/	0
Maand 3 : Vervulde jobs	2	0	3	/	/	2
Maand 4 : Ontvangen jobs	0	0	0	/	/	0
Maand 4 : Vervulde jobs	2	0	3	/	/	2
Maand 5 : Ontvangen jobs	0	0	0	/	/	0
Maand 5 : Vervulde jobs	2	8	6	/	/	1

Bij vacature 1 worden er gedurende 5 maanden telkens 2 kandidaten gevonden, en zo zijn na 5 maanden alle ontvangen jobs vervuld. Bij vacature 2 worden er in de eerste maand ook 2 kandidaten gevonden, de resterende 8 pas in de vijfde maand. Vacature 3 wijkt af van de voorgaande, omdat er in maand 2 nog 6 bijkomende jobs worden ontvangen, zodanig dat deze vacature per saldo betrekking heeft op 16 jobs. In vacature 4 worden al tijdens de eerste maand alle ontvangen jobs vervuld. Bij vacature 5 heeft men hier twee maand voor nodig. Vacature 6 is zeer vergelijkbaar met vacature 1, maar in de laatste maand vindt men maar 1 kandidaat i.p.v. 2 waarna de vacature wordt afgesloten wegens een gebrek aan geschikte kandidaten.

Als men deze zes voorbeelden naast elkaar zet, is dan vervolgens de vraag of het mogelijk is om ze te rangschikken volgens graad van ernst. Misschien is het niet mogelijk om direct tot een volledige rangschikking te komen, maar een aantal partiële resultaten lijken evident. Zo lijkt vanuit het standpunt van een bedrijf dat op zoek is naar 10 medewerkers, vacature 4 duidelijk de meest gewenste positie, dus de minst ernstige. Vacature 5 beschrijft een minder gewenste situatie. Spontaan zouden we de positie in vacature 5 dan weer verkiezen boven die van vacature 1. De situatie in vacature 1 is op haar beurt dan weer minder ernstig dan die in vacature 2, en ook minder ernstig in vergelijking met vacature 6.

Een aantal impliciete oordelen die hierbij werden gehanteerd, zijn de volgende :

- (1) naarmate het langer duurt vooraleer alle ontvangen jobs (m.b.t eenzelfde beroep) zijn vervuld, is de situatie ernstiger (vacature 4 versus vacature 5);
- (2) zelfs bij gelijke looptijd, gaat duidelijk de voorkeur naar een situatie waarin er sneller en/of meer ontvangen jobs worden vervuld, of nog, als er trager en/of minder ontvangen jobs worden vervuld, is de situatie ernstiger (vacature 1 versus vacature 2);
- (3) een factor die in bijkomende mate bijdraagt aan de ernst van een vacature, is het feit dat er op het moment van afsluiten nog niet vervulde jobs zijn die werden geannuleerd wegens een gebrek aan geschikte kandidaten (vacature 1 versus vacature 6).

Een en ander roept vervolgens de vraag op of de plaats in de gemaakte rangschikking ook kan worden vertaald naar een getal dat de ernst van de vacature weerspiegelt. Het maken van deze oefening is wenselijk, omdat ze het mogelijk maakt om binnen de groep van vacatures m.b.t. een bepaald beroep, een ernstindicator te maken die vervolgens als afhankelijke variabele kan worden gehanteerd bij het nagaan van het

---

effect van de diverse vraaggerichte interventiestrategieën. Het is duidelijk dat deze oefening niet kan worden gemaakt zonder dat er een aantal veronderstellingen moeten worden gemaakt, waarvan sommige zeker arbitrair zijn.

Hier kan dan tegenover gesteld worden dat de ernst van alle vacatures (m.b.t. dezelfde beroepsgroep) wel op identiek dezelfde arbitraire manier zullen worden ingeschaald. Dit maakt het niet minder arbitrair, maar wel een stuk systematisch. In wat volgt zal alleszins voldoende aandacht worden geschonken aan de vraag hoe plausibel de resultaten zijn.

Bij de berekening van de ernstindicator worden er 3 stappen gezet. In stap 1 trachten we de intuïtie van impliciet oordeel (2) te vatten : "de situatie is ernstiger naarmate er trager en/of minder ontvangen jobs worden vervuld". In tabel 5.12 wordt daarom, voor de 6 reeds geciteerde voorbeelden, voor iedere maand waarin de vacature nog openstaat, het `aandeel_totaal_openstaand` berekend<sup>7</sup>. Deze variabele geeft weer welk percentage van het totaal aantal (tot op dat moment) ontvangen jobs op het einde van de maand nog steeds niet is vervuld. Dit percentage, en de evolutie ervan per vacature gedurende de looptijd, zal de hoofdbouwsteen zijn voor de ernstindicator<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> De subscripten verwijzen naar de maand. Bemerkt dat vanaf maand 2 bij de berekening van een aantal concepten ook informatie nodig is uit de vorige maand. Zo is het totaal aantal vervulde jobs op het einde van maand twee gelijk aan het aantal tijdens maand 2 vervulde jobs, plus de jobs die reeds werden vervuld in de vorige maand.

<sup>8</sup> In werkelijkheid is de berekening iets complexer, omdat per maand ook nog moet gecorrigeerd worden voor de "annuleringen omwille van een andere reden". We laten dat in deze tabel achterwege omwille van de duidelijkheid;

**Tabel 5.12** Berekening van het percentage nog openstaande jobs per maand

		1	2	3	4	5	6
maand 1	aantal ontvangen jobs in deze maand : $ontv_1$	10	10	10	10	10	10
	aantal vervulde jobs in deze maand : $verv_1$	2	2	2	10	5	2
	$openstaand\_begin_1 = ontv_1$	10	10	10	10	10	10
	$totaal\_ontvangen_1 = ontv_1$	10	10	10	10	10	10
	$openstaand\_eind_1 = ontv_1 - verv_1$	8	8	8	0	5	8
	$totaal\_vervuld_1 = verv_1$	2	2	2	10	5	2
	$aandeel\_totaal\_openstaand_1 = (totaal\_ontvangen_1 - totaal\_vervuld_1) / totaal\_ontvangen_1$	80%	80%	80%	0%	50%	80%
	$aandeel\_totaal\_vervuld_1 = (1 - aandeel\_totaal\_openstaand_1)$	20%	20%	20%	100%	50%	20%
maand 2	$ontv_2$	0	0	6		0	0
	$verv_2$	2	0	2		5	2
	$openstaand\_begin_2 = ontv_2 + openstaand\_eind_1$	8	8	14		5	8
	$totaal\_ontvangen_2 = ontv_2 + totaal\_ontvangen_1$	10	10	16		10	10
	$openstaand\_eind_2 = openstaand\_begin_2 - verv_2$	6	8	12		0	6
	$totaal\_vervuld_2 = verv_2 + totaal\_vervuld_1$	4	2	4		10	4
	$aandeel\_totaal\_openstaand_2 = (totaal\_ontvangen_2 - totaal\_vervuld_2) / totaal\_ontvangen_2$	60%	80%	75%		0%	60%
	$aandeel\_totaal\_vervuld_2 = 1 - aandeel\_totaal\_openstaand_2$	40%	20%	25%		100%	40%
maand 3	$ontv_3$	0	0	0			0
	$verv_3$	2	0	3			2
	$openstaand\_begin_3 = ontv_3 + openstaand\_eind_2$	6	8	12			6
	$totaal\_ontvangen_3 = ontv_3 + totaal\_ontvangen_2$	10	10	16			10
	$openstaand\_eind_3 = openstaand\_begin_3 - verv_3$	4	8	9			4
	$totaal\_vervuld_3 = verv_3 + totaal\_vervuld_2$	6	2	7			6

---

	$\text{aandeel\_totaal\_openstaand}_3 = (\text{totaal\_ontvangen}_3 - \text{totaal\_vervuld}_3) / \text{totaal\_ontvangen}_3$	40%	80%	56%	40%
	$\text{aandeel\_totaal\_vervuld}_3 = 1 - \text{aandeel\_totaal\_openstaand}_3$	60%	20%	44%	60%
maand 4	ontv <sub>4</sub>	0	0	0	0
	verv <sub>4</sub>	2	0	3	2
	$\text{openstaand\_begin}_4 = \text{ontv}_4 + \text{openstaand\_eind}_3$	4	8	9	4
	$\text{totaal\_ontvangen}_4 = \text{ontv}_4 + \text{totaal\_ontvangen}_3$	10	10	16	10
	$\text{openstaand\_eind}_4 = \text{openstaand\_begin}_4 - \text{verv}_4$	2	8	6	2
	$\text{totaal\_vervuld}_4 = \text{verv}_4 + \text{totaal\_vervuld}_3$	8	2	10	8
	$\text{aandeel\_totaal\_openstaand}_4 = (\text{totaal\_ontvangen}_4 - \text{totaal\_vervuld}_4) / \text{totaal\_ontvangen}_4$	20%	80%	38%	20%
	$\text{aandeel\_totaal\_vervuld}_4 = 1 - \text{aandeel\_totaal\_openstaand}_4$	80%	20%	63%	80%
maand 5	ontv <sub>5</sub>	0	0	0	0
	verv <sub>5</sub>	2	8	6	1
	$\text{openstaand\_begin}_5 = \text{ontv}_5 + \text{openstaand\_eind}_4$	2	8	6	2
	$\text{totaal\_ontvangen}_5 = \text{ontv}_5 + \text{totaal\_ontvangen}_4$	10	10	16	10
	$\text{openstaand\_eind}_5 = \text{openstaand\_begin}_5 - \text{verv}_5$	0	0	0	1
	$\text{totaal\_vervuld}_5 = \text{verv}_5 + \text{totaal\_vervuld}_4$	10	10	16	9
	$\text{aandeel\_totaal\_openstaand}_5 = (\text{totaal\_ontvangen}_5 - \text{totaal\_vervuld}_5) / \text{totaal\_ontvangen}_5$	0%	0%	0%	10%
	$\text{aandeel\_totaal\_vervuld}_5 = 1 - \text{aandeel\_totaal\_openstaand}_5$	100%	100%	100%	90%

---

Op te merken valt dat bij vacature 4 de variabele `aandeel_totaal_openstaand` al van in de eerste maand gelijk is aan nul. Deze waarde, die ook na de volgende stappen van de ontwikkeling van de ernstindicator niet zal wijzigen, is logisch : een vacature waarvan in de eerste maand alle ontvangen jobs ook worden vervuld, is duidelijk de minst ernstige situatie die mogelijk is. Voor vacatures die niet aan deze voorwaarde voldoen, zal de ernstindicator bijgevolg altijd groter zijn dan nul.

In de tweede stap wordt dan vervolgens getracht om de intuïtie van impliciet oordeel (1) cijfermatig te vertalen : " naarmate het langer duurt vooraleer alle ontvangen jobs zijn vervuld, is de situatie ernstiger". Dit wordt geïmplementeerd door in iedere maand het `aandeel_totaal_openstaand` te wegen met een getal dat een functie is van hoeveel maanden de vacature reeds openstaat. Het eenvoudigste is om te wegen met het aantal maanden dat de vacature reeds openstaat, in de eerste maand is het gewicht dan gelijk aan één, in de tweede maand wordt het gewicht gelijk aan 2. Hoe langer de vacature reeds openstaat, hoe zwaarder er wordt getild aan nog niet vervulde jobs. In voorbeeld 2 is het `aandeel_totaal_openstaand` in de opeenvolgende maanden gelijk aan 80%, 80%,80%, 80% en 0%. Als deze percentages worden gewogen met de respectievelijke duren, geeft dit :  $80\%*1 = 0.8$ ;  $80\%*2 = 1.6$ ;  $80\%*3= 2.4$ ;  $80\%*4=3.2$ ;  $0\%*5=0$ . Als men vervolgens de som maakt over de diverse maanden, geeft dit voor vacature 2 een totaal van 8. Als voor de andere voorbeeldvacatures een analoge oefening wordt gemaakt, bekomt men de resultaten zoals weergegeven in tabel 5.13.

**Tabel 5.13** De score na stap 2

V1	V2	V3	V4	V5	V6
4.00	8.00	5.49	0.00	0.50	4.50

De volgorde die bekomen wordt op basis van deze toerekening, komt overeen met de spontane volgorde die voorheen werd aangegeven, met uitzondering weliswaar van vacature 6, die hier nauwelijks als ernstiger wordt ingeschat dan vacature 1.

Om dit te corrigeren, wordt dan vervolgens een derde stap uitgevoerd, om tegemoet te komen aan intuïtie (3): "als er op het moment van het afsluiten van de vacature nog niet vervulde jobs zijn die werden geannuleerd wegens een gebrek aan geschikte kandidaten, draagt dit extra bij aan de ernst van de vacature". Een voorstel is om dit extra te penaliseren door het gewogen `aandeel_totaal_openstaand` in de maand van afsluiten tweemaal aan te rekenen. In het geval van vacature 6 wordt dit dan : `aandeel_totaal_openstaand` in de laatste maand = 0.1. Als men dit weegt met 5 (de vijfde maand), bekomt men voor de vijfde maand een bijdrage aan de ernst van 0.5. Door dit te verdubbelen, wordt de bijdrage van de laatste maand voor vacature 6 niet 0.5, maar wel 1. Daardoor komt de globale ernst van vacature 6 uit op 5 i.p.v. 4.5.

In tabel 5.14 wordt voor de verschillende beroepen de gemiddelde ernst per jaar weergegeven, waarbij die ernst werd berekend zoals boven aangegeven. De verdeling van de ernst is bijzonder scheef : bij een aanzienlijk aandeel van de vacaturedossiers heeft de indicator de waarde nul, wat aangeeft dat er geen probleem was. Voor een aantal beroepsgroepen in bepaalde jaren is dit zelfs nog het geval op de grenswaarde van het



eerste kwartiel, Q1. Dit wil zeggen dat voor tenminste 25% van de betrokken vacature dossiers de indicator nul is. Op de mediaan (tenminste voor 50% van de observaties) is de indicator typisch nog niet boven de 1 uitgekomen, op een paar uitzonderingen na. Onder Q3 vallen 75% van de observaties, terwijl P99 dan weer staat voor het 99e percentiel.

**Tabel 5.14** Evolutie van de ernst

	Gemiddelde	Q1	Mediaan	Q3	P99
administratief bedienden					
2002	1.82	1	1	3	15
2003	1.78	1	1	3	12
2004	2.22	1	1	3	18
2005	1.88	0	1	3	15
2006	2.31	0	1	3	21
2007	2.08	0	1	3	21
2008	2.53	1	1	3	21
chauffeur					
2002	2.36	1	1	3	18
2003	2.62	1	1	3	25
2004	3.14	1	1	3	28
2005	2.41	0	1	3	21
2006	3.41	1	1	3	28
2007	3.70	1	1	3	36
2008	5.17	1	3	6	55
informaticus					
2002	2.27	1	1	3	18
2003	2.14	1	1	3	18
2004	3.15	1	1	3	33
2005	2.12	0	1	3	15
2006	2.87	0	1	3	28
2007	2.84	0.5	1	3	28
2008	3.88	1	3	3	33

De gemiddelde ernst neemt bij alle beroepsgroepen duidelijk toe tussen 2002 en 2008, al is dit niet overal even sterk, en zijn er ook tussendoor jaren met een terugval.

**Tabel 5.14** Evolutie van de ernst (vervolg)

	Gemiddelde	Q1	Mediaan	Q3	P99
magazijnier					
2002	2.09	0	1	1.75	21
2003	1.98	0	1	2.86	21
2004	2.71	0	1	3	28
2005	2.19	0	1	3	21
2006	3.33	0	1	3	45
2007	2.88	0	1	3	36
2008	3.35	0	1	3	28
poetspersoneel					
2002	2.02	1	1	3	18
2003	2.17	0	1	3	21
2004	3.02	1	1	3	28
2005	2.46	1	1	3	21
2006	3.91	1	1	3	42
2007	4.89	1	1	3	55
2008	5.19	1	3	6	45
verpleegkundige					
2002	2.79	1	1	3	18
2003	2.77	1	1	3	25
2004	3.87	1	1	3	33
2005	3.17	1	1	3	33
2006	3.70	1	1	3	33
2007	3.93	1	1	3	33
2008	4.44	1	3	6	25

## 5. De samenhang tussen de ernst en de inzet van vraaggerichte instrumenten

In tabel 5.15 en 5.16 worden een aantal regressieresultaten weergegeven voor de zes beroepsgroepen. De afhankelijke veranderlijke is de ernstindicator. Aangezien ook de indicator m.b.t. het servicelevel is opgenomen, zijn enkel vacaturedossiers vanaf het jaar 2005 weerhouden. Onder de hoofding "b" vindt men de geschatte coëfficiënten. De t-waarde geeft aan of deze geschatte coëfficiënt statistisch significant verschilt van nul. De vuistregel is dat daartoe deze t-waarde, in absolute waarde, groter dan of gelijk moet zijn dan twee.

In het bovenste gedeelte van de tabel worden telkens een aantal controlevariabelen opgenomen : zo wordt er gecontroleerd voor de regio en voor het jaar waarin de vacature

werd geopend. Ook het servicelevel wordt beschouwd als een controlevariabele, zoals voorheen reeds aangekondigd<sup>9</sup>

Onderaan zijn dan telkens een aantal indicatoren opgenomen die wijzen op de inzet van de diverse vraaggerichte instrumenten : de vier types van mededelingen, en de verwijzing.

