

# **Creatief met knelpunten op de arbeidsmarkt**

*Een inventarisatie van vernieuwende praktijken*

Peter De Cuyper, Miet Lamberts & Ludo Struyven

Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Werk, in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma

Met ondersteuning van het departement Werk en Sociale Economie en het ESF  
ESF: de Europese bijdrage tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid door inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen te bevorderen en door te investeren in menselijke hulpbronnen



KATHOLIEKE UNIVERSITEIT  
**LEUVEN**



[www.hiva.be](http://www.hiva.be)

CIP Koninklijke Bibliotheek Albert I

De Cuyper, Peter

Creatief met knelpunten op de arbeidsmarkt. Een inventarisatie van vernieuwende praktijken / Peter De Cuyper, Miet Lamberts & Ludo Struyven. - Leuven: Katholieke Universiteit Leuven. Hoger instituut voor de arbeid, 2008, 122 p.

ISBN 978 90-5550-450-3.  
D/2008/4718/3.

Copyright (2008) Hoger instituut voor de arbeid (K.U.Leuven)  
Parkstraat 47 - bus 5300, 3000 Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotocopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

# INHOUD

<b>Inleiding</b>	<b>1</b>
<hr/>	
<b>Hoofdstuk 1/ Oorzaken en oplossingen voor knelpunten</b>	<b>3</b>
<hr/>	
1. Oorzaken van knelpuntberoepen	3
1.1 Oorzaken aan vraagzijde	3
1.2 Oorzaken aan aanbodzijde	5
1.3 Oorzaken bij intermediairen	6
1.4 Omgevingsfactoren en beleid	7
1.5 Tot slot	8
2. Oplossingen	8
2.1 Oplossingen op bedrijfsniveau	9
2.2 Beleid ten aanzien van knelpuntberoepen	11
2.2.1 Federaal niveau	11
2.2.2 Vlaams niveau	12
2.2.3 Regionaal niveau	13
2.2.4 Sectoraal beleid	13
2.3 Intermediairen	14
2.4 Tot slot	15
<hr/>	
<b>Hoofdstuk 2/ Probleemstelling en onderzoeksopzet</b>	<b>17</b>
<hr/>	
1. Knelpunten op de arbeidsmarkt: definiëring en afbakening	17
1.1 Knelpunten: what's in a name?	17
1.2 Operationalisering van knelpunten	18
2. Onderzoeksopzet	20
2.1 Onderzoeksvragen en analysekader	20
2.1.1 Onderzoeksvragen	20
2.1.2 Analyse kader mesocases	21

2.1.3	Analysekader bedrijfscases	22
2.2	Onderzoeksverloop en caseselectie	22
2.2.1	Operationalisering onderzoek	23
2.2.2	Mesocases	23
2.2.3	Bedrijfscases	25
<b>Hoofdstuk 3 / Mesocases</b>		<b>27</b>
<hr/>		
1.	Inleiding	27
2.	Cases	28
2.1	Manpower Logistic Academy	28
2.1.1	Ontstaan van het project	28
2.1.2	Doelgroep en doelstelling	28
2.1.3	Partners, sturing en financiering	29
2.1.4	Werking en processen	29
2.1.5	Kostprijs en resultaten	31
2.1.6	Effectiviteit & toegevoegde waarde	32
2.1.7	Meerwaarde en innovatie	33
2.1.8	Overdraagbaarheid	33
2.2	UC St-Jozef & RESOC Leuven: toeleiding onderhoudsmedewerkers	34
2.2.1	Ontstaan van het project	34
2.2.2	Sturing, financiering, doelgroep & doelstelling	35
2.2.3	Werking en processen	35
2.2.4	Resultaten	37
2.2.5	Effectiviteit en toegevoegde waarde	38
2.2.6	Innovatie	38
2.2.7	Overdraagbaarheid	39
2.3	COMOKRA: opleiding tot mobiele kraanbestuurder	39
2.3.1	Ontstaan van het project	39
2.3.2	Sturing, financiering, doelgroep en doelstelling	40
2.3.3	Werking en processen	41
2.3.4	Resultaten	44
2.3.5	Effectiviteit en toegevoegde waarde	44
2.3.6	Innovatie	45
2.3.7	Overdraagbaarheid	45
2.4	Fruitcel Limburg	46
2.4.1	Ontstaan van het project	46
2.4.2	Sturing, financiering, doelgroep en doelstelling	46
2.4.3	Werking en processen	48
2.4.4	Resultaten	49
2.4.5	Effectiviteit en toegevoegde waarde	50
2.4.6	Innovatie	50

