

Arbeidsbemiddeling voor het MKB: is er iets veranderd?

De nieuwe arbeidsvoorzieningsorganisatie zal alleen tot betere kwaliteit leiden als de dienstverlening zich richt op de wensen van bedrijven, in plaats van op de werkzoekenden.

Sinds 1 januari jl. is de nieuwe opzet van de arbeidsvoorziening van kracht. De kwaliteit van de arbeidsbemiddeling moet hierdoor verbeteren. Gezien de manier waarop ondernemingen die behoren tot het midden- en kleinbedrijf personeel werven, zal kwaliteitsverbetering een specifieke op deze groep gerichte bemiddelingsmethode vergen. In dit artikel wordt ingegaan op de bemiddeling gericht op vacatures bij kleine en middelgrote bedrijven, aan de hand van een studie van het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (EIM).

De nieuwe opzet

Kernwoorden in de nieuwe arbeidsvoorzieningswet zijn tripartisering en regionalisering. Tripartisering betekent dat de overheid niet langer alleen, maar samen met de werkgevers en werknemers verantwoordelijk is voor het arbeidsvoorzieningsbeleid. Zowel in het Centraal Bestuur voor de Arbeidsvoorziening (CBA) als in de 28 Regionale Besturen voor de Arbeidsvoorziening (RBA's) zijn werkgevers, werknemers en de overheid elk met drie zetels vertegenwoordigd. Regionalisering van de arbeidsvoorziening houdt in dat de RBA's vergaande bevoegdheden hebben om het arbeidsvoorzieningsbeleid in de regio te bepalen: het CBA stelt het landelijke beleidskader vast, de RBA's bepalen zelf hoe de taakstellingen zullen worden gerealiseerd. Minstens zo belangrijk als de tripartisering en regionalisering is dat de arbeidsbureaus niet langer een monopolie hebben op de arbeidsbemiddeling voor een vaste baan. Via een (ruimhartig) vergunningstelsel mogen ook uitzendorganisaties voortaan op commerciële basis aan arbeidsbemiddeling doen. De vraag is nu, of deze veranderingen de kwaliteit van de arbeidsbe-

middeling door het arbeidsbureau voor vacatures in het MKB zullen verbeteren. Om verbetering van deze kwaliteit is het toch uiteindelijk allemaal begonnen.

Vacatureproblematiek

Medio 1990 bedroeg het aantal openstaande vacatures bij de bedrijven ongeveer 125.000¹. Naar schatting 104.000 vacatures waren te vinden in het particuliere bedrijfsleven, waarvan ongeveer 73 procent in het MKB. Met name in de bouw, de metaalindustrie en de zakelijke dienstverlening komen veel vacatures voor. Het grote aantal vacatures in het MKB is in de eerste plaats te verklaren door de grote werkgelegenheidscreatie in dit deel van het bedrijfsleven: in 1990 naar schatting 52 procent van de totale werkgelegenheidstoename in het bedrijfsleven (bij een werkgelegenheidsaandeel van het MKB, in arbeidsjaren, van ongeveer 45 procent). Daarnaast kent het MKB een hogere mobiliteit dan het grootbedrijf.

Het grote aantal vacatures plus het feit dat kleinere bedrijven voor de vervulling daarvan sterk zijn aangewezen op de externe arbeidsmarkt betekent dat het MKB een belangrijke doelgroep is voor het arbeidsvoorzieningsapparaat, waaronder de arbeidsbureaus.

Het aandeel van de bedrijven dat het arbeidsbureau als wervingskanaal gebruikt is in het MKB lager dan in het grootbedrijf (respectievelijk 18 en 23 procent²). Van alle bij het arbeidsbureau aangemelde vacatures wordt 63 procent ook via dat kanaal vervuld. Voor advertenties, START en overige uitzendbureaus is deze vervullingsquote respectievelijk 85, 78 en 67 procent; voor alle wervingskanalen gezamenlijk geldt een percentage van 80³. De effectiviteit van het arbeidsbureau blijft dus sterk achter bij die van de andere wervingskana-

len. Om de effectiviteit van de arbeidsbureaus te vergroten, moet worden nagegaan aan welke eisen een bemiddelingsmethode van het arbeidsbureau moet voldoen.