**Tabel 5.15** Regressieresultaten

	Adm.bed.		Chauffeur		Informatica	
	b	t-waarde	b	t-waarde	b	t-waarde
Intercept*	1.05	6.31	0.95	2.78	-0.80	-1.69
Aalst/Oudenaarde	0.04	0.20	0.06	0.13	1.07	1.48
Antwerpen/Boom	-0.01	-0.05	-1.74	-4.97	0.06	0.14
Brugge	0.10	0.46	0.16	0.39	0.10	0.15
Buiten Vlaanderen	1.13	6.44	0.54	0.98	0.78	1.61
Gent	-0.09	-0.51	-0.42	-1.08	0.04	0.07
Hasselt	-0.45	-2.43	-0.84	-2.22	-0.34	-0.66
Kortrijk/Roeselare	0.23	1.16	-0.07	-0.19	-0.01	-0.01
Leuven	-0.38	-1.91	-0.16	-0.34	-0.07	-0.14
Mechelen	0.06	0.28	0.24	0.54	1.15	1.98
Oostende/Ieper	-0.05	-0.22	-0.32	-0.75	-0.19	-0.31
Tongeren	0.17	0.61	-1.06	-2.11	-0.44	-0.49
Turnhout	-0.23	-1.16	-0.43	-1.13	0.53	0.88
Villvoorde	0.51	2.82	-0.46	-1.20	0.09	0.19
jaar 2006	0.24	2.41	0.97	4.25	0.71	2.93
jaar 2007	0.19	2.04	1.59	7.16	1.04	4.50
jaar 2008	0.88	6.86	2.79	10.13	2.18	7.56
Servicelevel 1	-1.09	-14.94	-1.34	-7.75	0.11	0.60
Verwijzing	0.08	12.81	0.26	21.72	0.97	28.08
Wekelijkse aut. Matching	0.35	4.71	-0.25	-1.45	0.29	1.69
Online Matching	-0.70	-4.67	-2.94	-7.31	-0.58	-1.37
Mededeling consulent	1.33	16.16	2.64	15.19	2.75	14.20
Mededeling bij inschrijving	0.93	10.77	3.07	13.46	3.03	13.39
R <sup>2</sup>	0.09		0.18		0.28	

\*Sint-Niklaas, 2005, servicelevel 3, geen mededeling, geen verwijzing

Het servicelevel toont een duidelijke samenhang met de ernst van een vacature: met uitzondering van de informatici wordt er bij iedere beroepsgroep een beduidend en negatief effect geschat bij servicelevel 1. Dit wil zeggen dat vacatures met servicelevel 1, in vergelijking met de referentiecategorie servicelevel 3, gemiddeld een lagere ernst hebben, hetgeen in de lijn van de verwachtingen ligt.

<sup>9</sup> Het servicelevel nul wordt hier op één gezet, wat kan worden verantwoord door het feit dat (ook) vacature dossiers met servicelevel nul geen extra service zullen krijgen. Het servicelevel 2 wordt hier op drie gezet, er van uitgaande dat de initiële keuze voor twee aangaf dat men twijfelde tussen 1 en 3, en dat er dus wellicht indicaties waren die aangaven dat het een moeilijke vacature zou kunnen worden.

**Tabel 5.16** Regressieresultaten, vervolg

	Magazijnarbeider		Poetspersoneel		Verpleegkundige	
	b	t-waarde	b	t-waarde	b	t-waarde
Intercept*	0.15	0.32	-0.96	-2.85	0.63	1.10
Aalst/Oudenaarde	0.56	0.97	2.34	5.63	-0.28	-0.42
Antwerpen/Boom	-0.91	-1.99	2.05	6.06	1.52	2.62
Brugge	1.71	2.92	0.16	0.41	-0.27	-0.34
Buiten Vlaanderen	1.43	1.83	1.46	3.15	0.48	0.70
Gent	0.38	0.72	0.14	0.41	-0.02	-0.04
Hasselt	-0.41	-0.83	-0.28	-0.74	-1.45	-2.06
Kortrijk/Roeselare	2.06	4.28	1.54	4.35	-1.08	-1.71
Leuven	0.03	0.04	1.12	2.84	0.01	0.02
Mechelen	0.09	0.16	2.39	5.76	2.06	2.79
Oostende/Ieper	1.53	2.53	0.94	2.29	-0.10	-0.16
Tongeren	-0.72	-1.02	-1.19	-2.31	-0.49	-0.55
Turnhout	0.65	1.24	1.08	2.83	-0.91	-1.35
Villvoorde	0.57	1.19	1.14	2.77	1.44	2.25
jaar 2006	0.80	2.64	1.47	7.55	1.24	3.66
jaar 2007	0.63	2.15	2.49	13.16	1.65	5.05
jaar 2008	1.77	4.43	3.72	15.10	1.71	4.21
Servicelevel 1	-1.17	-5.32	-1.32	-7.63	-1.42	-5.21
Verwijzing	0.15	16.67	0.26	39.46	0.52	8.24
Wekelijkse aut. Matching	-0.28	-1.19	-2.16	-13.17	0.22	0.91
Online Matching	-2.02	-4.36	-1.71	-6.64	-0.30	-0.51
Mededeling consulent	1.68	6.50	2.42	16.96	3.48	13.82
Mededeling bij inschrijving	2.18	8.15	4.57	25.93	4.35	12.03
R <sup>2</sup>	0.16		0.17		0.15	

\* \*Sint-Niklaas, 2005, servicelevel 3, geen mededeling, geen verwijzing

De geschatte effecten bij de vijf instrumenten zijn bijna overal statistisch beduidend geschat. Dit geeft alvast aan dat er een verband bestaat tussen de inzet van deze instrumenten enerzijds, en de ernst van de vacatures anderzijds. De aard van het verband is evenwel minder duidelijk, in de zin dat niet duidelijk is wat de richting van de causaliteit is. Zoals reeds eerder aangegeven, kan er sprake zijn van een endogeniteitsprobleem. Dit schijnt duidelijk het geval in verband met het geschat effect bij verwijzingen : dit is voor de zes beroepsgroepen telkens beduidend positief, wat aangeeft dat de ernst van vacatures waarbij werd gebruik gemaakt van een verwijzing, gemiddeld gezien groter is. Iets gelijkaardig is aan de hand bij mededelingen door de consulent of bij inschrijving.

Anderzijds valt op dat de indicator m.b.t. de online matching voor vier van de zes beroepsgroepen een beduidend negatief effect heeft, en voor de twee overige beroepsgroepen alvast niet positief. Dit geeft aan dat de ernst van vacature dossiers waarbij gebruik werd gemaakt van online matching, lager is. Dit zou kunnen wijzen op een effect van de online matching, maar ook hier kan er natuurlijk sprake zijn van endogeniteit, als met name juist bij de meer gemakkelijke vacature dossiers men eerder kiest om te werken met online matching.

Het blijft echter een interessant effect dat verdient om nader bekeken te worden. Noteer dat in het jaar 2007 de online matching slechts in een beperkt aantal van de vacature dossiers werd gebruikt (zie tabel 5.8). Wat achter deze lage percentages schuilgaat, is het feit dat in dat jaar de online matching in sommige regio's wel, in andere niet werd gebruikt.

Tabel 5.17 geeft aan dat in de regio's Oostende/Ieper, Brugge en Kortrijk/Roeselare in het jaar 2007 de online matching al vrij intensief werd toegepast. Opvallend is overigens dat de gemiddelde ernst van de vacatures waarvoor geen gebruik werd gemaakt van online matching, beduidend groter is dan de gemiddelde ernst van vacatures waarvoor wel een beroep werd gedaan op online matching

Het feit dat het instrument op het zelfde tijdstip in sommige regio's wel, en in andere niet werd gebruikt, kan mogelijk worden geëxploiteerd om via een "verschil van de verschillen"-benadering het effect van de online matching te identificeren.

**Tabel 5.17** Aantallen en gemiddelde ernst, Oostende/Ieper, Brugge en Kortrijk/Roeselare, 2007

	zonder online mededeling		met online mededeling.	
	n	gemiddelde	n	gemiddelde
administratief bedienden	725	2.15	309	1.73
chauffeurs	467	3.94	122	1.86
informatici	143	2.77	64	1.87
magazijnarbeiders	260	3.41	91	2.10
poetspersoneel	1385	4.98	466	2.76
verpleegkundige	207	2.91	52	1.58

In tabel 5.18 vindt men deze oefening. We starten met regio's waar de online matching werd gebruikt in 2007, met name Oostende/Ieper, Brugge en Kortrijk/Roeselare, en berekenen de gemiddelde ernst per beroepsgroep in 2007. Vervolgens wordt voor 2006, toen de online matching nog niet bestond<sup>10</sup>, eveneens de gemiddelde ernst berekend. Daarna wordt het getal voor 2006 afgetrokken van het getal voor 2007. Dit zou een goede maat zijn voor het effect van de online matching, als het zo zou zijn dat de invoering van de online matching het enige verschil is dat tussen 2006 en 2007 is opgetreden per beroepsgroep in deze regio's. Dat is natuurlijk niet realistisch. Daarom wordt er gecorrigeerd voor andere verschillen (conjuncturele verschillen) door eenzelfde verschil tussen 2007 en 2006 te berekenen voor regio's waar er helemaal van geen online matching sprake is, noch in 2006, noch in 2007. Hier werden de regio's Leuven, Vilvoorde, Sint-Niklaas/Dendermonde en Mechelen genomen.

Door dan vervolgens het verschil te maken van deze twee verschillen, bekomt men wel een maat voor het effect van de online matching. Dit vindt men terug in de laatste kolom van tabel 5.18. Neem vb. de vacatures m.b.t. de chauffeurs. Tussen 2006 en 2007 is de

<sup>10</sup> Zie echter de volgende voetnoot.

ernst in de streek Oostende/Ieper, Brugge en Kortrijk/Roeselare toegenomen (+0.17). In de controleregio's in dezelfde periode de ernst echter veel sterker toegenomen (+0.82), zodat per saldo er sprake is van een grote afname dank zij de inzet van online matching. Bij magazijnarbeiders is er ook sprake van een dergelijk effect, voor de andere beroepsgroepen ligt het bekomen effect veel dichterbij nul en is er bovendien sprake van een toename van de ernst.

**Tabel 5.18** Verschil van de verschillen : Oostende/Ieper, Brugge en Kortrijk/Roeselare versus Leuven, Vilvoorde, Sint-Niklaas/Dendermonde en Mechelen

	Oostende etc.			Leuven etc.			DiD
	2007 a	2006 b	c=a-b	2007 d	2006 e	f=d-e	
administratief bedienden	2.02	2.02	0.00	2.13	2.32	-0.19	0.19
chauffeurs	3.51	3.34	0.17	4.25	3.43	0.82	-0.65
informaticus	2.49	1.92	0.57	3.02	2.92	0.10	0.47
magazijnarbeiders	3.07	5.11	-2.04	3.24	3.34	-0.10	-1.94
poetspersoneel	4.42	3.96	0.46	4.16	3.96	0.20	0.25
verpleegkundige	2.64	3.63	-0.99	3.67	4.67	-1.00	0.01

Een probleem bij deze benadering is, dat men veronderstelt dat de controleregio's toch in heel wat relevante dimensies gelijken op de experimentele regio's. Om de gevoeligheid voor deze veronderstelling na te gaan, ondernemen we in tabel 5.19 terug dezelfde oefening, maar nu met Gent als controleregio<sup>11</sup>. Dit geeft toch wel een aanzienlijke verschuiving in een aantal resultaten, wat tot heel veel voorzichtigheid noopt wat betreft het trekken van conclusies. Als voorlopige conclusie kan gesteld worden dat het in het algemeen geen effect van online matching kan worden gevonden.

<sup>11</sup> In 2007 waren er weliswaar in Gent op 2735 vacaturedossier 54 vacaturedossiers met online matching, zodanig dat Gent geen ideale kandidaat is voor de controle. Het percentage is evenwel veel lager dan in de experimentele regio's, waar er in 2007 in 25,7% van de gevallen sprake was van online matching.. Overigens waren er ook in 2006 in de experimentele regio's reeds vacaturedossiers met online matching en wel in 1,95% van de dossier (versus 25,7% van de dossiers in 2007).

**Tabel 5.19** Verschil van de verschillen : Oostende/Ieper, Brugge en Kortrijk/Roeselare versus Gent

	Oostende etc.			Gent etc.			DiD g=c-f
	2007 a	2006 b	c=a-b	2007 d	2006 e	f=d-e	
administratief bedienden	2.02	2.02	0.00	1.66	1.66	0.00	0.00
chauffeurs	3.51	3.34	0.17	2.90	2.71	0.19	-0.01
informaticus	2.49	1.92	0.57	2.66	4.43	-1.77	2.33
magazijnarbeiders	3.07	5.11	-2.04	2.33	2.77	-0.44	-1.59
poetspersoneel	4.42	3.96	0.46	2.90	3.02	-0.12	0.58
verpleegkundige	2.64	3.63	-0.99	3.60	3.54	0.06	-1.05

## 6. Indicatie, (statistische) inferentie en identificatie

In dit hoofdstuk werd nagegaan of de inzet door de VDAB van diverse instrumenten die kunnen worden bestempeld als vraaggericht, er toe bijdraagt dat vacatures sneller en/of beter worden vervuld. Daarbij was er in de eerste plaats een indicatieprobleem. Om te kunnen meten of een vacature sneller en/of beter wordt vervuld, moest er immers een nieuwe indicator worden ontwikkeld. Een probleem daarbij was dat de vacaturedossiers van sommige bedrijven betrekking kunnen hebben op verschillende jobs, waarbij dan bovendien niet noodzakelijk al die jobs op hetzelfde moment worden vervuld, als ze al allemaal worden vervuld. Dit probleem werd opgelost door de constructie van de ernst-indicator, een synthetische indicator die zowel rekening houdt met de vervullingstijd als met de mate waarin alle jobs binnen een vacaturedossier werden vervuld. Uiteraard is dit geen perfecte maatstaf, en al zeker geen unieke (er zijn er tal van andere denkbaar), maar voor het voorliggende probleem was het wel een bruikbare maatstaf. In die zin werd het indicatieprobleem opgelost.

Daarnaast was er evenwel een identificatieprobleem. Er is in deze context sprake van identificatie als men de richting van het verband tussen de inzet van een arbeidsmarktinstrument enerzijds, en de snelheid en volledigheid waarmee een vacaturedossier wordt afgehandeld anderzijds, op een eenduidige en unieke manier kan identificeren. Het probleem ontstaat hier door het feit dat datgene wat men wil beïnvloeden, met name de snelheid en volledigheid waarmee een vacaturedossier wordt afgehandeld (of de inschatting daarvan die men op voorhand maakt), tegelijkertijd ook samenhangt met de kans dat een instrument wordt ingezet : juist voor die vacatures waarvoor men verwacht dat ze moeilijk te vervullen zullen zijn, zal men teruggrijpen naar de instrumenten die geacht worden de vervulling te bevorderen. Als men dan vaststelt dat er een positief verband bestaat tussen de inzet van een instrument en de ernst van een vacature, is er geen eenduidige interpretatie mogelijk : misschien heeft het instrument er wel degelijk voor gezorgd dat de vacature sneller werd vervuld, en zou zonder inzet van het instrument de gemeten ernst nog groter geweest zijn. Anderzijds kan dan niet worden uitgesloten dat het instrument geen effect had, of zelfs een verkeerd effect.

---

Het is belangrijk om dit identificatieprobleem duidelijk te scheiden van het indicatieprobleem. Het identificatieprobleem zal zich altijd stellen, welke indicator men ook gebruikt voor het meten van de mate waarin vacatures sneller en/of beter worden vervuld. Zelfs als men zou beschikken over een perfecte maatstaf, wat een weinig realistische veronderstelling is, zou het identificatieprobleem zich stellen.

Het identificatieprobleem verschilt ook van het statistisch inferentieprobleem, dat betrekking heeft op de vraag welke uitspraken men mag doen op basis van steekproeven van een gegeven grootte. Immers, zelfs al beschikte men over een oneindig grote steekproef, dan nog zou het identificatieprobleem zich stellen, en het groter maken van de (reeds oneindig grote) steekproef zou hier op geen enkele wijze iets aan veranderen.

Er bestaan natuurlijk diverse strategieën om te komen tot identificatie. In Bollens 2007 worden de meest gangbare strategieën besproken. Het meest comfortabel is de situatie als men de identificatiestrategie kan kiezen vooraleer het te evalueren beleid in kwestie wordt uitgevoerd. In dat geval is er immers potentieel ruimte om gecontroleerde experimenten of quasi-experimenten op te zetten. Bij het voorliggend onderzoek was deze ruimte er niet. Daarom werd er hier gemikt op het hanteren van een verschil-van-de-verschillen strategie, waarbij de aanname op voorhand was dat diverse van de te onderzoeken instrumenten in sommige subregio's eerder werden geïntroduceerd dan in andere. Deze gefaseerde invoering zou dan vervolgens kunnen worden gehanteerd als identificerend kenmerk. In de praktijk bleek die gefaseerde invoering niet voldoende sterk aanwezig te zijn t.a.v. een meerderheid van de te evalueren instrumenten. Daar waar ze wel aanwezig was, was er dan weer het probleem dat de eerste ingebruikname van het instrument simultaan gebeurde in naburige en vergelijkbare subregio's, zodat de verzameling van vergelijkbare subregio's waar het instrument nog niet was ingevoerd, ledig was.

Uiteindelijk moest hier geconcludeerd worden dat de voorgestelde identificatiestrategie weliswaar a priori zinvol was, maar in het voorliggende geval niet tot identificatie leidde omdat de data dit niet toelieten. Dit laatste is een vaststelling die ook pas kon gemaakt worden na studie van de data, en die niet op voorhand te maken was.

Een belangrijke les die hieruit kan worden getrokken is dat het zeer zinvol is om reeds voorafgaand aan de invoering van nieuwe beleidsmaatregelen na te denken over welke identificatiestrategie men bij de evaluatie van hun effectiviteit zou willen hanteren, zodanig dat er bij de invoering rekening kan worden gehouden met de elementen die een dergelijke identificatie vereist.