2.4.7	Overdraagbaarheid	50
2.5	Express Medical	51
2.5.1	Ontstaan & doelgroep van bedrijf	51
2.5.2	Werking en processen	52
2.5.3	Effectiviteit en toegevoegde waarde	54
2.5.4	Meerwaarde en innovatie	54
2.5.5	Overdraagbaarheid	55
2.6	GRAFOC-RESOC: opleiding 'afwerker'	55
2.6.1	Ontstaan van project	55
2.6.2	Partners, sturing en financiering	55
2.6.3	Werking en processen	56
2.6.4	Kostprijs en resultaten	58
2.6.5	Effectiviteit en toegevoegde waarde	59
2.6.6	Innovatie	59
2.6.7	Overdraagbaarheid	60
3.	Vergelijkende analyse	60
3.1	Ontstaan interventies	60
3.2	Werkprocessen	61
3.2.1	Toeleiding	61
3.2.2	Screening	62
3.2.3	Opleiding	63
3.2.4	Bemiddeling en nazorg	64
3.3	Samenwerking en sturing	65
<b>Hoofdstuk 4 / Leerpraktijken op bedrijfsniveau</b>		<b>67</b>
1.	Inleiding	67
2.	Thermote en Vanhalst ... in de media	68
2.1	Voorstelling	68
2.2	Personeelsevolutie	68
2.3	Vacatures, knelpuntvacatures en hun oorzaken bij TVH	68
2.3.1	Verhuis en groei	68
2.3.2	Op zoek naar technisch geschoolde maar vooral gemotiveerde kandidaten	69
2.4	Op zoek naar oplossingen voor knelpuntvacatures	69
2.4.1	Media-aandacht voor knelpuntvacatures bij Thermote & Vanhalst	69
2.4.2	Naar een netwerk van bedrijven	70
2.4.3	Het netwerk organiseert een jobbeurs	71
2.4.4	Samenwerking met arbeidsmarktactoren	72
2.4.5	Andere oplossingen	72
2.5	'Tips and tricks'	76

---

3. Optibel & Co NV ... ook in de media	77
3.1 Voorstelling	77
3.2 Vacatures, knelpuntvacatures en hun oorzaken	77
3.3 Naar een oplossing voor knelpuntvacatures	78
3.3.1 In de media ...	78
3.3.2 Geïntensifieerde wervingsinspanningen	78
3.3.3 Arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden, imago van de job	78
3.3.4 De oplossing ... Schoonmaak op 'dé lijst' van knelpunt beroepen	79
3.4 Dus ...	79
4. Smet Boring: groeikansen voor laaggeschoolden	79
4.1 Voorstelling	79
4.2 Personeelsevolutie	80
4.3 Vacatures, knelpuntvacatures en hun oorzaken bij Smet Boring	80
4.4 Op zoek naar oplossingen voor knelpuntvacatures	81
4.4.1 Personeelsplanning	81
4.4.2 Werving	81
4.4.3 Samenwerking met het onderwijs	82
4.4.4 Competentiemanagement: het Transcompass-project	83
4.4.5 Selectieprocedures herbekeken	84
4.4.6 Van 'on the job'-training naar meer gestructureerde opleiding	84
4.4.7 Arbeidsvoorwaarden	85
4.4.8 Retentiebeleid	85
4.5 'Tips and tricks'	85
5. The Brussels Airport Company: puur een kwestie van communicatie?	86
5.1 Voorstelling en personeelsevolutie	86
5.2 Vacatures, knelpuntvacatures en hun oorzaken op en rond de luchthaven	86
5.3 Op zoek naar oplossingen voor knelpuntvacatures	87
5.3.1 De website	88
5.3.2 De knelpuntvacatures van de luchthaven in de media	89
5.3.3 De jobbeurs	89
5.3.4 Een uitzendkantoor in house	90
5.3.5 Verbeteren van mobiliteit	90
5.4 Wat vooral opvalt ...	91
6. Ziekenhuisnetwerk Antwerpen: werven op de schoolbanken	91
6.1 Voorstelling	91
6.2 Personeelsevolutie	91
6.3 Vacatures, knelpuntvacatures en hun oorzaken bij ZNA	91
6.4 Op zoek naar oplossingen voor knelpuntvacatures	92
6.4.1 Werving ... van schoolverlaters	92
6.4.2 Uitzendkrachten	93