Arbeidsbemiddeling

De kenmerken van het MKB

Bedrijven uit het MKB hebben andere kenmerken dan die in het grootbedrijf, waarmee bij de arbeidsbemiddeling voor die bedrijven rekening moet worden gehouden.

In de eerste plaats hebben ondernemers in kleinere bedrijven een kortere tijdshorizon dan hun collega's in het grootbedrijf. Dit betekent in de praktijk, dat in het MKB doorgaans op korte termijn personeel nodig is. Voor het arbeidsbureau betekent dit, dat slagvaardig en op korte termijn moet worden geopereerd.

In de tweede plaats is in het MKB vaak minder nagedacht over de (formele) functie-eisen: 'we zoeken een goede kracht', waarbij het beeld dat men voor ogen heeft vaak wordt ingegeven door de kenmerken en capaciteiten van het overige personeel of de voorganger. Het arbeidsbureau moet deze functie-eisen, meer dan bij vacatures in het grootbedrijf, zelf boven tafel krijgen, bij voorbeeld door (in een persoonlijk gesprek met de ondernemer) een functieprofiel van de vacature op te stellen.

Dit brengt ons bij het derde punt. Behalve formele functie-eisen zijn vooral in het MKB ook extra-functionele eisen van belang. In kleinere bedrijven heeft men dagelijks intensief met elkaar te maken, niet alleen met collega's, maar ook met de ondernemer. De werkzoekende moet passen bij de sfeer in het bedrijf. Al bij het sollicitatiegesprek wordt daar sterk op gelet. Voor het arbeidsbureau betekent dit, dat ook de extra-functionele eisen goed in kaart moeten worden gebracht. Daarnaast moet er een goede voorselectie van kandidaten worden gemaakt, niet alleen op basis van de formele eisen, maar ook met

1. Exclusief de vacatures bij de overheid, het onderwijs, sociale werkplaatsen, uitzendbureaus en uitleenbedrijven. Bron: CBS.

2. Zie: Arbeidsvoorziening, *Hoe werven bedrijven 1988/1989*, O.A.V.-rapport 1989-011.

3. Idem. In het landelijk beleidsplan 1990 wordt een vervullingsquote van 55 procent voor het arbeidsbureau voor 1989 genoemd.

de extra-functionele eisen en de specifieke sfeer in het betreffende bedrijf in gedachten.

In de vierde plaats hebben ondernemers in kleinere bedrijven bij vacatures een ander zoekgedrag dan personeelschefs in het grootbedrijf. In het MKB wordt bij de vacaturevervulling meer gebruik gemaakt van informele netwerken (de eigen familie- en kenniskring, informatie bij collega's, raamadvertenties enzovoort), waarbij vertrouwen een grote rol speelt. De bemiddelaar van het arbeidsbureau moet eigenlijk deel gaan uitmaken van dit informele netwerk.

Tot slot kennen MKB-bedrijven doorgaans een minder ver doorgevoerde specialisatie en taakverdeling dan grote bedrijven. Hierdoor kunnen bij gelijke functies in verschillende bedrijven de inhoudelijke werkzaamheden sterk verschillen, en daarmee ook de functie-eisen. Arbeidsbemiddeling gericht op vacatures in kleinere bedrijven betekent daarom vaak arbeidsbemiddeling bij min of meer unieke vacatures bij individuele ondernemers. Samen met het eerder besproken belang van extra-functionele eisen en de verhoudingen op het persoonlijke vlak betekent deze uniekheid van de functies dat afspraken, convenanten en baangaranties vooraf in het MKB moeilijker te bereiken zijn dan bij grotere bedrijven of branches met verscheidene, gelijksoortige vacatures.

De bemiddelingsmethode

Wil een bemiddelingsmethode gericht op vacatures bij kleinere bedrijven succesvol zijn, dan moet deze methode rekening houden met de bovengenoemde specifieke kenmerken van die bedrijven.

Ten eerste is veel persoonlijk contact vereist tussen de bemiddelaars van het arbeidsbureau en de bedrijven met vacatures. Bij het begin van de bemiddeling moet een vacature- en baanprofiel worden opgenomen, waarin zowel de functionele als extra-functionele eisen in kaart worden gebracht. Met name bij bemiddeling voor bij het arbeidsbureau onbekende bedrijven of voor moeilijk vervulbare vacatures moet dit vacatureprofiel via een persoonlijk gesprek met de ondernemer worden opgenomen. De sfeer in het bedrijf kan dan worden geproefd, de wensen van de ondernemer voor de contacten met het arbeidsbureau worden besproken, en het vervolg van de bemiddeling en het tijdspad worden doorgenomen. Verder moet het arbeidsbureau

de bemiddeling van het begin tot het einde volgen en begeleiden.