---

## 7. Bespreking en conclusie

In dit hoofdstuk werd de empirische informatie m.b.t. vacatures van een aantal knelpuntberoepen samengebracht, en werd meer in het bijzonder nagegaan of de inzet van bepaalde vraaggerichte instrumenten een effect had op de afhandeling van deze vacatures.

Om een dergelijk effect te kunnen nagaan, moest in de eerste plaats een indicator ontwikkeld worden die aangeeft hoe snel en hoe volledig een vacaturedossier wordt verwerkt. Hier werd de ernst-indicator naar voor geschoven.

Duidelijk werd alvast dat er een sterk verband bestaat tussen de inzet van de vraaggerichte instrumenten en deze ernstindicator. Er kon evenwel geen effect van de inzet van de instrumenten worden geïdentificeerd.

Hierbij moeten evenwel gewezen worden op een aantal beperkingen van de analyse, die tegelijkertijd mogelijk ook aanzetten kunnen zijn tot een verdere studie van de problematiek.

- De beschikbare gegevens waren op maandniveau. Wetende dat de looptijd van individuele vacatures typisch wordt uitgedrukt in dagen, is het maandniveau wellicht een wat te grove aggregatie. De overgrote meerderheid van de vacaturedossiers worden in de eerste maanden afgehandeld, en een verkleining van de tijdseenheid zou dan ook tot veel meer variantie in de afhankelijke veranderlijke kunnen leiden (een vacaturedossier dat in de eerste week wordt afgesloten en één dat pas na drie weken wordt afgesloten worden in de maandbenadering als even succesvol geklasseerd).
- De inzet van de instrumenten gebeurt op een bepaald moment, of op verschillende momenten gedurende de looptijd van het vacaturedossier. In de analyse werd daar geen rekening mee gehouden.
- Bovendien zijn instrumenten zoals mededelingen en verwijzingen geen alles of niets instrumenten, en is er informatie bekend over de intensiteit van het gebruik (vb."78 verwijzingen voor een gegeven vacaturedossier"), die niet werd gebruikt. Hier zou een soort van relatieve intensiteit uit kunnen worden berekend (aantal verwijzingen gedeeld door het aantal jobs waarop het vacaturedossier betrekking heeft).
- Wellicht is er toch meer heterogeniteit in de data aanwezig dan waarvoor werd gecontroleerd in de analyses. Een evident voorbeeld is de aggregatie tot beroepsgroepen, waarachter soms qua knelpuntkarakter erg verschillende beroepen kunnen schuilgaan. Bij het afdalen tot op beroepsniveau wordt het aantal beschikbare observaties dan weer ieler.
- Last but not least is er de vraag of datgene wat in dit hoofdstuk vraaggerichte instrumenten werd genoemd er voldoende in slaagt om de vraaggerichte benadering te capteren. Wellicht houdt vraaggericht werken meer in, en zijn overigens niet alle componenten van een vraaggerichte benadering gemakkelijk registreerbaar en meetbaar.

---

# ***HOOFDSTUK 6 VRAAGGERICHTE ARBEIDSBEMIDDELING IN EEN INTERNATIONAAL PERSPECTIEF***

## **1. Inleiding**

In dit hoofdstuk richten we onze blik over de grenzen heen. De vraag naar een meer vraaggerichte aanpak is immers niet uniek voor Vlaanderen of voor de VDAB, maar is ook identificeerbaar in andere Europese landen en bij andere publieke arbeidsbemiddelingsorganisaties.

Door kennis te verwerven over de instrumenten en strategieën die buitenlandse intermediairen op de arbeidsmarkt inzetten om een vraaggerichte aanpak te realiseren, kunnen we de situatie en ontwikkelingen in Vlaanderen in een bredere context plaatsen. Bovendien kan het ook inspirerend zijn om te zien waarom zij een meer vraaggerichte strategie zijn gaan voeren, hoe zij het aanpakken, met welke problemen ze geconfronteerd worden en hoe zij deze oplossen. Voor het internationale luik in dit onderzoek gingen we een kijkje nemen in Nederland en het Verenigd Koninkrijk.

De selectie van deze twee landen was ingegeven door de aanwezigheid van een gelijkaardige arbeidsmarktcontext: een toenemende schaarste op de arbeidsmarkt en de beschikbaarheid van voldoende ervaring met initiatieven van vraaggerichte arbeidsbemiddeling. Methodisch werd gewerkt op basis van secundaire bronnen via desk-research, aangevuld met een aantal face-to-face interviews met sleutelfiguren. De focus in dit hoofdstuk ligt niet zozeer op de verschillende stappen in de vacaturewerking en hoe hier de vraaggerichtheid vorm krijgt, maar veeleer op een aantal initiatieven die ingevoerd werden met het oog op het verbeteren van de dienstverlening aan werkgevers in beide landen.

---

## 2. Vraaggerichte arbeidsbemiddeling in Nederland

### 2.1 Institutionele context en verschillen met België

Een belangrijk verschil met België en Vlaanderen is de rol die weggelegd is voor de gemeenten in het arbeidsmarktbeleid voor bijstandsccliënten. Werklozen in Nederland zijn aangewezen op de bijstand als de werkloosheidsduur oploopt tot meer dan 38 maanden. Vanuit historisch oogpunt is de gemeentelijke rol niet verwonderlijk, reeds in het begin van vorige eeuw was arbeidsmarktbeleid een *gemeentelijke* aangelegenheid. Door de Duitse bezetting werd arbeidsbemiddeling een taak van het Rijk. Gedurende de jaren '80 en '90 kwam er opnieuw een verschuiving en werd de rol van gemeenten opnieuw belangrijker. De Wet Werk en Bijstand (WWB) die in 2004 werd ingevoerd, heeft dit decentrale karakter nog versterkt, omdat met deze wet de financiële verantwoordelijkheid voor de bijstand bij de gemeenten kwam te liggen. Deze hebben er dan ook alle belang bij om het aantal personen dat een beroep doet op een uitkering te beperken en zoveel mogelijk van deze mensen aan een baan te helpen. Gemeenten vervullen op die manier ook een rol van bemiddelaar en dit naast andere spelers zoals het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI). Volgens de WWB zijn de gemeenten verantwoordelijk voor de ondersteuning bij arbeidsinschakeling. Dit plaatst het CWI in een heel andere positie dan de VDAB.

Een belangrijk verschil met Vlaanderen, is dus dat de Nederlandse tegenhanger van de VDAB, het Centrum voor Werk en Inkomen samenwerkt in een andere context en met andere actoren. Naast het lokale niveau (de gemeenten), spelen ook het landelijke en regionale niveau een rol. Zo zullen niet enkel het CWI, maar ook gemeenten en private reïntegratiebedrijven, werkgevers gaan benaderen om werkzoekenden of uitkeringstrekkers te plaatsen. Met de huidige krapte op de arbeidsmarkt heeft dit geleid tot een explosie van acties waarbij werkgevers door verschillende actoren, en vaak op een niet gecoördineerde wijze, worden benaderd met een vraag naar vacatures of de vraag of ze werkzoekenden willen plaatsen. In deze context is er door de verschillende partijen wel naar gestreefd om te komen tot een betere samenwerking<sup>12</sup>.

### 2.2 De rol van het CWI

In Nederland speelt het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI) een belangrijke rol bij de arbeidsbemiddeling. Deze centra worden *landelijk* aangestuurd. Er zijn 130 centra. Deze centra verstrekken een *basisdienstverlening* aan werkzoekenden. Tot het wettelijke pakket behoren:

- De *registratie* van *werkzoekenden en vacatures* en het matchen van aanbod en vraag;
- Het verzamelen en analyseren van arbeidsmarktinformatie met het oog op het verbeteren van de werking van de arbeidsmarkt, alsook het ter

---

<sup>12</sup> Zie o.m. Algemeen Keten Overleg (2007) The Chain of excellence, gemeenschappelijk dienstverleningsconcept werkgeversbenadering.

---

beschikking stellen van deze informatie aan de betrokken arbeidsmarktactoren;

- Het uitvoeren van de intakegesprekken voor uitkeringen, zowel voor bijstands- als de werkloosheidsuitkeringtrekkers.

Het matchen van vraag (vacatures) en aanbod (werkzoekenden) neemt een belangrijke plaats in het takenpakket van de Centra voor Werk en Inkomen. Net zoals de VDAB beschikt het CWI over een *vacaturedatabank* en een website *werk.nl* waar werkgevers vacatures kunnen plaatsen en werkzoekenden vacatures kunnen raadplegen. Net zoals in Vlaanderen is het de bedoeling om met deze vacaturedatabank de vacaturemarkt transparanter maken.

Nederland heeft de voorbije jaren net als Vlaanderen af te rekenen met een krapte op de arbeidsmarkt. Deze uit zich o.m. in een toenemend aantal knelpuntvacatures. Een recent rapport over vacatures in Nederland (CWI, 2007) wijst op een enorme stijging van het aantal (zeer) moeilijk vervulbare vacatures. In 2007 bedroeg dit aantal 456 000, in 2006 waren dit er nog 282 000. Een andere indicator die vaak gebruikt wordt om het knelpuntkarakter aan te duiden is de vervullingstijd. Dit is de tijd die verstrijkt tussen de publicatie van de vacature en het moment waarop de vacature ingevuld wordt. Ook voor deze indicator werd een toename geregistreerd. De vervullingstijd steeg van 106 kalenderdagen in 2006 naar 128 kalenderdagen in 2007 (CWI, 2007).

In Nederland lijkt de krapte vooral kwantitatief te zijn, 52% van de werkgevers geeft aan dat de voornaamste reden het gebrek aan kandidaten is en niet zozeer het ontbreken van bepaalde competenties bij de sollicitanten. Ook de vergrijzing laat zich voelen in Nederland, 14% van de bedrijven geeft aan moeilijkheden te ondervinden bij het vervangen van oudere werknemers die het bedrijf verlaten (CWI, 2007).

Om het hoofd te bieden aan deze krapte, zetten de bedrijven meer middelen in en proberen ze voor de dag te komen met creatieve oplossingen: extra investering in opleiding en bijscholing van reeds aanwezig personeel om zo de uitstroom op te vangen en het inzetten van extra *wervingskanalen*. Advertenties scoren daarbij het hoogst, maar men stelt eveneens vast dat werkgevers steeds vaker hun weg vinden naar het CWI om hun zeer moeilijk vervulbare vacatures te bemiddelen.

Dit heeft automatisch tot gevolg dat het CWI geconfronteerd wordt met een groot aantal *zeer moeilijk vervulbare vacatures*, maar liefst 46% van de vacatures bij het CWI zijn moeilijk tot zeer moeilijk invulbare vacatures. Dit wijst er ook op dat er voldoende vertrouwen is bij de werkgevers om hun moeilijke vacatures aan het CWI toe te vertrouwen en dat dit wellicht ingegeven is door positieve ervaringen met de dienstverlening van het CWI.

Door de krapte op de arbeidsmarkt is de groep werkzoekenden die nog ter beschikking is, een groep die doorgaans moeilijk te plaatsen is. In combinatie met het *knelpunt karakter* van de vacatures die bij het CWI terechtkomen is dit een *dubbele uitdaging* voor het

---

CWI. Ook hier zien we dus gelijkenissen met de situatie in Vlaanderen en de opdracht van de VDAB.

Ook in Nederland wordt de aandacht gericht op specifieke groepen, men spreekt hier van een *doelgroepenbeleid* en de focus is ook steeds meer komen te liggen op werk. Eerst moet alles in het werk gesteld worden om de werkzoekende aan werk te helpen alvorens een uitkering toe te kennen.

Nu de contouren van de arbeidsmarkt in Nederland geschetst zijn en de verschillende actoren geïntroduceerd, gaan we kijken op welke manier de vraaggerichte arbeidsbemiddeling een plaats verworven heeft in Nederland en hoe er in de praktijk vorm aan wordt gegeven.

### 2.3 Het vacatureoffensief

Het *vacatureoffensief* werd in 2003 in Nederland opgestart om het probleem van (te) lang *openstaande vacatures* te verhelpen op een moment van toenemende werkloosheid. Het was meteen ook een aanleiding om het *vraaggerichte karakter* van de dienstverlening aan werkgevers door het CWI onder de loep te nemen. Een veelgehoorde kritiek toen was immers dat de dienstverlening aan werkgevers te weinig aandacht kreeg. De toen gehanteerde aanpak van het CWI werd gezien als te veel *aanbodgericht* en werkgevers waren ook ontevreden over de kwaliteit van de doorgestuurde kandidaten.

Een centrale doelstelling van het Nederlandse vacatureoffensief was het snel invullen van vacatures, ook met het oog op een preventief effect. Hoe meer vacatures er snel ingevuld worden, hoe kleiner de kans dat iemand op een uitkering terugvalt of langdurig werkloos wordt. Daarnaast werd er ook een dienstverleningsconcept t.a.v. werkgevers ingevoerd. De krachtlijnen van de dienstverlening aan werkgevers tijdens het *vacatureoffensief* waren:

- De snelle opvolging van de vacaturemelding (72 uur na ontvangst van de vacature moest het CWI opnieuw contact opnemen met de werkgever en een inventarisatie aanreiken van de vervullingsmogelijkheden van de vacature;
- Een persoonlijke dienstverlening t.a.v. werkgevers en werkzoekenden door de CWI-adviseurs;
- Een pro-actieve bemiddeling, o.m. door het op eigen initiatief introduceren van geschikte kandidaten (Donker van Heel et al. 2005: 29)

Het *vacatureoffensief* moet gezien worden als complementair t.o.v. de bemiddelingsactiviteiten en dienstverlening aan werkgevers die het CWI reeds uitvoerde. Voor werkgevers in bepaalde sectoren werd er immers een meer intensieve dienstverlening nagestreefd tijdens het *vacatureoffensief* door het CWI.

Om deze doelstelling te realiseren werd een nauwe samenwerking opgericht met een aantal geselecteerde sectoren. Deze waren: de detailhandel, groothandel, horeca,

---

bouwnijverheid, zorg en welzijn, de zakelijke dienstverlening en de agrarische sector in de CWI-districten Zuid Oost en Zuid West (RWI, 2005). Daarnaast werden ook samenwerkingsakkoorden afgesloten met uitzendbureaus en reïntegratiebedrijven.

Een *samenwerkingsverband* met verschillende actoren leek dan ook een noodzakelijke voorwaarde om te komen tot een meer vraaggerichte aanpak.

Uitzendbureaus konden personeelsleden detacheren naar het CWI-service center. Dit liet het servicecentrum toe om werkzoekenden waarvoor het centrum zelf geen vacatures had, door te verwijzen naar het uitzendbureau. Op die manier werd het voor de Centra voor Werk en Inkomen mogelijk om snel van start te gaan met het vacatureoffensief omdat er door hen zelf geen extra personeel/aanwervingen moesten gebeuren. In een aantal CWI-vestigingen werden binnen de afdeling vacaturebehandeling wel extra adviseurs ingezet.

Er werden ook een aantal kwantitatieve doelstellingen gekoppeld aan het vacatureoffensief. Het *marktbercik* van het CWI moest hoger; dit werd gehanteerd als indicator voor het transparanter maken van de arbeidsmarkt en ook de *vervullingsquote* van vacatures moest omhoog.

Intussen heeft een evaluatie van het vacatureoffensief plaatsgevonden, een blik op de resultaten van deze evaluatie is zinvol voor de situatie in Vlaanderen. Het laat toe om een aantal succesfactoren en randvoorwaarden voor een vraaggerichte dienstverlening aan werkgevers te identificeren.

### 2.3.1 Belangrijkste bevindingen van de evaluatie

Vacaturebehandeling, d.w.z. de dienstverlening aan werkgevers kan niet los gezien worden van het plaatsen van werkzoekenden. Een werkzoekende plaatsen impliceert dat er op dat moment *een werkgever* wordt bediend en dat er dus sprake is van dienstverlening aan een werkgever. Beide zijn dus onlosmakelijk met elkaar verbonden. CWI-medewerkers geven daarom de voorkeur aan het begrip *bemiddeling* i.p.v. *vacaturebehandeling* (Donker van Heel et al. 2005:27). Bij bemiddeling kan men zowel aanbod- als vraaggericht werken, maar bij beide aanpakken wordt een werkgever bediend.

*‘Vraaggerichte bemiddeling komt feitelijk overeen met vacaturebehandeling, bij een concrete vacature worden werkzoekenden gezocht (en niet andersom)’* (Donker van Heel et al. 2005:27)

Eén van de bevindingen van het evaluatieonderzoek dat na afloop van het project werd uitgevoerd<sup>13</sup>, was de *hogere vervullingsgraad* bij die vacatures waarbij persoonlijke dienstverlening aan de werkgever werd ingezet. Net zoals bij de VDAB kunnen er in de

---

<sup>13</sup> De evaluatie werd uitgevoerd door ECORYS in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen (RWI). Deze evaluatie gebeurde aan de hand van resultaten die werden meegedeeld door het CWI, aan de hand van een elektronische bevraging bij werkgevers en medewerkers van het CWI, een analyse op het vacaturebestand en een aantal face to face interviews bij een aantal CWI-vestigingen.

---

vacaturewerking van het CWI verschillende niveaus van dienstverlening onderscheiden worden: zelfredzaamheid, ondersteuning op de locatie bij zelfredzaamheid en persoonlijke dienstverlening. Automatische matching neemt net zoals in België een belangrijke plaats in in het bemiddelingsproces. Uit de evaluatie van het vacatureoffensief bleek echter dat een één-op-één benadering tot een beter vervullingsresultaat leidde. Persoonlijke dienstverlening droeg dus positief bij aan de hogere vervullingsgraad van vacatures.