6.4.3	Retentie door intern loopbaanbeleid	94
6.4.4	Gunstige arbeidsvoorwaarden	94
6.4.5	Naar meer functiedifferentiatie	95
6.5	Effectiviteit, innovatie en overdraagbaarheid	95
7.	Familiehulp Roeselare: volstaan koffie en croissant?	96
7.1	Voorstelling en personeelsevolutie	96
7.2	Vacatures, knelpuntvacatures en hun oorzaken	96
7.3	Op zoek naar oplossingen voor knelpuntvacatures	97
7.3.1	Naar een rekruteringsplan	97
7.3.2	Ontbijtsessies	97
7.3.3	De troeven van Familiehulp	98
7.3.4	Via eigen werknemers	98
7.4	Laagdrempelig ...	98
8.	Vaststellingen en conclusies	98
<b>Hoofdstuk 5 / Conclusies</b>		<b>101</b>
1.	Onderzoekssituering	101
2.	Hoe acuut is 'acuut'?	102
3.	Welke interventie voor welk knelpunt?	103
3.1	Functionies waarvoor geen ervaring, diploma of specifieke competenties zijn vereist	103
3.2	Technische functionies	104
3.3	Hooggeschoold	105
4.	Interventies op mesoniveau: snel en effectief?	105
5.	Beleidsaanbevelingen	107
5.1	Nood aan een gerichte toeleiding	107
5.2	Het belang van samenwerking en netwerking	109
5.3	De rol van RESOC/SERR's en sectororganisaties	110
5.4	Het vergroten van het aanbod via controle van het zoekgedrag van werkzoekenden en arbeidsmigratie?	110
5.5	Vraaggerichte opleidingen	111
<b>Bibliografie</b>		<b>113</b>





## *INLEIDING*

Ondanks het (nog steeds) ruime aanbod van werkzoekenden op de Vlaamse arbeidsmarkt is er sprake van een omvangrijk aantal knelpuntberoepen. Deze arbeidsmarktparadox heeft een structureel karakter: voor bepaalde beroepen bestaat een aanhoudend structureel probleem in de afstemming tussen vraag en aanbod. De economische heropleving en de grotere krapte op de arbeidsmarkt zorgen ervoor dat (structurele) tekorten zich steeds vaker als acute problemen manifesteren op bedrijfsniveau. Deze acute tekorten kenmerken zich volgens de betrokken bedrijven als ‘hoogdringend’ en hebben een behoorlijke omvang. Dit is problematisch. In tijden van noodzaak tot verhoging van de werkzaamheidsgraad zijn knelpuntvacatures en lange vervullingstijden immers de meest directe aangrijppingspunten om aan te pakken om zo economische groei te bevorderen. In Nederland berekende Bekker (2005) dat in 2001, bij een krappe arbeidsmarkt, het aantal banen 1,9% groter kon zijn indien er voldoende (geschikt) aanbod was. In 2003, in een veel ruimere arbeidsmarkt, bedroeg dit nog steeds 1,1%.