Ten tweede is een strengere voorselectie van werkzoekenden noodzakelijk. In een persoonlijk gesprek moeten geschiktheid, beschikbaarheid en interesse van de werkzoekenden voor de vacature worden onderzocht. Alleen een telefonische doorverwijzing van werkzoekenden naar de vacatures is onvoldoende: dan worden veel kandidaten doorverwezen die toch ongeschikt of niet meer beschikbaar blijken te zijn. In de sollicitatiegesprekken vallen deze personen direct af, zo ze al komen opdagen. Dit leidt bij ondernemers tot een negatief beeld van de prestaties van het arbeidsbureau: "het arbeidsbureau zegt zes sollicitanten te hebben gestuurd, er zijn er maar drie komen opdagen, waarvan er twee totaal ongeschikt waren"⁴.

Ten slotte moet het arbeidsbureau een persoonlijke, op maat gesneden dienstverlening leveren, met name als er discrepanties zijn tussen de gestelde functie-eisen en de kwalificaties van de werkzoekenden. Alleen met standaardsubsidiemogelijkheden zwaaien is onvoldoende: ondernemers hebben liever een werknemer die voldoet zonder subsidie dan één die niet voldoet met subsidie. Naast een bepaalde creativiteit is hierbij ook een bepaalde mentaliteit van de bemiddelaars vereist: het arbeidsbureau moet niet worden beschouwd als een registrerende organisatie (van werkzoekenden of vacatures), maar als een probleemoplossende organisatie.

De randvoorwaarden

De bovengeschetste elementen uit de bemiddelingsmethode lijken zeer voor de hand liggend. Ze sluiten aan op de meest gehoorde klachten van de (MKB-)ondernemers over het functioneren van het arbeidsbureau: de bemiddelaar kent de bedrijven niet, weet niet wat de bedrijven willen, maakt zodoende geen goede voorselectie en is alleen op de werkzoekenden gericht. Nauwe en persoonlijke contacten (via bezoeken) met bedrijven, persoonlijke selectiegesprekken met werkzoekenden, individuele en op maat gesneden bemiddeling en begeleiding van de bemiddeling vormen bij deze bemiddelingsmethode de kernactiviteiten van de bemiddelaars van de arbeidsbureaus.

Thans is dit vaak niet het geval. Allereerst hebben arbeidsbureaus naast de bemiddeling nog andere taken te

vervullen: voorlichting over beroepen en scholing, ontslagzaken, enzovoort. Dit betekent dat slechts een beperkt deel van de medewerkers van een arbeidsbureau zich ook daadwerkelijk bezig houdt met arbeidsbemiddeling⁵.

Binnen de arbeidsbemiddeling zijn er vervolgens zowel doelstellingen geformuleerd omtrent het aantal te vervullen (moeilijk vervulbare) vacatures als het aantal aan een baan te helpen categorieën werkzoekenden (vrouwen, langdurig werklozen, werkzoekenden uit etnische minderheden). Beide groepen passen vaak niet bij elkaar. Bemiddeling uitgaande van (moeilijk vervulbare) vacatures (waarbij werkzoekenden worden gezocht) vereist een heel andere opzet, inhoud en organisatie van de werkzaamheden dan bemiddeling waarbij de personen het uitgangspunt vormen (en waarbij banen moeten worden gezocht). Het eerste uitgangspunt kan ook bemiddeling betekenen van al werkzame personen, die van baan willen veranderen. Vormen de werkzoekenden (met name die uit de probleemgroepen) het uitgangspunt, dan moet eerst veel tijd en middelen worden gestoken in gesprekken en begeleiding om zicht te krijgen op de wensen en capaciteiten van de werkzoekenden. Daarnaast moeten deze werkzoekenden vaak eerst allerlei (scholings)voortrajecten doorlopen, voordat de daadwerkelijke bemiddeling kan beginnen.