De tevredenheid bij werkgevers was ook hoger bij die Centra voor Werk en Inkomen die aan de hand van ESF-subsidies extra adviseurs hadden ingezet in het kader van dit vacatureoffensief. Deze extra-inzet maakte het mogelijk om vacatures op een meer *persoonlijke manier* te behandelen.

Vacatures waarvan de *intake* gebeurde door middel van een bezoek aan een bedrijf door een adviseur of waarbij een werkgever een bezoek bracht aan een CWI-vestiging hadden een grotere kans op een succesvolle invulling. Naast deze meer persoonlijke aanpak van melding en intake werden ook volgende *aspecten* in de dienstverlening aan werkgevers positief geëvalueerd:

- tussentijdse contacten tussen de adviseur en de werkgever;
- opvolging van de vacature door dezelfde persoon die de intake van de vacature heeft gedaan;
- face to face selectie en werving van voor de vacature geschikte kandidaten.

Men ziet dus dat een doorgedreven persoonlijke dienstverlening stapsgewijs tot betere resultaten leidt; persoonlijke intake van een vacature, gevolgd door een persoonlijke opvolging a.h.v. tussentijdse contacten resulteert in betere vervullingsresultaten; indien dit ook nog aangevuld wordt door een face-to-face selectie van de kandidaten neemt de kans op een succesvolle invulling van de vacature nog verder toe (Donker van Heel et al. 2005: 61). Uit de evaluatie bleek ook dat CWI-adviseurs zelf een sterke voorkeur hadden voor de persoonlijke dienstverlening. Er werd op gewezen dat de aanpak erg systeemgedreven was, door processen van automatisering is men wel in staat om grote aantallen vacatures te verwerken, maar de effectiviteit van deze aanpak werd in vraag gesteld (Donker van Heel et al. 2005: 61)

Ondanks de positieve resultaten voor die centra waar er een sterk gepersonaliseerde aanpak werd ingezet, werd er in een advies door de Raad voor Werk en Inkomen (RWI, 2005) toch niet voor gepleit om voor alle openstaande vacatures extra middelen in te zetten om deze persoonlijke aanpak mogelijk te maken. Het CWI moet er wel naar streven om de werkgevers zoveel mogelijk te ondersteunen en te stimuleren.

Er werd wel aanbevolen om een *methodiek* op te zetten die toelaat om op een snelle manier te bepalen welke de beste aanpak is voor bepaalde vacatures en werkzoekenden.

Niet alle werkzoekenden hebben een sterk gepersonaliseerde begeleiding of opvolging nodig, bepaalde groepen echter wel en voor deze groepen is het belangrijk dat ze deze persoonlijke opvolging ook krijgen. Om de beschikbare resources zo efficiënt mogelijk

---

in te zetten, is het belangrijk om te weten wie die persoonlijke opvolging moet krijgen en wie niet. Hetzelfde geldt voor de dienstverlening aan werkgevers en hun openstaande vacatures. Sommige werkgevers hebben nood aan een meer gepersonaliseerde dienstverlening, vaak zijn dit de middelgrote en kleine bedrijven.

In tegenstelling tot grote bedrijven hebben deze bedrijven in heel wat gevallen geen uitgebreide HRM-afdeling en hebben ze daarom meer extern advies of een meer gepersonaliseerde dienstverlening nodig.

### 2.3.2 Knelpunten

Het *vacatureoffensief* heeft ook aangetoond waar de *knelpunten* zaten op het vlak van de dienstverlening aan werkgevers door het CWI. Dit soort bevindingen draagt bij tot de realisatie van een betere dienstverlening t.a.v. werkgevers. Volgende knelpunten werden gerapporteerd m.b.t. de dienstverlening van het CWI t.a.v. de werkgever (RWI, 2005):

- geen afdoende bespreking van het vacatureprofiel tussen werkgever en adviseur;
- geen afspraken over de aanpak van de vacaturebehandeling;
- geen duidelijke afspraken over het al dan niet plaatsen van de vacature op werk.nl;
- geen afspraken over het al dan niet maken van een voorselectie van kandidaten en hoe die dan zal gebeuren;
- te weinig aftersales/nazorg.

De meeste van deze knelpunten situeren zich op het vlak van *communicatie* tussen de adviseur en de werkgever. Werkgevers ervaren duidelijk een aantal tekortkomingen in deze communicatie en hebben bijgevolg geen duidelijk zicht op wat ze precies kunnen verwachten van het CWI en wat er gaat gebeuren met hun vacature.

Een vaste contactpersoon bij het CWI die instaat en zorgt voor intake, matching en aftersales blijft een *must* voor de werkgever. Op die manier is de kans op misverstanden over gemaakte afspraken het kleinst en wordt de kans op frustratie bij de werkgever die steeds naar iemand anders doorverwezen wordt gering.

Ook op het vlak van de *organisatie en inzet van personeel* is er ruimte voor verbetering. CWI-vestigingsmanagers rapporteerden tijdens de evaluatieoefening van het vacatureoffensief dat CWI-adviseurs vaak niet over de juiste vaardigheden beschikken die voor een vraaggerichte benadering nodig zijn (RWI, 2005). Er werd dan ook opgemerkt door het RWI dat er meer geïnvesteerd moet worden in de attitude (meer extern gericht en meer bedrijfsbezoeken) en de sectorale deskundigheid van de adviseurs die de contacten onderhouden met de werkgevers binnen de vacaturebehandelingsteams.

Het ontbreken van de juiste attitude om vraaggericht te werken is o.m. een gevolg van het sterk procesmatig karakter van heel wat activiteiten binnen het CWI, niet in het minst in de werkzoekendenwerking en de bureaucratische cultuur die er heerst (Interview, CWI).

Beide aspecten (procesmatig werken en bureaucratische organisatiecultuur) hebben immers gevolgen voor de manier waarop adviseurs gaan werken (strikt opvolgen van regels, weinig creativiteit, enz.). Met de introductie van een vraaggerichte benadering worden *andere vaardigheden* belangrijk, maar ook deze hebben tijd nodig om te



---

ontwikkelen en de adviseurs moeten de kans en mogelijkheid krijgen om zich deze nieuwe manier van werken eigen te maken.

Er wordt daarom voorgesteld om meer te investeren in attitude (meer extern gericht, meer bedrijfsbezoeken) en sectorale deskundigheid. Een goede kennis van de branche is cruciaal voor een goede vraaggerichte aanpak.

*'Men moet het personeel voldoende tools aanreiken om zich deze kennis eigen te maken. Competentiemanagement naar het eigen personeel is belangrijk, er wordt heel veel geïnvesteerd in nieuwe instrumenten (monitoring, website werk.nl) en de opbrengst van deze investeringen is soms erg beperkt. Een investering in de competenties van het personeel kan veel rendabeler zijn, maar men vergeet dit vaak.'*(Interview CWI)

Voor een werkgever zijn deze verschillende instrumenten vaak niet relevant, en het zijn zaken die in de backoffice van het CWI plaatsvinden. Voor een werkgever zijn de contacten met de adviseurs belangrijk en de dienstverlening die hij krijgt, de front office activiteiten.

Voor de organisatie van de werkgeversdienstverlening stelt de RWI twee mogelijke richtingen voor:

- werken met adviseurs die zich enkel bezighouden met werkgeversdienstverlening en adviseurs die zich enkel bezighouden met werkzoekendendienstverlening en een goede link tussen beide groepen in het werkproces;
- een gemengde aanpak; adviseurs hebben beide werkvormen in hun pakket.

Uit het vacatureoffensief bleek immers dat er verschillende aanpakken bestaan, in sommige centra werken beide groepen adviseurs elk afzonderlijk, en is er op geregelde tijdstippen overleg voorzien tussen beide teams, maar dit lost niet alle problemen op. In andere CWI-vestigingen is er een vraagdeskundige gekoppeld aan een team van werkzoekenden-adviseurs (Donker van Heel et al. 2005: 97).

Met het oog op het verwerven van vacatures moet het CWI aandachtig blijven, en is het van belang om op zoek te gaan naar vacatures die aansluiten bij het profiel van de werkzoekenden, ook bij bedrijven die het CWI nog niet kennen. Indien het CWI er in slaagt om goede kandidaten voor te dragen bij deze werkgevers, zal dit leiden tot een positieve beeldvorming en voldoende vertrouwen bij de werkgever om in de toekomst een beroep te doen op het CWI voor het invullen van vacatures. Uit de evaluatie van het vacatureoffensief bleek dat het ophalen van vacatures te vaak op ad hoc basis gebeurde en te weinig structuur en gerichtheid vertoonde (RWI, 2005).

#### **2.4 Naar een meer vraaggerichte dienstverlening, wat is er nodig?**

In wat volgt bespreken we een aantal domeinen die relevant zijn voor de vraaggerichte dienstverlening aan werkgevers en hoe een verbetering op deze domeinen kan bijdragen tot een verbeterde dienstverlening aan werkgevers en een grotere invulling van vacatures.

---

#### 2.4.1 Kennis van de verwachtingen van werkgevers

In de eerste plaats is het belangrijk dat het CWI een goede kijk heeft op de *verwachtingen* van de werkgever. Op die manier kunnen heel wat ontgoochelingen en frustratie voorkomen worden. In het verleden leefden werkgevers en het CWI vaak op gespannen voet. Werkgevers hadden het gevoel dat ze geen geschikte kandidaten kregen en het CWI vond dat de vacatures die ze ontvingen van slechte kwaliteit waren. Om dit te voorkomen is het belangrijk dat het CWI een goed beeld heeft van het bedrijfsleven en wat er daar belangrijk is. Streven naar verhoogde productiviteit is nu eenmaal eigen aan het bedrijfsleven en in die context is het ook logisch dat de werkgever zoekt naar de beste kandidaat. Het opnemen van een maatschappelijke verantwoordelijkheid is voor de meeste bedrijven geen prioriteit.

De houding aannemen van *'bedrijven moeten onze werkzoekenden aanwerven en hun verantwoordelijkheid nemen'* staat eigenlijk haaks op de principes van het bedrijfsleven. Men gaat veel beter zaken kunnen bereiken wanneer men probeert zich in te leven in de logica van de werkgever en dezelfde taal gaat spreken. De werkgever mag niet gezien worden als een middel om een persoon aan werk te helpen, en dit gebeurt helaas nog te vaak.

*'Het komt erop aan een marketingstrategie uit te werken die leidt naar een goede samenwerking met werkgevers zonder dat de indruk wordt gewekt dat de publieke bemiddelaar afhankelijk is van hem'* (Interview CWI).

Heel wat van de acties die het CWI uitvoert, zijn gebaseerd op arbeidsmarktprognoses op middellange en lange termijn en stellen een aantal doelstellingen voorop, bijvoorbeeld het doel om binnen 5 jaar alle knelpunten in een bepaalde sector weggewerkt te hebben. Werkgevers zijn weinig gebaat met deze aanpak. Voor hen is de korte termijn belangrijk, ook hier is een rol weggelegd voor het CWI. Het CWI beschikt immers over heel wat arbeidsmarktinformatie, op basis van deze informatie kan het samen gaan zitten met werkgevers en een aantal acties opzetten om problemen in de toekomst te vermijden. Dit is een andere aanpak dan met het aanbod werkzoekenden te gaan aankloppen bij de werkgever en van hem te verwachten dat hij deze werkzoekenden een kans moet geven. Het snel opsporen van trends en een pro-actieve aanpak zijn belangrijk; met het huidige bestand werkzoekenden is het vaak nodig om extra opleiding te voorzien en hier is tijd voor nodig. Indien men ziet dat er in een bepaalde sector knelpunten te verwachten zijn, is het belangrijk om zo snel mogelijk samen te zitten met die sector en samen te zoeken naar een oplossing.

Om te komen tot een inzicht in de verwachtingen en behoeften van de werkgevers is het cruciaal dat er goede contacten zijn met de werkgevers. Hoe deze tot stand kunnen komen, wordt beschreven in de volgende paragraaf.

#### 2.4.2 Meer contacten leggen met de werkgevers

We hebben reeds aangehaald dat het belangrijk is om te weten wat er reilt en zeilt op de arbeidsmarkt, welke spelregels gehanteerd worden in het bedrijfsleven. Ook de

---

contactname met bedrijven of sectoren gebeurt bij voorkeur door een persoon die het bedrijf of de sector goed kent. Deze persoon moet naast de nodige bedrijfs- en sector kennis ook kunnen terugvallen op een breed netwerk. Deze contacten kunnen persoonlijk gelegd worden, in een één op één benadering of door het opzoeken van bijeenkomsten, conferenties waar werkgevers of sectoren aanwezig zijn. In Nederland ziet men ook dat naast het CWI, de gemeenten contacten leggen en onderhouden met werkgevers. Het feit dat in Nederland verschillende spelers werkgevers benaderen met de vraag om werkzoekenden te plaatsen roept de behoefte op aan meer coördinatie. Dit komt tot uiting bij de zogenoemde Toonkamers. De invoering van de toonkamerprincipes hebben er voor gezorgd dat de drie partijen betrokken bij werk, inkomen en bijstand samenzitten op één vestiging en dat de werkzoekende of werkgever kan geholpen worden door elk van deze partners.

### *De Toonkamerprincipes*

*‘Wij zijn het er als ketenpartners CWI, UWV en gemeenten over eens dat een integrale en ontschotte dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers, gebaseerd op de Toonkamerprincipes, tot betere dienstverlening en goede resultaten leidt voor beide groepen’ ( Algemeen Ketenoverleg (2007), Programmaplan invoering Toonkamerprincipes)*

Deze Toonkamerprincipes zijn:

- Eén geïntegreerd en ontschot ketenklantproces voor alle burgers/werkzoekenden en werkgevers in de keten Werk (o.a. diagnose aan de kop van het proces, frontoffice stuurt backoffice aan);
- Eén aanspreekpunt voor werkzoekenden;
- Eén aanspreekpunt voor werkgevers;
- Inkoop van re-integratiemiddelen/regelvrije ruimte;
- Klantbenadering & gedrag en houding van medewerkers;
- Mogelijkheden klant te kunnen volgen en mee te communiceren (klant volg/communicatiesysteem).

Bron: Notitie advies AKO m.b.t. opdrachten werkgroep Vervolg Toonkamers, kenmerk AKO2007/455b, 21 juni 2007

### 2.4.3 Contactname van werkgevers met CWI op het niveau van de vacaturemelding

Naast het fysieke contact in een CWI of bedrijvencentrum worden bijkomende kanalen ingezet om dienstverlening te verstrekken aan de werkgever. Niet alle werkgevers hebben immers dezelfde voorkeuren of behoeften, vandaar dat een *differentiatie* van kanalen om contact te nemen met het CWI belangrijk is. Net zoals in Vlaanderen kunnen vacatures telefonisch gemeld worden, of via Internet, of via een rechtstreeks contact met de adviseur. Men spreekt in Nederland in deze context van een ‘multichanneling’ strategie.

---

#### 2.4.4 Vraaggericht werken heeft ook positieve effecten op de aanbodzijde

Naast de werkgevers, zijn ook werkzoekenden klanten van het CWI. De aanbodzijde kan daarom niet losgekoppeld worden van de dienstverlening aan werkgevers. Het ophalen van (meer) vacatures bij de werkgever en het sneller invullen van vacatures heeft ook positieve gevolgen voor de werkzoekende. De kans op een geschikte vacature wordt groter en een snelle invulling van de vacature resulteert in een sneller uitstroom uit de werkloosheid of verhindert dat iemand van een uitkering afhankelijk wordt.

De bemiddelingsactiviteiten die ingezet worden om werkzoekenden te bemiddelen op vacatures staan hierbij centraal. Hierbij is het belangrijk dat de CWI-adviseurs zich zo goed mogelijk inzetten om werkzoekenden met een geringe afstand tot de afstand zo snel mogelijk weer aan werk te helpen, dit kan o.m. door een snelle en gerichte doorverwijzing op vacatures. Toch stelde men vast dat er een groot verschil was tussen Centra voor Werk en Inkomen onderling. In sommige centra lag de nadruk veel meer op het administratief in orde brengen van de uitkering i.p.v. het actief bemiddelen van werkzoekenden naar werk (RWI, 2005).

### 2.5 Naar prestatieindicatoren m.b.t. vraaggerichte werkgeversdienstverlening?

In het kader van de vraag om meer *vraaggericht* te werken, is het ook noodzakelijk om over een aantal instrumenten te beschikken die kunnen aangeven of men er in slaagt de vraaggerichte aanpak kwantitatief en kwalitatief vorm te geven.

*Kwantitatieve indicatoren zijn:*

- het markt bereik in *ruime* zin: het aantal vacatures dat het CWI ontving voor intensieve dienstverlening/bemiddeling via werk.nl als aandeel van alle ontstane vacatures in dezelfde periode.

Deze indicator kan gezien worden als de prestatieindicator voor het realiseren van meer transparantie van de arbeidsmarkt. Het streefdoel is 50%.

- Het markt bereik in *enge* zin: deze indicator leert ons iets over het vertrouwen dat er is bij werkgevers om vacatures te melden bij het CWI.
- De vervullingsquote: het aantal vervulde vacatures in een bepaalde periode als percentage van het totaal aantal openstaande vacatures *plus* het aantal gemelde vacatures bij het CWI minus het aantal vacatures dat door de werkgever werd ingetrokken.
- Marktaandeel, deze indicator zegt iets over de plaats die het CWI inneemt op de Nederlandse vacaturemarkt.

*Kwalitatieve indicatoren*

---

Hier staat de ervaring van de werkgever met de diensten van het CWI centraal. Alle relevante aspecten van de dienstverlening moeten afzonderlijk bevestigd worden en het streefdoel moet zijn dat 85% van de werkgevers zich tevreden toont op alle verschillende aspecten van dienstverlening.