Het remediëren van deze knelpunten is dan ook een aandachtspunt van eerste orde. Hoewel er de laatste decennia zeer sterk werd ingezet op actief arbeidsmarktbeleid als antwoord op de problematiek van mismatch op de arbeidsmarkt, slaagt men er via het bestaande beleidsinstrumentarium (IBO, beroepsopleiding, matching, ...) en op bedrijfsniveau niet in de geschetste acute knelpunten te remediëren. Daarom gaan we in dit onderzoek op zoek naar innovatieve strategieën die inspelen op acute knelpunten. Zowel strategieën ontwikkeld op bedrijfsniveau (bedrijfscases) als bedrijfsoverstijgende strategieën ontwikkeld via sectoren, regionaal ingebedde actoren, en private of publieke intermediairen (mesocases) komen daarbij aan bod. Het vertrekpunt en toetsteen is daarbij het bedrijf dat kampt met acute knelpunten.

Dit rapport bevat de neerslag van het onderzoek en is ingedeeld in vijf hoofdstukken. In een eerste hoofdstuk beschrijven we kort de oorzaken van knelpunten en de (reguliere) oplossingssporen die het beleid, intermediairen en bedrijven aanreiken. In een volgend hoofdstuk definiëren we het voorwerp van ons onderzoek namelijk: ‘acute knelpunten’. Op basis hiervan bakenen we het onderzoek verder af en bespreken we de caseselectie. Een derde hoofdstuk bevat de beschrijving van

de mesocases, het vierde hoofdstuk behandelt de bedrijfscases. Beide hoofdstukken bevatten naast de eigenlijke casebeschrijvingen een horizontale bespreking van de cases. Het laatste hoofdstuk bevat de conclusies, waarbij beleidsaanbevelingen worden geformuleerd.

---

# HOOFDSTUK 1

## OORZAKEN EN OPLOSSINGEN VOOR KNELPUNTEN

Centraal in dit onderzoek staan innovatieve interventies om (acute) knelpuntvacatures te remediëren. Om de bijdrage, meerwaarde en het innovatieve karakter van deze interventies te kunnen situeren, is het noodzakelijk inzicht te krijgen in zowel de oorzaken van knelpunten als de gehanteerde oplossingen. In dit hoofdstuk schetsen we een kort overzicht van de oorzaken van knelpunten en gaan we dieper in op de maatregelen die ter remediëring worden vooropgesteld.

### 1. Oorzaken van knelpuntberoepen

In wat volgt geven we een kort (geactualiseerd) overzicht van het gevoerde onderzoek naar de oorzaken van knelpunten. Daarbij maken we een onderscheid tussen oorzaken aan vraagzijde, aanbodzijde, bij intermediairen en omgevingsfactoren (zie Lamberts, 2000).

#### 1.1 Oorzaken aan vraagzijde

In de onderzoeksliteratuur bestaat er een vrij grote eenduidigheid over de belangrijkste oorzaken van moeilijk invulbare vacatures langs de vraagzijde van de arbeidsmarkt (zie Lamberts, 2000). Meer bepaald zijn dit:

- *Aard van de job en imago van de functie/het bedrijf/de sector.* Gebrekkige arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden zorgen ervoor dat functies niet aantrekkelijk zijn voor kandidaat-sollicitanten. Het zijn jobs die veelal gekenmerkt worden door onregelmatige werktijden, deeltijdse contracten, vuil of ongezond werk, slechte verloning, weinig leer- en promotiemogelijkheden, ... Een andere mogelijke oorzaak is de *arbeidsinhoud* van de functie zelf. Functies kunnen immers zo samengesteld zijn dat enkel bepaalde 'hoge' profielen in aanmerking komen. Bovendien zorgt een gebrekkige kwaliteit van de arbeid voor een hoog absentisme en personeelsverloop wat het knelpuntkarakter van deze functies enkel maar versterkt.