Dit alles betekent, dat de bemiddelaars van het arbeidsbureau zich doorgaans niet alleen met de arbeidsbemiddeling bezig kunnen houden. Werkzaamheden als de inschrijving van werkzoekenden, gesprekken met werkzoekenden die niet precies

4. In het EIM-project zijn ongeveer 80 werkzoekenden, die op grond van de geregistreerde gegevens voldeden aan de gestelde functie-eisen, door het arbeidsbureau geselecteerd als mogelijke sollicitanten voor openstaande vacatures. De helft hiervan is naar aanleiding van het selectiegesprek met de bemiddelaar van het arbeidsbureau niet doorverwezen: men was niet geïnteresseerd in de baan, niet beschikbaar, of toch ongeschikt voor de vacature.

5. Ter illustratie: in het genoemde EIM-project werd samengewerkt met een arbeidsbureau met ongeveer 40 werknemers. Hiervan hielden 6 personen zich direct en nog eens 4 indirect bezig met de arbeidsbemiddeling. Ook internationaal gezien is het aantal bemiddelaars op het aantal werkzoekenden in Nederland laag.

weten wat ze willen of die niet op komen dagen bij (sollicitatie)gesprekken behoren ook tot het takenpakket⁶. Bezigheden als bedrijfsbezoeken, persoonlijke selectiegesprekken met werkzoekenden bij een vacature (in plaats van een telefonische doorverwijzing) en nauwe contacten en op maat gesneden dienstverlening tijdens de sollicitatieperiode, worden daardoor in de praktijk niet, of alleen als er tijd, is uitgevoerd. In de voor het MKB ontwikkelde bemiddelingsmethode zijn dit juist de kerntaken van de bemiddelaars.

Werken via de hier geschetste bemiddelingsmethode betekent, dat de bemiddelaar daadwerkelijk de mogelijkheid krijgt die activiteiten uit te voeren, die tot zijn kerntaken behoren. Het uitgangspunt hierbij is, dat een bemiddelaar mensen moet bemiddelen die in principe klaar zijn voor de arbeidsmarkt: hij houdt zich bezig met het eindtraject. Het voortraject, waarin werkzoekenden eerst via allerlei scholingstrajecten op een bepaald basisniveau moeten worden gebracht, moet door anderen (in en buiten het arbeidsbureau) worden verzorgd. In het eindtraject is alleen nog plaats voor specifieke scholing, gericht op het overbruggen van discrepanties tussen de gestelde functie-eisen bij een concrete vacature en de kwalificaties van een werkzoekende.

De bemiddelingsmethode is zowel bij eenvoudige als moeilijk vervulbare vacatures bruikbaar: de belangrijkste elementen, zoals goede contacten met de bedrijven, zicht op de functie-eisen en baankenmerken, goede voorselectie van sollicitanten, persoonlijke en op maat gesneden dienstverlening zijn in beide gevallen relevant.

Gevolgen van de nieuwe opzet

De vraag die uiteindelijk telt is, of de nieuwe opzet van de arbeidsvoorziening ook een betere kwaliteit van de arbeidsbemiddeling (speciaal die gericht op de bedrijven in het MKB) door het arbeidsbureau zal betekenen.

Eén ding is op voorhand al duidelijk: de tripartisering en regionalisering leiden vooralsnog slechts tot bestuurlijke en organisatorische veranderingen, waarbij de formele verhoudingen tussen en bevoegdheden van de verschillende partijen zijn vastgelegd. Deze veranderingen zijn op zich wellicht noodzakelijk, maar nog niet voldoende om de prestaties op

het uitvoeringsniveau, bij de bemiddeling voor vacatures, wezenlijk te veranderen. De hier geschetste knelpunten op dat uitvoeringsniveau lijken bij het vorm geven van de nieuwe opzet van de arbeidsvoorziening niet centraal te hebben gestaan. Hetzelfde geldt voor andere, al veel langer bekend zijnde knelpunten, zoals de grote bestands- en gegevensvervuiling en de vaak gebrekkige samenwerking tussen arbeidsbureaus en Gemeentelijke Sociale Diensten. De nieuwe opzet verandert op zich niets aan deze knelpunten. Blijft het dus bij deze in de eerste plaats bestuurlijke veranderingen, dan is er slechts een nieuwe, enkele keren per jaar vergaderende bestuurslaag gecreëerd. Ook de regionalisering van het beleid verandert op zich niets aan de feitelijke situatie: arbeidsbureaus als uitvoerende instanties werken altijd al regionaal (soms zelfs té regionaal). Of ze dit nu doen op basis van taak- en doelstellingen, die in Rijswijk zijn geformuleerd of in de eigen regio maakt niet uit, zolang er op dat uitvoeringsniveau niets verandert.