## 2.6 De werkgeversgestuurde aanpak

Met de introductie van *werkgeversgestuurde* instrumenten gaat men in Nederland nog een stap verder dan *vraaggerichte* arbeidsbemiddeling. De werkgevers worden in een *regiefunctie* geplaatst.

*‘Het CWI heeft ervoor geopteerd de werkgever voor een aantal zaken op de driver-seat te zetten, co-makership’* (Interview ,CWI)

De brancheservicepunten zijn een concreet resultaat van een *werkgeversgestuurde* benadering. De werkgevers en sectoren mogen zelf instaan voor een reeks zaken, inhoudelijk geven zij vorm en het CWI voert uit en biedt hen ondersteuning. Op die manier wordt de grens (of is het een kloof ?) tussen publiek en privaat weggewerkt. De werkgever krijgt een plaats toegewezen binnen het CWI zelf en krijgt de ruimte om zelf inhoud te geven aan opleidingen, enz.

Momenteel zijn er reeds 20 brancheservicepunten werkzaam in Nederland. Het is de bedoeling om hun aantal verder uit te breiden. Concreet betekent dit dat een brancheservicepunt fysiek aanwezig is in een aantal CWI-kantoren waar de werkzoekende terecht kan met vragen over werken en opleidingen in een bepaalde branche.

Een brancheservicepunt bundelt de krachten van verschillende partners (werkgevers, CWI, UVW en gemeenten) om de zoektocht naar personeel of het behouden van personeel in goede banen te leiden. Naast het ophalen en bemiddelen van vacatures levert het servicepunt ook inspanningen om de branche meer bekendheid te geven bij het brede publiek en werkzoekenden in het bijzonder. De landelijke brancheadviseurs van het CWI spelen ook een stimulerende en ondersteunende rol voor deze servicepunten.

Sinds 2007 worden er door het CWI *brancheweken* georganiseerd: 11 weken lang staat een *branche* in de kijker. De doelstellingen van deze brancheweken zijn meervoudig:

- het proactief inspelen op de vacaturestroom;
- het mobiliseren van de werkzoekenden uit het CWI, maar ook uit de gemeentenbestanden naar banen en scholing;
- komen tot een intensievere samenwerking tussen de branches;
- overbruggen van mismatch op de arbeidsmarkt door korte praktijkopleiding;
- komen tot een intensievere samenwerking met de opleidingsactoren.

---

### 3. Vraaggerichte arbeidsbemiddeling in het Verenigd Koninkrijk

#### 3.1 Achtergrond

Net zoals in Vlaanderen waren er het voorbije decennium heel wat aanbodgerichte maatregelen in het Verenigd Koninkrijk om de arbeidskansen van werklozen en doelgroepen te verhogen. Dit ging ook gepaard met een reeks beleidsmaatregelen om werk aantrekkelijker te maken dan een uitkering, *de make work pay* strategie. Heel wat van de New Deal programma's die ingevoerd werden, passen binnen deze aanpak. Deze programma's richten zich op veelal specifieke groepen (jongeren, personen met een arbeidshandicap, alleenstaande ouders) die een uitkering ontvangen, en bieden niet enkel hulp bij het zoeken naar werk, maar ook opleiding of voorbereidende stappen om de overgang naar werk te maken.

In het Verenigd Koninkrijk wordt de publieke arbeidsbemiddeling uitgevoerd door de Jobcentre Plus centra<sup>14</sup>. Er zijn meer dan 800 Jobcentre Plus vestigingen en wekelijks worden er meer dan 120 000 vacatures verspreid via de Jobcentre Plus diensten (Jobcentre Plus, 2007). Jobcentre Plus beschikt over de grootste vacaturedatabank in het Verenigd Koninkrijk. Gemiddeld worden er dagelijks 1.500 000 vacature zoekacties uitgevoerd op deze website. Op die manier is Jobcentre Plus een interessant rekruteringskanaal voor werkgevers.

Het officiële takenpakket van de Jobcentre Plus<sup>15</sup> centra die deel uitmaken van het Department Work and Pensions bestaat uit:

- werkzoekenden helpen met het vinden van een job, met als doel zoveel mogelijk mensen toe te leiden naar betaald werk;
- werkgevers helpen bij het invullen van hun vacatures;
- de hulp en begeleiding aanbieden waar personen op beroepsactieve leeftijd recht op hebben, wanneer ze niet *kunnen* werken.

Net zoals bij de VDAB en het CWI in Nederland zijn werkgevers, naast werkzoekenden klanten van Jobcentre Plus en helpt de publieke bemiddelaar hen met het invullen van vacatures. Het is ook de dienstverlening aan werkgevers die centraal staat wanneer het gaat om vraaggerichte arbeidsbemiddeling.

#### 3.2 Naar een vraaggerichte arbeidsbemiddeling, ook in het Verenigd Koninkrijk?

Ook in het Verenigd Koninkrijk zijn er aanwijzingen dat een meer vraaggerichte aanpak ingang heeft gevonden bij de publieke arbeidsbemiddelingsdiensten.

---

<sup>14</sup> Naast de publieke bemiddelingsdiensten, worden ook een groot aantal bemiddelingsactiviteiten uitbesteed aan private organisaties t.g.v. een toenemende marktwerking. We beperken onze focus in dit onderzoek echter tot de activiteiten van het publieke arbeidsbemiddelingsorgaan in het Verenigd Koninkrijk, de Jobcentre Plus centra.

<sup>15</sup> Zoals beschreven op de website van Jobcentre Plus:  
<http://www.jobcentreplus.gov.uk/JCP/Customers/index.html>

---

Men spreekt van een *demand-based strategy*.

*'this approach engages employers in the design of training and work experience and uses their hiring requirements to define programme content and the basic standard of job readiness'* (Jobcentre Plus, 2006)

In de Britse context betekent een *vraaggerichte aanpak* het betrekken van werkgevers in het ontwerp van training- en werkervaringprogramma's en het aanwenden van hun selectiecriteria om de inhoud van een opleiding te bepalen of een uitspraak te doen over de arbeidsmarktparaatheid van een kandidaat.

Deze definitie van *vraaggerichtheid* gaat duidelijk een stap verder dan het verbeteren van de dienstverlening aan werkgevers door publieke bemiddelingsdiensten zoals we beschreven hebben voor Nederland.

Anderzijds sluit deze definitie wel weer aan bij de *werkgeversgestuurde aanpak* die ook in Nederland ingang heeft gevonden, deze impliceert immers ook het engagement en het invullen van opleidingsbehoeften en selectiecriteria door de werkgever.

Toch blijft ook de dienstverlening van de publieke bemiddelaar t.a.v. de werkgever een rol spelen wanneer we het hebben over vraaggerichte strategieën. De *employer-engagement strategy* was gericht op het verbeteren van de dienstverlening aan werkgevers.

### **3.3 De Employer Engagement Strategy**

De Employer Engagement Strategy (EES) die ingevoerd werd door de Jobcentre Plus centra kaderde in een meer vraaggerichte koers. Zowel de kwaliteit van de dienstverlening aan werkgevers als het (lieft zo snel mogelijk) plaatsen van werkzoekenden stonden centraal in deze strategie.

Het verbeteren van dienstverlening aan werkgevers stond dus net zoals in Nederland centraal, maar terzeldertijd blijft ook de link met de aanbodzijde (snelle uitstroom uit de werkloosheid) duidelijk aanwezig.

Net zoals in Nederland en Vlaanderen blijft er dus aandacht voor zowel vraag- als aanbodzijde, ook wanneer er een meer vraaggerichte koers wordt gevaren.

De EES werd ontwikkeld en uitgevoerd door een aantal projectteams. In wat volgt baseren we ons op de evaluatie die gemaakt werd over de Employment Engagement Strategy (Joyce et al., 2006). Deze *Employment Engagement Strategy* werd door Jobcentre Plus medewerkers omschreven als:

*'EES was said to signify a move away from a wholly customer-led approach to a more employer focused service that considered the needs of employers in addition to those of customers'*

---

*'the targeting of specific employers and specific types of vacancies'* (Joyce et al. 2006:12)

Bij deze laatste definitie speelt de *vacancy strategy* (de vacaturestrategie) een belangrijke rol. Dit aspect kwam ook aan bod bij de evaluatie van het vacatureoffensief in Nederland, het leveren van extra inspanningen door de bemiddelaar voor het ophalen van vacatures die aansluiten bij de vaardigheden van de werkzoekendenpopulatie met het oog op het plaatsen van zoveel mogelijk werkzoekenden en tezelfdertijd het bereiken van een groter marktaandeel.

We zien dus dat in de EES-strategie zowel werkgevers als werkzoekenden als klanten centraal staan, alsook het aantrekken van nieuwe (specifieke) vacatures bij werkgevers.

Het was eveneens de bedoeling dat deze nieuwe aanpak op termijn positief zou bijdragen tot een meer consistente service aan werkgevers d.m.v. een meer gestandaardiseerde en gestructureerde aanpak in het werven en behandelen van vacatures. Dit werd ook in Nederland gezien als een aandachtspunt voor de vacaturewerking (cfr.supra). Er wordt te vaak *ad hoc* gewerkt rond het werven van vacatures.

### **3.4 Het Ambition programma**

Het Ambition programme is een ander programma waarbij een *demand-based strategy* gehanteerd werd. Het programma was gericht op het plaatsen van werkzoekenden met een *grote afstand* tot de arbeidsmarkt en dit in jobs waarvoor ze normaal gezien niet weerhouden zouden worden. Daarnaast was het de bedoeling een antwoord te bieden voor het tekort aan specifieke skills en de noden op vlak van personeel van bepaalde sectoren.

Op basis van ervaringen uit de Verenigde Staten en Canada werd verwacht dat deze demand-based aanpak van tewerkstellingsprogramma's positief zou bijdragen tot een meer *duurzame tewerkstelling* van de werkzoekenden en tot *minder uitval* tijdens en na afloop van het tewerkstellingsprogramma of de opleiding.

De doelstelling van het Ambition project was om 60% van de deelnemers aan dit programma te plaatsen in Ambition jobs en dat 70% van de deelnemers nog in dienst zou zijn na 6 maanden (DWP, 2005: 14). Deze doelstellingen hebben dus zowel betrekking op de *uitstroom* als de *duurzaamheid van tewerkstelling*. Beiden zouden hoger moeten liggen dan bij de reguliere aanpak en dit dankzij de *betrokkenheid* van de werkgevers bij het programma.

De pilot van het 'Ambition'-programma vond plaats in de sectoren: energie, Bouw, IT, detailhandel en de gezondheidssector. Voor de energiesector vond het pilootproject plaats op *nationaal* niveau, voor de andere sectoren werd er geopteerd voor een *regionale* aanpak. De selectie van sectoren was geïnspireerd door een inventarisatie van tekorten aan specifieke vaardigheden nodig voor een job in een bepaalde sector. Een ander selectie criterium was de mate waarin werkgevers in deze sectoren al dan niet een beroep



---

deden op de arbeidsbemiddelingsdiensten van de Jobcentre Plus centra voor het invullen van vacatures. Er werd geopteerd om net die sectoren op te nemen die in het verleden weinig rekruteerden via dit kanaal. Een bijkomende doelstelling van het programma kan dan ook omschreven worden als: het teweeg brengen van een *attitudewijziging* bij werkgevers t.a.v. de publieke bemiddelaar en werkzoekenden en het aanboren van vacatures bij *nieuwe werkgevers*.

#### 3.4.1 Randvoorwaarden voor een succesvolle vraaggerichte aanpak

We baseren ons voor de komende paragrafen op materiaal dat verzameld werd naar aanleiding van de evaluatie van het Ambition programma in opdracht van het Department for Work and Pensions ( DWP, 2005).

##### *De rol van intermediairen*

In het Ambition project was er een belangrijke rol weggelegd voor *intermediairen*. De selectie van de juiste intermediairen is belangrijk en het inzetten van de *juiste* intermediairen met de geschikte skills en vaardigheden in de vacaturewerking van de Jobcentres Plus centra kan een positieve bijdrage leveren aan de vacaturewerking.

Het selectieproces voorafgaand aan de deelname aan het programma, legt een grote nadruk op de *motivatie* van de werkzoekende en deze motivatie werd ook uitgebreid bevraagd.

Het screenen van de motivatie vormt een belangrijke stap in de *vraaggerichte arbeidsbemiddeling*. Deze stap houdt echter ook een gevaar voor *afoming* in. De kans is immers groot dat vooral gemotiveerde, bijna jobklare of *sterkere* werkzoekenden geselecteerd zullen worden voor deelname aan het programma.

In het geval van het Ambition programma gebeurde de screening van de motivatie aan de hand van een brede waaier van instrumenten: informatiedagen, assessments, interviews en/of andere proeven.

Bij de evaluatie van het programma werd erop gewezen dat de selectiecriteria voldoende garanties moeten bieden om *afoming* zoveel mogelijk te voorkomen, maar dat het ook belangrijk is om de grenzen van de vraaggerichte aanpak te erkennen. Deelname aan een programma als Ambition kan de *employability* en vaardigheden van een werkzoekende verhogen, maar ook maar binnen de grenzen van wat mogelijk is aan training enz. binnen budgettaire en andere beperkingen.

##### *Engagement van de werkgevers*

Het *engagement* van de werkgevers om mee te werken aan dit programma en hun bereidheid om te investeren in training van werkzoekenden worden als belangrijke randvoorwaarden gezien om te komen tot een *demand-based* strategy. Er moesten vooraf voldoende aanduidingen zijn dat een werkgever voldoende jobs kon aanbieden na afloop van het programma. Er werd dus ook een zeker engagement verwacht van de werkgevers,

---

ze moesten bereid zijn een aantal werkzoekenden in dienst te nemen na afloop van het programma.

### *Goede contacten met werkgevers*

Een eerste stap om werkgevers nauwer te betrekken bij de inhoud van het programma is het uitbouwen van een goede relatie met de werkgevers en hen bij het project betrekken vanaf dag 1. Er moet rekening worden gehouden met de behoeften van de werkgever, maar ook met zijn capaciteit; hoeveel mensen kunnen er aan de slag bij hem?

Gedurende het hele proces, vanaf de selectie van de kandidaten tot het bepalen van de inhoud van het trainingsprogramma moet rekening worden gehouden met de behoeften en eisen van de werkgever.

Om het engagement van de werkgevers te verzekeren/bewerkstelligen werd er in sommige gevallen een beroep gedaan op andere dan Jobcentre Plus intermediairen. Deze aanpak heeft zowel voor-als nadelen. Voor werkgevers die geen ervaring hebben met de werking van Jobcentre Plus, kan het een voordeel zijn om met intermediairen te werken die ze mogelijk beter kennen en waarin ze misschien meer vertrouwen hebben dan in de Jobcentre Plus centra. Dit heeft terzelfdertijd echter het nadeel dat er geen nieuwe samenwerkingsverbanden ontstaan tussen de bedrijven betrokken bij het Ambition programma en de verschillende Jobcentre Plus centra.

Een knelpunt dat aangehaald werd, waren de vooroordelen van werkgevers t.a.v. kandidaten gestuurd door Jobcentre plus centra en programma's die geïnitieerd worden door de overheid. De deelname aan het Ambition programma zelf werd door de meeste werkgevers positief beoordeeld. Het is echter nog niet duidelijk of het ook een meer algemene attitudewijziging teweeg heeft gebracht t.a.v. de dienstverlening van de Jobcentre Plus centra in het algemeen.

Dit soort initiatieven dragen zeker bij tot een betere beeldvorming van de publieke bemiddelingsorganisaties bij de werkgevers en het ontstaan van een goede werkrelatie tussen de verschillende sectoren en de publieke bemiddelaar.

### 3.4.2 Succesfactoren

Uit de evaluatie kwamen ook een aantal factoren naar voor waarvan aangenomen wordt, dat ze positief bijgedragen hebben aan het *succes* van het programma (DWP, 2005: 35):

- sensibiliseren en motiveren van werkgevers;
- sterke betrokkenheid van de werkgevers;
- vertrouwensband tussen werkgever en intermediairen of Jobcentre Plus centra;
- aanwezigheid van een bedrijfscultuur die gericht is op investeren in medewerkers en opleiding;
- de mogelijkheid om motivatie en interesse van de kandidaten te screenen;
- openheid van bedrijven voor het aanwerven van kansengroepen.

De werkgevers werden nauw betrokken bij de verschillende stappen in het proces: de selectie van de kandidaten en de inhoud van de training.

---

De implementatie van een vraaggerichte aanpak blijft echter een *complexe* aangelegenheid, en de opzet van het Ambition project (variatie naar sectoren en regio's) laat ook toe te zien dat er heel wat variatie is op lokaal en sectorniveau. Verschillende aanpakken zijn mogelijk en dit wijst er op dat het mogelijk is een evenwicht te vinden tussen de op het eerste zicht mogelijk tegenstrijdige belangen van werkgevers die zoeken naar de ideale match voor hun vacatures en het ondersteunen en plaatsen van een moeilijke bemiddelbare groep werkzoekenden.

Bij een erg *krappe* arbeidsmarkt staan werkgevers misschien meer open voor nieuwe initiatieven en zijn ze bereid om werkzoekenden met een moeilijk profiel een kans te geven. Het sensibiliseren van werkgevers moet ook deel uitmaken van een vraaggerichte strategie; vraaggericht bemiddelen betekent niet alleen dat de behoeften van de werkgever een plaats krijgen in een programma of bij een selectie. Sommige werkgevers moeten hun horizon verruimen en hun attitudes over bepaalde doelgroepen bijstellen.