Het *imago* van een bepaalde functie, een bedrijf of een sector kan doorslaggevend zijn voor kandidaten om niet te solliciteren (of voor studenten om een andere studierichting te kiezen). Oorzaken van een negatief imago kunnen

schuilen in de aard van het werk, de status (bijvoorbeeld technische beroepen), de arbeidsvoorwaarden (werktijden (bijvoorbeeld in ziekenhuizen), contracten en werkzekerheid (bijvoorbeeld auto-assemblage), verloning, carrièremogelijkheden (bijvoorbeeld verpleegkundigen), de arbeidsomstandigheden (vuil werk, fysisch of psychisch zwaar werk, werkdruk (gezondheidssector, onderwijs, ...), gevoel van onveiligheid (bijvoorbeeld openbaar vervoer, geldtransporten), werksfeer (bijvoorbeeld typische 'mannen-' en 'vrouwen'sectoren, typische bureaucratische organisaties, ...) en de arbeidsinhoud (functies waarvoor hoge vereisten gesteld worden waaraan de huidige arbeidsreserve niet kan voldoen).

- *Het gevoerde personeelsbeleid en specifiek het wervings- en selectiegedrag van werkgevers.* Het gevoerde personeelsbeleid kan aan de grondslag liggen van het knelpuntkarakter van sommige vacatures.

Zo is het mogelijk dat men via de gehanteerde *wervingskanalen* niet de juiste doelgroep bereikt of dat de selectieprocedure zelf de knelpunten in de hand werkt. Vaak is men op zoek naar kandidaten die hoger gekwalificeerd zijn dan strikt gezien noodzakelijk voor de job (een hogere opleiding zou dan borg staan voor meer productiviteit en meer flexibiliteit), of naar kandidaten die onmiddellijk inzetbaar zijn en dus reeds over relevante werkervaring beschikken. De voorkeur van werkgevers gaat daarnaast vaak uit naar bepaalde *wervingsgroepen*, de 'norm-werknemers' in hun bedrijf, waardoor andere wervingsgroepen ('niet-norm-werknemers' zoals bijvoorbeeld vrouwen, ouderen, allochtonen, ...) worden benadeeld. Geslacht, leeftijd en etnische herkomst zijn echter criteria die niet onmiddellijk een indicatie van de te verwachten arbeidsprestaties weergeven. Toch spelen zij vaak een doorslaggevende rol bij selectie.<sup>1</sup> Het ontbreken van de toepassing van goede *selectietechnieken* en goede *selectieprocedures* draagt er toe bij dat werkgevers selecteren op basis van gebrekkige informatie over de te verwachten arbeidsprestaties van de sollicitant en daarom terugvallen op andere indicatoren zoals diploma, geslacht, leeftijd, herkomst, ... Moeilijk vervulbare vacatures worden door de vraagzijde van de arbeidsmarkt als een probleem ervaren, maar de oorzaken worden (door de vraagzijde) vaak aan de aanbodzijde gezocht. Niet zelden wordt daarbij met een beschuldigende vinger in de richting van het onderwijs gewezen. Het onderwijsaanbod zou onvoldoende afgestemd zijn op de kwalificatie-

---

<sup>1</sup> Een mogelijk verklaringsmodel hiervoor, is de *statistische discriminatietheorie*. Deze stelt dat werkgevers die tijdens een selectiemoment onvoldoende informatie hebben over de te verwachten arbeidsprestaties van kandidaat-werknemers, zich baseren op bepaalde karakteristieken van deze kandidaten als *informatiebron/prediktor* om de onzekerheid van aanwervingen te reduceren. Dergelijke karakteristieken kunnen geslacht, leeftijd, onderwijsniveau, ... zijn. Werkgevers richten zich dan op (gemiddelde) kenmerken van bepaalde groepen werknemers. Individuele eigenschappen en kwaliteiten worden niet in rekening gebracht, men beoordeelt op basis van groepsgemiddelden. Zo kunnen vrouwen minder kansen krijgen omdat 'ze (in het algemeen) vaker hun loopbaan tijdelijk willen onderbreken.' Vrouwelijke, allochtone, oudere, ... kandidaten krijgen op deze manier minder kansen op de arbeidsmarkt.