Wil de nieuwe opzet van de arbeidsvoorziening daadwerkelijk leiden tot betere resultaten bij de arbeidsbemiddeling voor vacatures bij bedrijven uit het MKB, dan zullen de RBA's ervoor moeten zorgen, dat het niet bij bestuurlijke veranderingen blijft: de problemen op het uitvoeringsniveau moeten worden aangepakt.

Of dit ook zal gebeuren, en zo ja op welke termijn, is de vraag. Afgezwacht moet worden, hoe de nieuwe opzet in de praktijk zal gaan werken: hoe de (machts)verhoudingen tussen de RBA's en het CBA zullen komen te liggen, hoe binnen de RBA's de verhoudingen tussen de afzonderlijke arbeidsbureaus en het RBA komen te liggen, hoe goed de samenwerking tussen de sociale partners zal zijn enzovoort.

De onzekerheden beperken zich echter niet tot de bovengenoemde. Evenzeer moet worden afgewacht, wat het effect van de toetreding van commerciële instanties op het terrein van de arbeidsbemiddeling zal zijn. Enerzijds zijn er geluiden dat arbeidsbemiddeling voor een vaste baan onaantrekkelijk is voor uitzendorganisaties: ze verliezen op die manier uitzendkrachten. Om de marktpositie te handhaven moeten dan steeds nieuwe uitzendkrachten worden geworven, en bij het dalende aantal schoolverlaters en werklozen

wordt dit steeds moeilijker. Anderzijds is de stelling dat er nog genoeg groeimogelijkheden zijn: van de totale markt voor tijdelijk werk verloopt slechts een klein deel (ongeveer 20 procent⁷) via de uitzendbureaus. In het geval dat uitzendbureaus actief aan arbeidsbemiddeling gaan doen, is het de vraag wat dit zal betekenen voor de positie van de arbeidsbureaus. Worden uitzendorganisaties gevaarlijke concurrenten die de krenten uit de pap halen en de arbeidsbureaus verdringen naar de minst aantrekkelijke segmenten van de arbeidsmarkt? Zullen de uitzendorganisaties beter dan de arbeidsbureaus presteren bij de bemiddeling, zodat (MKB-) bedrijven en werkzoekenden profiteren van de concurrentiestrijd, of krijgen de uitzendorganisaties met dezelfde problemen te maken en gaan ze het meer in samenwerking met de arbeidsbureaus zoeken (hetgeen al op diverse plaatsen, bij voorbeeld in het kader van de 'vergoedingsregeling uitzendarbeid' gebeurt)?

Voorlopig kunnen deze vragen, en daarmee de vraag naar de invloed van de nieuwe opzet van de arbeidsvoorziening op de kwaliteit en effectiviteit van de bemiddeling voor vacatures bij bedrijven uit het MKB, niet eenduidig worden beantwoord. Het begin is er, maar een vervolg in de vorm van concrete maatregelen gericht op de uitvoerende organisatie is vereist.

Arbeidsvoorziening solliciteert naar de positie van personeelsfunctionaris van het MKB. De functie-eisen zijn duidelijk: het MKB verwacht kennis van de bedrijven, creativiteit, slagvaardigheid en effectiviteit. We zijn benieuwd of arbeidsvoorziening erin slaagt, zichzelf voor deze functie, mogelijk na enige om- of bijscholing, te bemiddelen.

P. A. van der Hauw

De auteur is werkzaam bij het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf.

6. Bij het arbeidsbureau uit het EIM-project is de situatie, dat ongeveer de helft van de (ongeveer 100) werkzoekenden waarmee een bemiddelaar zich bezig houdt personen zijn waarvoor niet direct wordt bemiddeld.

7. C.F.A. van Haasteren, directeur Randstad Holding, tijdens het congres Tijdelijk werk en arbeidsvoorziening, 31 oktober 1990.