Tot slot geven we op basis van de evaluatieresultaten aan welke aspecten van het Ambition programma transfereerbaar zijn naar andere (tewerkstellings)programma's:

- doorverwijzing gebeurt aan de hand van dezelfde criteria die ook gelden voor andere programma's, er is evenwel een snellere doorverwijzing mogelijk voor specifieke groepen.
- Het vrijwillig karakter van het programma, dit kan een positief effect hebben op de motivatie van de deelnemers aan het programma en dit in tegenstelling tot programma's waar deelname opgelegd wordt (er is echter onvoldoende waterdicht bewijs hiervoor)
- Mogelijkheden voor de werkgever om een werknemer gedurende een bepaalde tijd uit te testen vooraleer over te gaan tot aanwerving.

### **3.5 Recente ontwikkelingen bij de Jobcentre Plus centra**

De mogelijkheid voor een werkgever om een werknemer gedurende een bepaalde periode uit te testen alvorens over te gaan tot aanwerving wordt toegepast in de *work trials* die aangeboden worden aan werkgevers door Jobcentre Plus centra.

Deze trials bieden de mogelijkheid aan werkgevers die een aantal vacatures hebben openstaan om gedurende een bepaalde periode een kandidaat op proef te laten meedraaien in het bedrijf. Tijdens deze periode blijft de werkzoekende zijn uitkering ontvangen. Deze work trials worden meestal ingevuld met personen die langer dan 6 maanden werkloos zijn. Ook tijdelijke jobs komen in aanmerking voor deze trials (Jobcentre Plus, 2007).

In het business-plan van Jobcentre Plus 2008-2009 worden de *Local Employment Partnerships* (LEP's) vermeld als één van de prioriteiten. Deze partnerships zijn een nieuw initiatief, voortvloeiend uit de samenwerking die met werkgevers is ontstaan in het kader van een aantal New Deal programma's.

---

Deze partnerships dragen positief bij tot het plaatsen van werkzoekenden en bieden extra kansen voor de klanten van Jobcentre Plus. Voor bedrijven met extra noden of werkzoekenden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt worden bijkomende inspanningen geleverd: work trials, extra training en *work induction* seminars behoren tot de mogelijkheden. Er is dus nauwe samenwerking met de werkgevers en er worden eveneens inspanningen geleverd om hen te betrekken. Jobcentre account managers zitten samen met de werkgever en werken samen met hem een partnership op maat uit. Jobcentre Plus engageert zich vervolgens om op zoek te gaan naar het gevraagde profiel.

Terzelfdertijd wordt er met dit vraaggerichte instrument ook naar oplossingen gezocht voor werkzoekenden met een langere afstand tot de arbeidsmarkt.

- Werkgevers tonen zich erg tevreden over de werking van de Local Employment Partnerships:

*“We recruit 35,000 people a year. Signing up to Local Employment Partnerships has made it easier and has been a real success story. The people coming through have been spot on.”*David Smith, People Director, ASDA (Jobcentre Plus testimonials website Jobcentre Plus)

---

# ***HOOFDSTUK 7 CONCLUSIES EN BELEIDSAANBEVELINGEN***

## **1. Inleiding**

In dit afsluitend hoofdstuk rapporteren we de belangrijkste bevindingen uit dit onderzoek en formuleren we enkele beleidsaanbevelingen met als doel het optimaliseren van de reeds bestaande vraaggerichte instrumenten en werkvormen die de VDAB hanteert in zijn *vacaturewerking*.

Dit rapport is de neerslag van een exploratief en evaluatief onderzoek waarin we nagingen welke strategieën en instrumenten de VDAB inzet om zijn dienstverlening aan *werkgevers* een meer vraaggericht karakter te geven en dit met het oog op het invullen van knelpuntvacatures.

De volgende onderzoeksvraag stond centraal:

- Via welke strategieën, vormen en instrumenten kan de Vlaamse publieke arbeidsbemiddeling meer vraaggericht gemaakt worden, in het bijzonder met het oog op het invullen van knelpuntvacatures en hoe worden deze geïmplementeerd in de VDAB-vacaturewerking ?

Deze onderzoeksvraag stelt zich in een *context van arbeidsmarktkrapte*, niet alleen de lage werkloosheid, maar ook de vergrijzing van de bevolking resulteert in een krapte op de Vlaamse arbeidsmarkt. Steeds meer bedrijven hebben het moeilijk om geschikte arbeidskrachten te vinden en het duurt steeds langer vooraleer hun vacatures ingevuld geraken. Heel wat bedrijven hebben zelf een aantal initiatieven genomen om knelpunten gerelateerd met de context weg te werken. Aangezien de invalshoek van dit onderzoek de VDAB is, kwamen deze niet aan bod in dit onderzoek.

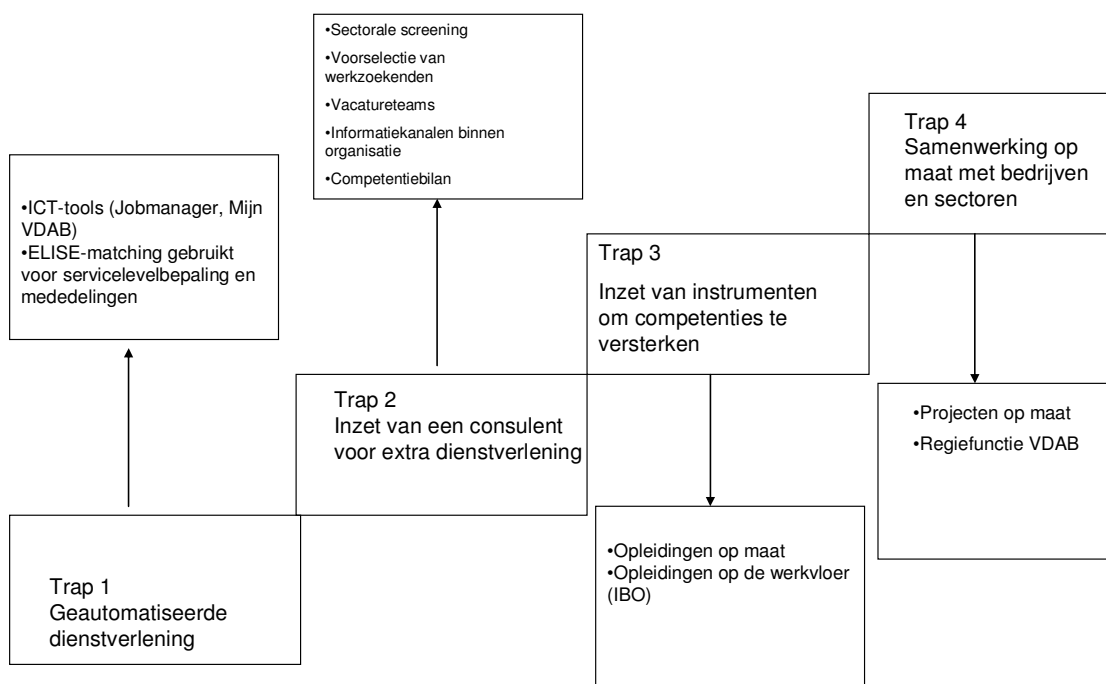
Een andere invalshoek die waardevol kan zijn, is deze van de werkzoekende zelf. Hoe ervaren zij de dienstverlening van de VDAB, zijn zij tevreden met de vacatures die ze ontvangen, ervaren zij problemen met de ICT-tools? Wederom overschrijden deze vragen de invalshoek van dit onderzoek, maar het zijn interessante vragen voor een vervolgonderzoek.

Het onderzoeksopzet was een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Voor het kwalitatieve luik werd een combinatie van documentanalyse en face to face interviews met VDAB-medewerkers in verschillende regio's en op verschillende niveaus angewend. Aanvullend werd er een focusgroep georganiseerd met medewerkers van competentiecentra. Voor het kwantitatieve luik werd een analyse uitgevoerd op VDAB-vacaturegegevens voor zes beroepsgroepen in de periode 2002-2008.

## 2. Een getrappt werkingsmodel voor de vacaturewerking

In een eerste deel van het onderzoek stonden we stil bij de organisatie en de werking van de vacaturewerking van de VDAB, die een centrale rol speelt voor de *dienstverlening aan werkgevers*. Voortbouwend op de informatie die we in deze stap verzamelden, werd er een inventarisatie gemaakt van de vraaggerichte instrumenten en strategieën die de VDAB momenteel inzet in zijn werking.

Figuur 7.1 Het getrappt werkingsmodel



We hebben deze instrumenten geplaatst in een getrappt model van dienstverlening, elke trap staat voor een bepaald niveau van dienstverlening. De *eerste trap* staat voor de geautomatiseerde dienstverlening, in deze trap zijn ICT-tools en het proces van

---

automatische matching de belangrijkste instrumenten die ingezet worden. Het proces van automatische matching ligt ook aan de basis van de mededelingen die verstuurd worden naar de werkzoekenden, dit gebeurt wekelijks, online of bij inschrijving. Ook werkgevers en werkzoekenden krijgen een aantal ICT-tools aangeboden waarmee ze hun dossiers zelf kunnen beheren. Dit veronderstelt voldoende zelfredzaamheid bij zowel werkgevers als werkzoekenden.

De ELISE-matching wordt eveneens aangewend om een *servicelevel* toe te kennen aan een vacature. Indien de match te weinig potentiële kandidaten oplevert, zal de vacature doorgegeven worden aan een bedrijfsconsulent in de regio. Deze zal de vacature persoonlijk behandelen. Het gebrek aan informatie of niet correcte informatie maakt een geslaagde match in veel gevallen onmogelijk en dan moet er bijkomende dienstverlening ingezet worden.

Dit brengt ons bij de *tweede trap in de dienstverlening: de inzet van een consulent voor een meer persoonlijke dienstverlening*. Ook hier staan er een aantal instrumenten ter beschikking. De instrumenten die in deze trap aangewend worden, hebben als voornaamste doel bijkomende informatie in te winnen zodat de match tussen vraag en aanbod, die niet door het automatische matchingproces gerealiseerd kon worden, alsnog gerealiseerd kan worden. In veel gevallen kan een persoonlijke contactname door een consulent voldoende zijn om bijkomende informatie in te winnen. Het biedt eveneens de mogelijkheid om een betere screening van kandidaten uit te voeren. Motivatie en arbeidsattitude van een kandidaat kunnen niet gevat worden door het proces van automatische matching. Een belangrijk knelpunt in de tweede trap situeert zich bij het aanwenden van de verschillende kanalen door de bedrijfsconsulent om zijn informatie zo volledig mogelijk te maken. Op het niveau van de organisatie is er een tweedeling tussen de vacaturewerking en de werkzoekendenwerking, laatstgenoemde kan belangrijke informatie bezitten voor de bedrijfsconsulent. Een uitwisseling van deze informatie is belangrijk om tot een geslaagde match te kunnen komen of te beslissen dat er een upgrade van de competenties van de werkzoekende nodig is vooraleer hij in aanmerking komt voor een specifieke vacature.

Wanneer na het inwinnen van bijkomende informatie blijkt dat er instrumenten ingezet moeten worden om de competenties en vaardigheden van een werkzoekende in overeenstemming te brengen met een vacature moet de consulent nagaan welke opleidingsmogelijkheden in aanmerking komen. Dit brengt ons bij de *derde trap* in het model van dienstverlening: het inzetten van instrumenten om competenties te verhogen. Ook hier is het noodzakelijk dat er voldoende informatie aanwezig is over deze opleidingsmogelijkheden. Er is een duidelijke trend aanwezig om meer aandacht te besteden aan opleidingen op de werkvloer, deze bieden het voordeel dat een kandidaat meteen ingezet kan worden, dit is niet het geval voor langere opleidingen. Gezien de acute krapte bij sommige werkgevers zijn instrumenten zoals de IBO een perfecte oplossing. Een goede kennis van de opleidingsmogelijkheden bij de consulent draagt zeker positief bij tot het inschakelen van een werkzoekende in een opleiding die bij hem past. Bij deze trap stoten we wederom op een organisatorisch knelpunt, nl. de uitwisseling van kennis en informatie tussen de vacaturewerking en de competentiecentra.

Voor vacatures die zeer moeilijk te vervullen zijn of wanneer een sector of bedrijf een beroep doet op de VDAB om te helpen met het rekruteren van personeel worden er *projecten op maat* uitgewerkt. Dit is de *vierde trap* in het getrapte model van dienstverlening en meteen ook de meest intensieve. Deze projecten worden vaak geïnitieerd en meegestuurd door bedrijven of sectoren. Voor de overheid betekent dit opereren in een grijze zone, omdat er geen duidelijk kader is over de rol van de VDAB hierin en de financiële inbreng van de verschillende betrokken afnemers.

### 3. Randvoorwaarden en succesfactoren

<p>Trap 1: Geautomatiseerde dienstverlening</p> <p>Randvoorwaarde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- beschikken over de nodige ICT-tools en deze ter beschikking stellen van werkgevers en werkzoekenden</li> </ul>	<p>Succesfactoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Correcte informatie over vacature en werkzoekende.</li> </ul>
<p>Trap 2: Inzet van consulent voor persoonlijke dienstverlening</p> <p>Randvoorwaarde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- over de nodige capaciteit beschikken.</li> </ul>	<p>Succesfactoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Goede contacten met werkgevers en sectoren</li> <li>- Goede bedrijfs- en sector kennis</li> <li>- Specifieke vaardigheden bij de consulent (creativiteit, overtuigingskracht)</li> </ul>
<p>Trap 3: Inzet van instrumenten om competenties van werkzoekenden te versterken</p> <p>Randvoorwaarde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschikken over opleidingsinstrumenten</li> </ul>	<p>Succesfactoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Snel een kwaliteitsvolle goede service kunnen inzetten</li> </ul>
<p>Trap 4: Samenwerking op maat met bedrijven en sectoren</p> <p>Randvoorwaarde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacten en samenwerkingsverbanden tussen bedrijven en sectoren om voldoende bereik te hebben</li> </ul>	<p>Succesfactoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rol van sector en regionale partnerships</li> <li>- Regie op niveau van VDAB-regio</li> </ul>

#### 3.1 Geautomatiseerde processen in de VDAB-dienstverlening

Het *proces van automatische matching* heeft een vaste plaats verworven in de dienstverleningsactiviteiten van de VDAB. Dit instrument heeft een aantal troeven, nl. de *snelheid* en de *lage kostprijs*. Aan de randvoorwaarde, beschikken over de nodige ICT-tools om een geautomatiseerde dienstverlening te verstrekken is dan ook voldaan. Er



---

blijven echter nog een aantal knelpunten aanwezig, deze kwamen uitgebreid aan bod in het rapport (dubbels in het bestand, te weinig informatie over niet arbeidsmarktgerelateerde hindernissen, te veel nadruk op beroepskeuze). Het waken over de kwaliteit van de werkzoekendendossiers en vacatures blijft hier een belangrijk aandachtspunt, correcte en volledige informatie over vacatures en werkzoekendendossiers dragen positief bij aan de succesratio van de geslaagde matches via het proces van automatische matching. We willen hier dan ook *aanbevelen* om de verschillende verbeteracties die de VDAB reeds inzet ook verder te zetten. In de eerste plaats zijn dit acties die bijdragen tot de verbetering van de kwaliteit van zowel werkzoekendendossiers als vacatures. Er is op dit terrein al heel wat vooruitgang geboekt, maar een aantal bijkomende aanpassingen blijven nodig. Een meer verfijnde beroepscode, streven naar een clean bestand door het verwijderen/voorkomen van meervoudig gemelde vacatures en een meer nauwgezette opvolging/afsluiting van de vacatures kunnen hier positief toe bijdragen.

Naast het proces van automatische matching, stelt de VDAB ook ICT-tools ter beschikking van werkgevers en werkzoekenden: de instrumenten 'Mijn VDAB' voor werkzoekenden en 'Jobmanager' voor werkgevers. Deze instrumenten zorgen voor een ontlasting van VDAB-medewerkers waardoor er meer tijd beschikbaar komt voor moeilijker te plaatsen werkzoekenden en moeilijker in te vullen vacatures. Deze instrumenten kunnen ook beschouwd worden als vormen van *virtuele dienstverlening* aan de klantengroepen, die steunen op een grote mate van zelfredzaamheid en zelfbeheer. Ook in de toekomst wil de VDAB sterk blijven inzetten op deze tools en deze promoten bij zowel werkzoekenden als werkgevers. Het nadeel van deze instrumenten situeert zich op het niveau van de kwaliteit van de informatie die verstrekt wordt door de werkzoekenden en werkgevers.

Het gebruik van deze instrumenten vertrekt van de veronderstelling dat er voldoende zelfredzaamheid aanwezig is. Het is belangrijk erop te wijzen dat heel wat werkzoekenden echter niet over voldoende zelfredzaamheid beschikken om de beschikbare zelfbeheerinstrumenten te gebruiken. Men moet dan ook rekening houden met de beperkingen van dit systeem voor bepaalde groepen. Wanneer foutieve informatie die verstrekt wordt door de werkzoekende aan de basis ligt van het niet ontvangen van vacatures of van het ontvangen van ongeschikte vacatures, is het belangrijk dat dit zo snel mogelijk geremedieerd kan worden. Het sneller inzetten van een consulent is hierbij wellicht nodig. Een uitbreiding van het systeem van online automatische matching met opvolging biedt de mogelijkheid om het proces van automatische matching en persoonlijke dienstverlening directer op elkaar te betrekken. Er gaat slechts een korte periode ( twee weken) voorbij vooraleer de jongere werkzoekende een gesprek heeft met de consulent over de ontvangen vacatures. Op dat ogenblik kan er al bijgestuurd worden wanneer blijkt dat er fouten in het dossier zitten of wanneer de beroepsaspiraties te weinig arbeidsmarktgericht zijn.