vraag in bedrijven. Vaak willen bedrijven dan ook enkel nieuwe werknemers met een zekere dosis werkervaring. Maar ook de bedrijven zelf liggen mee aan de oorzaak. Slechts zelden voorzien bedrijven in een degelijke eigen opleiding van hun personeel en liefst nemen ze zo goed mogelijk opgeleide mensen met werkervaring in dienst. Bedrijven kunnen echter zelf in opleiding investeren om hun personeel goede, geschikte, bedrijfseigen kwalificaties aan te leren (on the job training, off the job training, jobrotatie, ...).

Wanneer aan de bedrijven zelf wordt gevraagd wat de oorzaken zijn voor moeilijk invulbare vacatures geeft 41,9% onvoldoende kandidaten aan, 26% stelt dat er voldoende sollicitanten zijn, maar dat ze niet beantwoorden aan de gestelde eisen (meestal naar werkervaring), 32,1% geeft andere redenen aan. Hoe groter het bedrijf, hoe vaker werd gesteld dat er een kwantitatief tekort aan sollicitanten is, een gebrek aan werkervaring en het ontbreken van de juiste ingesteldheid vormt bij kleine bedrijven vaker een probleem (Lamberts, 2000: 50).

## 1.2 Oorzaken aan aanbodzijde

Volgende bronnen van knelpunten kunnen onderscheiden worden aan aanbodzijde:

- *Inkomen: werkloosheids- en inactiviteitsvallen* ontstaan uit een gering verschil tussen een (laag) arbeidsinkomen en een uitkering zodat het (financieel) voordeliger is werkloos, respectievelijk inactief te blijven met een uitkering dan te werken. Volgens de Hoge Raad voor Werkgelegenheid, die in haar jaarverslag 2005 bijzondere aandacht besteedt aan deze problematiek, ligt het risico op financiële vallen duidelijk hoger in België dan gemiddeld in de EU.<sup>2</sup> Voor een recente analyse met betrekking tot financiële vallen verwijzen we naar De Lathouwer et al. (2005).
- *(Geografische) mobiliteit*: de Vlaamse, maar vooral Belgische werkloosheid is sterk gedifferentieerd naar regio, het knelpunt is dat dit gepaard gaat met een beperkte geografische mobiliteit. Zo bedraagt de werkloosheidsgraad in Halle-Vilvoorde amper 5,2% en slagen de bedrijven er niet in om kandidaten te vinden voor hun vacatures, terwijl in Brussel de werkloosheidsgraad oploopt tot 20% (DS, 27 maart 2007). Ook in Zuid-West Vlaanderen bestaat er een grote krapte, terwijl Henegouwen een grote werkloosheid kent. We kunnen dan ook stellen dat het gebrek aan regionale en gewestelijke mobiliteit een oorzaak vormt van het knelpuntprobleem. De taalgrens vormt hierbij ook vaak een extra 'mobiliteitsgrens'.

---

<sup>2</sup> De analyse van de financiële vallen aan de aanbodzijde berust grotendeels op de resultaten van het STASIM model van het Centrum voor Sociaal Beleid van de Universiteit Antwerpen zie onder meer Cantillon et al., 1999; De Lathouwer & Bogaerts, 2002 en recent De Lathouwer et al., 2005.