Omdat de persoonlijke opvolging een zeer tijds- en arbeidsintensief proces is, zou men in een eerste fase van uitbreiding een selectie kunnen maken van die werkzoekenden waarvan men vermoedt dat hun uitstroom naar de arbeidsmarkt moeilijk zal verlopen. Voor deze groepen kan men dan een snellere opvolging voorzien op basis van een meer persoonlijke dienstverlening. De VDAB heeft reeds een eerste aanzet gegeven door vanaf

---

2009 de tool om de afstand van de werkzoekende tot de arbeidsmarkt te bepalen op het moment van inschrijving verder te ontwikkelen en op te nemen in het begeleidingsmodel.

Ook voor vacatures waarvan men verwacht dat ze moeilijk ingevuld zullen geraken is een snelle en intensieve dienstverlening aangewezen. Nu bepaalt de servicelijn door middel van een automatische match welke vacatures een persoonlijke opvolging nodig hebben. De tekortkomingen van het systeem van automatische matching worden zo meegenomen naar de tweede trap van dienstverlening. Men zou moeten kunnen komen tot een fijnmaziger filtering. Een nauwe samenwerking met sectoren of bedrijven die af te rekenen hebben met een groot aantal moeilijk in te vullen vacatures kan helpen om sneller te komen tot een identificatie van die vacatures waarvoor onmiddellijk een meer persoonlijke of dienstverlening op maat moet worden ingezet.

Wat analyse van vacaturegegevens betreft is het haast onmogelijk om een vergelijking te maken tussen de vervullingsgraad van vacatures die bemiddeld worden door de VDAB en vacatures in zelfbeheer. Voor vacatures die beheerd worden door de werkgever zelf beschikt de VDAB immers niet over informatie m.b.t. de vervullingsgraad van deze vacatures.

Een belangrijk *knelpunt* met het oog op de dienstverlening aan werkgevers is dat deze vaak ontevreden zijn over de kandidaten die ze doorgestuurd krijgen van de VDAB. M.a.w. er is sprake van een slechte match tussen vraag en aanbod. Het is belangrijk om dit probleem ernstig te nemen, de kans is immers groot dat werkgevers die slechte ervaringen hebben met de vacaturewerking van de VDAB, in de toekomst niet langer een beroep zullen doen op de VDAB. Een uitval van werkgevers heeft consequenties voor het *marktbereik* van de VDAB. Om een groter *marktbereik* te realiseren moet de VDAB in de eerste plaats zijn huidige klanten-werkgevers kunnen behouden. Dit kan door verder in te zetten op de verbetering van de dienstverlening aan werkgevers. Daarnaast kan hij deze dienstverlening ook bekend maken en promoten bij tot nog toe niet bereikte werkgevers of sectoren.

Een *randvoorwaarde* die hier vervuld moet zijn is dat er voldoende vertrouwen aanwezig is bij de werkgever om zijn vacature te melden bij de VDAB. Indien een werkgever reeds positieve ervaringen heeft met de vacaturewerking voor het invullen van de vacature, zal hij ook sneller een beroep doen op de VDAB. Goede ervaringen met de VDAB-dienstverlening zijn een succesfactor aan werkgeverszijde.

Uit de *evaluatie* van het Nederlandse vacatureoffensief kwam naar voor dat een persoonlijke dienstverlening het beste instrument is om te komen tot een betere selectie van kandidaten. Dit is echter een *tijdsintensief proces* waar ook een kostenplaatje aan verbonden is. De vraag is of er voldoende financiële middelen zijn om de *persoonlijke dienstverlening uit te breiden*. Hier is het zeker nuttig om na te gaan of de invoer van ICT-tools in andere processen geen uitkomst kan bieden. De consulentencapaciteit die hierdoor vrijkomt, kan dan ingezet worden voor een meer *persoonlijke dienstverlening*.

---

### 3.2 Persoonlijke dienstverlening

Om te komen tot een goede match tussen vraag en aanbod, is correcte informatie cruciaal. Indien deze niet beschikbaar is, kan het inzetten van persoonlijke dienstverlening een oplossing bieden. Naast informatie over de aanbodzijde moet er ook voldoende kennis en informatie zijn over de *vraagzijde*. Deze informatie staat grotendeels in de functievereisten van de *vacature*, maar niet alle vacatures bevatten uitgebreide functiebeschrijvingen. Dit brengt ons bij een ander knelpunt en dat is de kwaliteit van de vacatures. De VDAB heeft reeds een aantal inspanningen geleverd om de kwaliteit van de vacatures die ontvangen worden te verbeteren. Toch is een vacature slechts één en een beperkt instrument om informatie in te winnen over behoeften die er zijn bij de werkgever. Een persoonlijk contact tussen de werkgevers of een sector en de VDAB kan bijdragen tot een betere kennis bij de VDAB over de competenties die nodig zijn om een bepaalde vacature in te vullen. Idealiter zou een bedrijfsconsulent zich een sectorale expertise eigen moeten maken, maar dit is in praktijk moeilijk haalbaar. De sectoraccounts en bedrijfsaccounts, maar ook instructeurs kunnen informatie aanleveren voor de bedrijfsconsulent, mits er voldoende communicatiekanalen zijn en deze ook effectief benut worden. In dit verband kan worden gedacht aan het verstevigen van de band tussen sector- en bedrijfsaccounts met de lokale werkwinkel.

De *sectorale screening van werkzoekenden* heeft als voornaamste doel na te gaan of een werkzoekende over de juiste competenties en vaardigheden beschikt om het door hem opgegeven voorkeurberoep uit te oefenen. Het voordeel van deze screening is dat de bedrijfsconsulent tijdens deze oefening nagaat of de werkzoekende wel degelijk over de juiste competenties beschikt. Indien blijkt dat dit niet zo is, kunnen er opleidingsmogelijkheden aangereikt worden. Men vertrekt hier echter weer vanuit een beroepskeuze i.p.v. vanuit de competenties van de werkzoekende. De omgekeerde oefening, vertrekken vanuit de competenties, interesses en vaardigheden van een werkzoekende en op basis hiervan een aantal beroepsmogelijkheden en eventueel vacatures aanreiken zou misschien meer succesvol zijn, maar dit is *aanbodgerichte* bemiddeling. De ervaringen van de medewerkers van de vacaturewerking met de sectorale screening waren niet altijd positief. In veel gevallen resulteert de screening in een verhuisoperatie van werkzoekenden van het ene voorkeurberoep naar het andere. Het dossier van de werkzoekende is n.a.v. de screening well geactualiseerd. Dit draagt indirect bij tot een grotere kans op een geslaagde match. Vertrekken vanuit competenties of een beroepenlijst om de werkzoekende te helpen met een beroepskeuze wordt gezien als een mogelijk efficiënter instrument.

Ook de implementatie van het *competentiebilan* in de vacaturewerking biedt mogelijkheden om een betere kennis te verwerven over de competenties van werkzoekenden en sectoren. Momenteel wordt dit instrument aangewend in het kader van *outplacement*. Het verdient aanbeveling om te onderzoeken op welke manier het *competentiebilan* of een variant ervan kan ingeplant worden in de vacaturewerking van de VDAB. Een bijkomend voordeel van het *competentiebilan* bestaat erin dat het een instrument is dat voordelen biedt voor zowel consulenten, werkzoekenden en werkgevers.

---

Het *vraaggericht bemiddelen* en de *focus op werk* die de voorbije jaren aan belang gewonnen hebben in de dienstverlening van de VDAB vormen ook een uitdaging voor de bedrijfsconsulenten. Een groot aantal van deze consulenten heeft immers jarenlang *aanbodgericht* gewerkt. Bij deze aanpak staat de werkzoekende met zijn competenties en arbeidsmarktaspiraties centraal en zal de consulent op zoek gaan naar vacatures die passen bij de werkzoekende. Dit is een andere aanpak dan de *vraaggerichte aanpak* waarbij de focus ligt op het in overeenstemming brengen van de competenties en arbeidsmarktaspiraties van de werkzoekende met een openstaande vacature. Een goede kennis van en contacten met de werkgeverszijde is hierbij belangrijk; dit vergt een zekere commerciële ingesteldheid. Daarnaast is het belangrijk dat de consulenten voldoende tijd en ruimte krijgen om moeilijker in te vullen vacatures te bemiddelen en in te vullen. Bemiddelen blijft in de eerste plaats werk op maat en werk met mensen.

Aangezien *persoonlijke dienstverlening* duur en tijdsintensief is, is het zinvol om na te denken over een *methodiek* die beter toelaat om *de juiste mix van dienstverlening* te bepalen. Nu gebeurt dit op het moment van *de intake* van de vacature door de *servicelijn* en wordt de ELISE-matching gebruikt om een inschatting te maken van de dienstverlening die nodig is. In praktijk blijkt echter dat een groot aantal vacatures toch persoonlijk moet worden opgevolgd door een consulent. Dit is natuurlijk ook een gevolg van de huidige arbeidsmarktkrapte. Wanneer er opnieuw meer werklozen zijn, is de kans reëel dat de persoonlijke dienstverlening opnieuw aan belang zal inboeten en dat het proces van automatische matching voldoende toereikend is. Het uitwerken van een meer verfijnde methodiek kan hier zijn nut bewijzen en kan ook de beperkingen van de ELISE-matching (te veel gewicht op beroepskeuze en diploma) wegwerken.

### **3.3 Het verbeteren van competenties en vaardigheden in samenwerking met de werkgever**

De VDAB beschikt ook over tal van mogelijkheden om *competenties en vaardigheden* van werkzoekenden te verbeteren. De *competentiecentra* vervullen hierbij een *sleutelrol*. Het feit dat de VDAB beschikt over een eigen opleidingsaanbod, plaatst hem in een unieke positie als bemiddelaar. Ook voor *werkgevers* zijn de competentiecentra en de opleidingen die ze aanbieden een meerwaarde, zij kunnen deze centra inschakelen met het oog op het invullen van opleidingsbehoeften binnen het bedrijf. Een belangrijke randvoorwaarde voor werkgevers is de snelheid waarmee deze competentiecentra kunnen inspelen op hun behoeften en vraag. Dit vereist een zekere mate van flexibiliteit aan de zijde van de VDAB.

Er is een trend waarneembaar waarbij werkgevers, al dan niet in sectorverband beroep doen op de competentiecentra om opleidingen in te richten die gericht zijn op het oplossen van knelpuntvacatures. Deze projecten gebeuren echter niet steeds in samenwerking met de vacaturewerking. Dit is een belangrijk knelpunt op organisatorisch niveau waar we in de volgende paragraaf op terug komen.

Met het oog op de projecten in samenwerking met een groep werkgevers of sectoren, is een goede regie belangrijk. De VDAB kan een faciliterende rol opnemen, of kiezen voor

---

een meer uitvoerende rol. Gezien het specifieke belang voor bepaalde werkgevers of sectoren, is een financiële inbreng op maat te bepleiten. Naarmate de VDAB meer wil inzetten op deze projecten, is er nood aan een kader voor inhoudelijke en financiële afspraken met de partners.

### **3.4 Randvoorwaarden op niveau van de organisatie**

#### 3.4.1 Samenwerking tussen competentiecentra en vacaturewerking

In dit onderzoek is vastgesteld dat projecten in samenwerking met werkgevers en sectoren niet altijd in overleg gebeuren met de *vacaturewerking*. Dit is een knelpunt op *organisatorisch niveau*. Het is belangrijk dat de *vacaturewerking* en de *competentiecentra* informatie uitwisselen met elkaar, anders is het gevaar reëel dat ze in elkaars vaarwater terecht komen en werkgevers van elkaar gaan afsnoepen. Er worden reeds een aantal instrumenten ingezet die de dialoog en uitwisseling van informatie versterken, maar deze zouden nog beter ondersteund kunnen worden door de VDAB als organisatie. We doen hier dan ook een *aanbeveling* om de banden en instrumenten om informatie uit te wisselen op het niveau van de VDAB-regio's, die er nu reeds zijn, meer te ondersteunen en te faciliteren vanuit het centrale niveau.

#### 3.4.2 Samenwerking tussen vacaturewerking en werkzoekendenwerking

Een ander knelpunt op het niveau van de organisatie is de *samenwerking* tussen de *vacaturewerking* en de *werkzoekendenwerking*. Beide beschikken over belangrijke informatie die nodig is voor het bemiddelingsproces dat moet resulteren in een match tussen vraag en aanbod. Consulents die belast zijn met de dienstverlening aan werkzoekenden kunnen in hun contacten met de werkzoekenden een aantal barrières detecteren die niet in het *werkzoekendendossier* staan. De consulent kan in het werkzoekendendossier kort melding maken van deze barrières in het dossier van de werkzoekende. Op die manier kan een bedrijfsconsulent tijdens zijn zoektocht naar een geschikte kandidaat deze informatie raadplegen aangezien deze werkzoekendendossiers elektronisch toegankelijk zijn. Het nakijken van een *werkzoekendendossier* blijft echter een *tijdsintensief proces* voor de bedrijfsconsulent.

Het voorzien in een *overlegmoment* tussen beiden kan een oplossing bieden. De invoering van de *vacatureteams* waarin beide werkingen een plaats krijgen beoogde een betere communicatie en overleg tussen beide. Op die manier kan er sneller en wellicht ook efficiënter bemiddeld worden. Aangezien de *vacatureteams* nog maar een goed jaar geleden geïmplementeerd werden in de VDAB-vacaturewerking, is het nog te vroeg om een uitspraak te doen over hun effectiviteit. Een diepere evaluatie van de werking van deze teams met het oog op vacaturevervulling verdient dan ook aandacht in de nabije toekomst.

---

#### **4. Helpt de vacatureservice bij de invulling van vacatures ?**

In hoofdstuk 5 werd de empirische informatie m.b.t. vacatures van een aantal knelpuntberoepen samengebracht, en werd meer in het bijzonder nagegaan of de inzet van bepaalde vraaggerichte instrumenten een effect had op de afhandeling van deze vacatures.

Om een dergelijk effect te kunnen nagaan, moest in de eerste plaats een indicator ontwikkeld worden die aangeeft hoe snel en hoe volledig een vacature dossier wordt verwerkt. Hier werd de ernst-indicator naar voor geschoven.

Duidelijk werd alvast dat er een sterk verband bestaat tussen de inzet van de vraaggerichte instrumenten en deze ernstindicator. Er kon evenwel geen effect van de inzet van de instrumenten worden geïdentificeerd. Er is in deze context sprake van identificatie als men de richting van het verband tussen de inzet van een arbeidsmarktinstrument enerzijds, en de snelheid en volledigheid waarmee een vacature dossier wordt afgehandeld anderzijds, op een eenduidige en unieke manier kan identificeren. Het probleem ontstaat hier door het feit dat datgene wat men wil beïnvloeden, met name de snelheid en volledigheid waarmee een vacature dossier wordt afgehandeld (of de inschatting daarvan die men op voorhand maakt), tegelijkertijd ook samenhangt met de kans dat een instrument wordt ingezet : juist voor die vacatures waarvoor men verwacht dat ze moeilijk te vervullen zullen zijn, zal men teruggrijpen naar de instrumenten die geacht worden de vervulling te bevorderen. Als men dan vaststelt dat er een positief verband bestaat tussen de inzet van een instrument en de ernst van een vacature, is er geen eenduidige interpretatie mogelijk : misschien heeft het instrument er wel degelijk voor gezorgd dat de vacature sneller werd vervuld, en zou zonder inzet van het instrument de gemeten ernst nog groter geweest zijn. Anderzijds kan dan niet worden uitgesloten dat het instrument geen effect had, of zelfs een verkeerd effect. Het is overigens belangrijk om dit identificatieprobleem duidelijk te scheiden van het indicatieprobleem. Het identificatieprobleem zal zich altijd stellen, welke indicator men ook gebruikt voor het meten van de mate waarin vacatures sneller en/of beter worden vervuld.

Er bestaan natuurlijk diverse strategieën om te komen tot identificatie. Het meest comfortabel is de situatie als men de identificatiestrategie kan kiezen vooraleer het te evalueren beleid in kwestie wordt uitgevoerd. In dat geval is er immers potentieel ruimte om gecontroleerde experimenten of quasi-experimenten op te zetten. Bij het voorliggend onderzoek was deze ruimte er niet. Daarom werd er hier gemikt op het hanteren van een verschil-van-de-verschillen strategie, waarbij de aanname op voorhand was dat diverse van de te onderzoeken instrumenten in sommige subregio's eerder werden geïntroduceerd dan in andere. Deze gefaseerde invoering zou dan vervolgens kunnen worden gehanteerd als identificerend kenmerk. In de praktijk bleek die gefaseerde invoering niet voldoende sterk aanwezig te zijn t.a.v. een meerderheid van de te evalueren instrumenten. Daar waar ze wel aanwezig was, was er dan weer het probleem dat de eerste ingebruikname van het instrument simultaan gebeurde in naburige en vergelijkbare subregio's, zodat de verzameling van vergelijkbare subregio's waar het instrument nog niet was ingevoerd, ledig was.

---

Uiteindelijk moest hier geconcludeerd worden dat de voorgestelde identificatiestrategie weliswaar a priori zinvol was, maar in het voorliggende geval niet tot identificatie leidde omdat de data dit niet toelieten. Dit laatste is een vaststelling die ook pas kon gemaakt worden na studie van de data, en die niet op voorhand te maken was.

Een belangrijke les die hieruit kan worden getrokken is dat het zeer zinvol is om reeds voorafgaand aan de invoering van nieuwe beleidsmaatregelen na te denken over welke identificatiestrategie men bij de evaluatie van hun effectiviteit zou willen hanteren, zodanig dat er bij de invoering rekening kan worden gehouden met de elementen die een dergelijke identificatie vereist.

### *Indicatoren*

De vervullingsgraad van vacatures is een belangrijke indicator waarop de VDAB jaarlijks geëvalueerd wordt. Toch is er voldoende reden om aan te manen tot een voorzichtige interpretatie van deze indicator. In de eerste plaats blijken er sterke regionale verschillen te bestaan in de manier waarop een vervulde vacature geregistreerd wordt. Er kunnen grote verschillen zijn in de vervullingsgraad van vacatures tussen regio's, maar die wijzen niet noodzakelijk op werkelijke verschillen in vervullingsgraad. Als indicator voor vraaggerichtheid kan de indicator ook geen uitspraak doen over de werkgeverstevredenheid. Dit is toch wel een belangrijke lacune omdat de vraaggerichte instrumenten vaak ingezet worden om knelpuntvacatures van werkgevers of sectoren in te vullen. Indien er door de inzet van deze instrumenten meer vacatures ingevuld worden, zal de vervullingsgraad toenemen, maar we weten niets over de werkgeverstevredenheid met betrekking tot de werknemers die ze in dienst namen. We weten ook niet of de aanwerving een duurzame aanwerving is, of de aangeworven werkzoekende op korte termijn opnieuw in de werkloosheid belandt.

Het is dan ook onze *aanbeveling* om een aantal bijkomende indicatoren in te zetten. De VDAB be vraagt nu op geregelde basis werkgevers, en er zijn ook sectorale initiatieven (cf. Agoria-bevraging). Deze bevragingen zouden uitgebreid kunnen worden met een aantal bijkomende vragen over de verschillende vormen en instrumenten van dienstverlening. Wat de opvolging van de werkzoekende betreft, biedt de koppeling aan Dimona een aantal mogelijkheden.

## **5. Suggesties voor het beleid**

Uit het voorgaande blijkt dat 'vraaggerichte arbeidsbemiddeling' niet onder één noemer te vatten is. Veerleer is het een verzamelbegrip voor een gevarieerde en uiteenlopende waaier van instrumenten, gaande van screening van werkzoekenden over plaatsing op vacatures tot opleiding op de werkvloer en zelfs toeleidings-, opleidings- en bemiddelingsprojecten op maat van bedrijven en sectoren. In dit rapport hebben we dit het getrapte model voor de vacaturewerking genoemd. Daarmee willen we geenszins suggereren dat het gaat om een volledig nieuw concept, integendeel. Het nieuwe ervan is gelegen in het samenbrengen in een meer omvattend werkingsmodel voor de vacaturewerking waarin de verschillende instrumenten een plaats krijgen – instrumenten

---

die nu reeds ontwikkeld en geïmplementeerd worden door de VDAB, de overheid en de sociale partners, sectororganisaties, intermediairen en bedrijven.

Dàt de vacaturewerking een meer prominente plaats krijgt binnen de VDAB, is onvermijdelijk en, gezien de structurele evolutie op de Vlaamse arbeidsmarkt, ook nodig. Bedrijven zijn vragende partij voor een meer vraaggerichte arbeidsbemiddeling door de VDAB. Dat betekent dat factoren zoals snelheid van toeleiding van kandidaten, aansluiting bij de functievereisten, remediëren van competentiekorten via gerichte opleidingen en bedrijfsspecifieke oplossingen aan belang winnen. Vanuit de VDAB gezien vergt dit een strategie die op elk van deze factoren tegelijk inspeelt. Daartoe is een omvattende aanpak nodig die alle instrumenten en geledingen van de organisatie omspant. De beleidssuggesties vanuit dit verkennend en deels evaluerend onderzoek naar de vacaturewerking door de VDAB zijn dan ook geënt op een driedubbel niveau: het niveau van de VDAB-werking in haar geheel; het niveau van de concrete instrumenten; het niveau van de interne en externe organisatie.

*Aanbeveling 1: werk verder aan de verbetering van de vacaturematching uitgaande van een omvattend, getrappt werkingsmodel*

Een eerste, overkoepelende aanbeveling slaat op de noodzaak om de vele concrete initiatieven en aanzetten een plaats te geven binnen een omvattende strategie voor vraaggerichte werking. Dit is van vitaal belang voor de toekomst van de publieke arbeidsbemiddeling. Deze strategie maakt gebruik van alle relevante instrumenten die nu reeds in ontwikkeling zijn, alsook van de verschillende grote divisies binnen de VDAB (de werkgeverslijn, de werkzoekendenlijn, de competentiecentra) en de verschillende vormen van dienstverlening (online, via de bemiddelaar, via de competentieversterking, via concrete werkgeversprojecten).

*Aanbeveling 2: blijf inzetten op verfijning van de automatische matching, maar zonder de andere vormen van dienstverlening te verwaarlozen*

De Vlaamse overheid heeft met de publieke vacaturedatabank een krachtig instrument om transparantie te brengen in de arbeidsmarkt. Dit vormt de basis voor verschillende tools en instrumenten, gericht op elektronische (virtuele) dienstverlening zowel als persoonlijke dienstverlening. De sterke focus op elektronische processen mag er niet toe leiden dat de aandacht voor de interne organisatie van secundair belang wordt. Zo is het belangrijk dat de regionale VDAB-diensten en de competentiecentra tot afspraken komen over uitwisseling en afstemming van kandidaten en vacatures en gebruik van instrumenten zoals de vraaggerichte screening en het competentiebilan. De centrale VDAB kan hierin faciliterend optreden. Evenzo is het aan te bevelen de vacatureteams verder uit te breiden en tussentijds op te volgen.

*Aanbeveling 3: zet (opnieuw) hoger in op competentieversterking van kansengroepen via nieuwe formules van leren op de werkvloer*



---

Met de competentiecentra heeft de VDAB een extra instrument in zijn onmiddellijke nabijheid ter beschikking om de vacatureservice aan werkgevers te verbeteren. Dit onderzoek suggereert om dit instrument van competentiecentra meer te benutten bij de vacaturewerking. Dit kan via dagdagelijkse uitwisseling van kandidaten en vacatures, maar ook via het soepel en op maat inzetten van het opleidingsinstrumentarium (in plaats van het 'scholen op voorraad', wat lange tijd model stond).

*Aanbeveling 4: zet meer in op vernieuwende projecten met bedrijven en sectoren*

Bedrijven hebben meer en meer nood aan service op maat bij het zoek- en selectieproces van geschikte kandidaten. Meer en meer zullen hiervoor ook specifieke projecten voor vraaggerichte screening, toeleiding, bemiddeling en opleiding nodig zijn. Deze projecten vinden nu al plaats, maar blijken moeilijk te detecteren waardoor de leeropbrengsten vaak binnenskamers blijven. Nochtans bieden dergelijke projecten een goede basis om aandacht te besteden aan de andere kant van de medaille: de functievereisten van vacatures en de service aan werkgevers. De VDAB zou in deze projecten meer het voortouw kunnen nemen als regisseur samen met andere intermediairen (sectoren, regionale overlegplatformen, private intermediairen). Uit dit soort projecten valt heel wat te leren voor de reguliere vacaturewerking. De rol van de VDAB in deze projecten kan erbij winnen als er een duidelijk kader voor inhoudelijke en financiële afspraken komt.

## **6. Tot slot : vraaggerichte bemiddeling staat niet los van een aanbodgerichte werking**

In een vraaggerichte strategie, zoals die nu gehanteerd wordt door de VDAB met een sterke *focus op werk*, vormen de kansengroepen een enorme uitdaging. Met deze groep botst men immers op de grenzen van wat in de Angelsaksische landen de 'work first'-strategie wordt genoemd. Deze strategie is in de eerste plaats gericht op het inzetten van werkzoekenden in *openstaande vacatures*. Deze aanpak houdt veel minder rekening met de *employability* van de werkzoekende op lange termijn, terwijl de VDAB als publieke bemiddelaar de taak heeft om de *employability* van de werkzoekende te helpen ondersteunen.

Indien de vraaggerichte werking van de VDAB zo ver zou gaan dat de VDAB als publieke arbeidsbemiddelaar *opleidingen* gaat aanbieden om specifieke vacatures in te vullen, of een opleiding gaat inkorten om zo snel mogelijk een vacature in te vullen, loopt men een risico wanneer de werkgever de werkzoekenden na de opleiding toch niet wenst aan te werven. De werkzoekende is dan te specifiek of te kort opgeleid en heeft daarenboven opnieuw een ontgoocheling opgelopen. De samenwerking met de werkgevers loopt grotendeels goed op dit terrein, maar er zijn ook gevallen bekend waarbij de werkgever een opleidingsbehoefte heeft gemeld bij de VDAB en de VDAB vervolgens inzet op deze behoefte door een opleiding in te richten en werkzoekenden toe te leiden naar deze opleiding. Deze werkzoekenden wordt dan een perspectief op werk geboden, maar in sommige gevallen komt de werkgever zijn belofte niet na en werft hij minder mensen aan dan hij initieel aangaf (Focusgroep, competentiecentra).

---

Het is belangrijk dat de VDAB waakt over de inhoud van de opleiding. Deze mag *vraaggericht* zijn, maar moet ook rekening houden met de bedrijfsoverstijgende waarde van vaardigheden. De werkzoekende moet met deze opleiding ook elders terecht kunnen, m.a.w. de opleiding mag niet enkel gericht zijn op de behoeften van de werkgever, maar moet ook de kansen van de werkzoekende op de bredere arbeidsmarkt in rekening brengen.

Sommige niet-arbeidsmarktgerelateerde problemen zoals een beperkte mobiliteit en gebrek aan kinderopvang zijn problemen waarvoor een *vraaggerichte aanpak* niet meteen een oplossing biedt. Hiervoor blijven *aanbodgerichte* oplossingen het meest aangewezen instrument. Er moet echter ook op gewezen worden dat heel wat van de oplossingen om niet-arbeidsmarktgerelateerde problemen aan te pakken het niveau van de publieke arbeidsbemiddelaar overstijgen. De bemiddelaar kan hier wel de rol van doorverwijzer opnemen, hij kan de werkzoekende informatie geven over instanties waar hij een beroep kan op doen of waar hij hulp kan krijgen met een bepaald probleem (bv. alcoholverslaving).

De VDAB kan de competenties en vaardigheden van de werkzoekenden die er nu nog zijn tot op zekere hoogte upgraden; in die zin kan de VDAB de kwaliteit van het aanbod werkzoekende beïnvloeden. Op de hoeveelheid werkzoekenden heeft de VDAB echter geen invloed. Dit is een gevolg van de conjunctuur. Gezien het beperkte aanbod werkzoekenden dat nog aanwezig is, wordt het ook belangrijk om niet enkel naar de VDAB te kijken voor het oplossen van knelpuntvacatures. Er zijn zeker ook een aantal beleidsmaatregelen nodig met het oog op het verhogen van het beschikbare aanbod aan arbeidskrachten.

---

**BIJLAGE 1/ OVERZICHT VAN GEÏNTERVIEWWDE  
PERSONEN**

	VDAB centraal	VDAB regionaal	Internationaal
Directie	1	4 Brugge, Oostende, Leuven, Sint- Niklaas	
Bedrijfsconsulenten		2 Leuven	
Verantwoordelijken werkgeversservice		2 Antwerpen, Brugge	
Verantwoordelijken werkzoekendenwerking		2 Antwerpen, Brugge	
Teamleider		1 Sint Niklaas	
Raad voor Werk en Inkomen (NL)			Annemiek Wortman
Centra voor Werk en Inkomen			Rolph Dols Landelijk Klantgroepmanager Werkgevers
Vereniging van Nederlandse gemeenten			Mathilde van de Ven

---

## ***BIJLAGE 2/DEELNEMERS FOCUSGROEPGESPREK COMPETENTIECENTRA***

### **Vanuit de competentiecentra (CC)**

Lut Bormans, servicemanager CC Hasselt  
Lucienne De Clercq, campusmanager CC Mechelen  
Felix De Kinder, campusmanager CC Vilvoorde  
André Jodogne, domeinexpert bouw & industrie CC Heverlee  
Mark Simons, stafmedewerker CC West-Vlaanderen  
Arne Theylaert, campusmanager CC Wondelgem  
Nico Van Damme, servicemanager CC Vilvoorde  
Michel Van Hees, campusmanager CC Genk  
Wilfried Witters, campusmanager CC Herentals

### **Vanuit de centrale dienst CC**

Ann Van Buggenhout, domeinexpert bedrijfsadministratie  
Johan Veys, sectoraccount elektriciteit en automatisering, textiel, scheikunde,  
glasindustrie en metaal  
Magda Vonck, sectoraccount hout

---

## ***BIBLIOGRAFIE***

Agoria (2008), *Enquête-resultaten bevraging leden Agoria Antwerpen-Limburg, de VDAB als rekruteringskanaal.*

Algemeen Keten Overleg (2007) *The Chain of excellence, gemeenschappelijk dienstverleningsconcept werkgeversbenadering.*

Beheersovereenkomst tussen de VDAB en de Vlaamse regering 2005-2009.

Bollens, J. & Vos, S. (2002), *Detectie van knelpuntvacatures*, HIVA, K.U. Leuven, Leuven.

CWI (2007) *Vacatures in Nederland, de vacaturewerking en personeelswerving in beeld*, CWI, Amsterdam.

De Cuyper, P. & Struyven L. (2004), *De trajectbegeleiding van werklozen in Vlaanderen: de kloof tussen beleid en uitvoering*, HIVA, K.U. Leuven, Leuven.

De Cuyper, P. & Struyven L. (2007), *'Under Construction' Bouwpool Antwerpen als voorbeeld van een sectorale cluster: kwantitatieve analyse*, HIVA, K.U. Leuven, Leuven.

De Cuyper, P., Lamberts, M. & Struyven L. (2008), *Creatief met knelpunten op de arbeidsmarkt: een inventarisatie van vernieuwende praktijken*. HIVA, K.U. Leuven, Leuven.

Donker van Heel, P. et al. (2005), *Evaluatie vacatureoffensief CWI*, ECORYS, Divisie Arbeid en Sociaal Beleid.

Department for Work and Pensions (2005), *Ambition: identifying best practice for demand-led approaches*. Research report No 264, Department for Work and Pensions, Londen.

EU/EEA Public Employment Service Network (2006) *Mission Statement*. Lahti, Finland.

---

Groen, T. & Vasbinder, J. (2007), *Tussen zoeken en vinden, een verkenning van buitenlandse ervaringen met technologieën om mensen te helpen bij het vinden van werk*. Prisma & Partners, Warnsveld, 2007.

Heylen, V. & Bollens, J. (2006), *De sluitende aanpak. Een evaluatie van de effectiviteit van de vroegtijdige en sluitende aanpak van de werkloosheid in Vlaanderen (2002-2004)*. HIVA, K.U. Leuven, Leuven.

Janssen D. (2006) *De VDAB, jongeren en ICT. Een kwalitatieve evaluatie van het proefproject online matching Oostende*. Leuven: Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen.

Joyce L., Thomas A., Green E. & Rajkumar R. (2006) *Employer engagement in Jobcentre Plus: Qualitative research of the employer engagement strategy*. London: Department for Work and Pensions

Jaaractieplan VDAB Brugge 2008.

Jaaractieplan VDAB Brugge 2009.

Jaarverslag VDAB 2006.

Jaarverslag VDAB 2007.

Jaaractieplan VDAB 2009.

Janssen, D. (2006), *De VDAB, jongeren en ICT. Een kwalitatieve evaluatie van het proefproject online matching*. Steunpunt Bestuurlijke Organisatie, Antwerpen.

Jobcentre Plus Testimonials

[http://www.jobcentreplus.gov.uk/JCP/Employers/lep/Signed\\_UP/Dev\\_015135.xml.html](http://www.jobcentreplus.gov.uk/JCP/Employers/lep/Signed_UP/Dev_015135.xml.html)

Jobcentre Plus (2008), *Jobcentre Plus Business Plan 2008-2009*.

Lamberts M., Vandoorne J. & Denolf, L. (2000), *Masseur, VW Beetle of gewoon een goede Job. Welke strategieën hanteren bedrijven om knelpuntvacatures op te lossen?*, HIVA, K.U. Leuven, Leuven.

Perstekst VDAB 15/02/2007 (2007), *Het competentiebilan, Oplijsting van kwaliteiten, verhoging van nieuwe jobkansen*.

Raad voor Werk en Inkomen (2005), *Het vizier op de werkgever, het vacatureoffensief en de dienstverlening van het CWI voor de vraagzijde van de arbeidsmarkt*, RWI, Den Haag.

---

Raad voor Werk en Inkomen (2006), *De Regio Centraal, Advies over afstemming en samenwerking op regionale arbeidsmarkten*, RWI, Den Haag.

Samenwerkingsovereenkomst tussen VDAB-OCMW-stad Antwerpen (2008)

Schippers, J.& Siegers, J. (2002), 'Allochtonen op de Nederlandse Arbeidsmarkt, kansen en bedreigingen'. in *Migrantenstudies*. Vol18 (2), pp.107-114.

Steenssens, K., Sannen, L, Ory, G & Nicaise, I.(2008), *W2: Werk-en Welzijnstrajecten op maat* , HIVA, K.U. Leuven, Leuven.

Vandenbroucke, F. (2007), *Beleidsbrief 2007-Werk*.

VDAB (2007), *Knelpuntberoepen 2006*, VDAB Studiedienst, VDAB, Brussel.

VDAB (2007), *Evaluatie Beheersovereenkomst door VDAB, prestaties 2006, Strategische beleidsondersteuning*, VDAB, Brussel.

VDAB (2008), *Evaluatie Automatische vacaturematching*, AMB/Planning en Klantenbeheer, VDAB, Brussel.

VDAB (2008), *Evaluatie Beheersovereenkomst door VDAB, prestaties 2007, Strategische beleidsondersteuning*, VDAB, Brussel.