- *Arbeidsmarktgedrag*: uit onderzoek van De Witte (1992) en Hooge (1995) blijkt dat er duidelijke verschillen zijn tussen werkzoekenden in zoekgedrag. Bepaalde groepen werkzoekenden ('de teruggetrokkenen') beleven hun werkloosheid positief en zijn vrij gering betrokken op werk. Hoewel deze groep dus zagezegd beschikbaar is voor de arbeidsmarkt, zijn ze dat in de feiten maar in beperkte mate. In totaal zou een kleine 30% van de werkzoekenden tot deze categorie behoren. Dit onderzoek dateert van tien jaar terug. Recente data over de omvang van deze groep zijn niet beschikbaar. Een vervolgonderzoek zou moeten uitwijzen in welke mate een doorgedreven beleidsmatige focus op activering de beleving van werkzoekenden heeft gewijzigd.
- *Kwalificaties*: onder deze noemer kan zowel een gebrek aan opleiding (in maart 2007 is 53,9% van de Vlaamse werkzoekenden in het bezit van maximaal een diploma lager secundair onderwijs), de 'verkeerde' opleiding als het ontbreken van sollicitatievaardigheden worden gecatalogeerd.

### 1.3 Oorzaken bij intermediairen

Intermediairen, zowel publiek als privaat, spelen een belangrijke rol bij het remediëren van de oorzaken van knelpunten en het bemiddelen tussen vraag- en aanbodzijde. De wijze waarop hun interventies worden uitgevoerd, kunnen echter onrechtstreeks knelpunten in de hand werken. Specifiek onderzoek rond de 'ongewenste' effecten van het optreden van intermediairen in relatie tot het vervullen van knelpunten, werd in Vlaanderen nog niet verricht. Op basis van bestaand onderzoek naar de (publieke) arbeidsbemiddeling kunnen we wel enkele algemene effecten onderscheiden die knelpunten en zeker acute knelpunten in de hand kunnen werken:

- Het '*lock in*' effect of de '*trajectval*': Bollens en Heylen (2006) becijferden dat de deelname aan een traject naar tewerkstelling gemiddeld gezien de duur van het verblijf in de werkloosheid eerder verlengt dan verkort. Zo duurt een VDAB-traject met één formele opleiding gemiddeld 11,7 maanden. Langdurige opleidingen kunnen dus acute knelpunten op korte termijn in de hand werken in plaats van ze te remediëren.
- De toeleiding van werkzoekenden: Cortebeek et al. (2000) stellen in hun onderzoek naar de toeleiding naar opleidings- en werkervaringsprojecten dat de wijze waarop de communicatie verloopt met de werkzoekende mee de oorzaak vormt van het toeleidingsprobleem. Daarbij kunnen we denken aan onduidelijke informatie bij oproepingen, communicatiemethoden die minder zijn afgestemd op de te bereiken doelgroep, enzovoort.
- Afstemming opleidingen - vraag werkgevers: de focus van het actief arbeidsmarktbeleid in Vlaanderen lag tot op vandaag sterk bij remediëring en activering van de aanbodzijde. Centraal stond het vergroten van de inzetbaarheid van werkzoekenden. Een belangrijk aandachtspunt is dan ook de aansluiting van beroepsopleidingen bij de vraag van werkgevers. In de jaarlijkse evaluatie

van VDAB schuift men het gebrek aan vraaggerichte werking van de VDAB-dienstverlening als een belangrijk knelpunt naar voor. Hierover wordt gesteld: *'In de context van een krappere wordende arbeidsmarkt is het noodzakelijk dat VDAB optimaal inspelt op snelle evoluties aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt. De uitdaging voor de VDAB competentiecentra bestaat er dan ook in om in de toekomst voldoende flexibel in te spelen op de nieuwe noden en knelpunten aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt, en de beschikbare opleidingscapaciteit zo snel en flexibel als mogelijk hieraan aan te passen.'* (Departement Werk en sociale economie, 2007). Ook in de aangehaalde VOKA-enquête stellen werkgevers dat de opleidingen niet altijd even goed aansluiten bij de vacature en dat er te vaak kandidaten worden toegelaten tot opleidingen die eigenlijk niet geschikt zijn.

#### 1.4 Omgevingsfactoren en beleid

Tot slot zijn er natuurlijk ook omgevingsfactoren van belang.

- *Conjunctuur*: hoewel bepaalde knelpunten een structureel karakter hebben, is het duidelijk dat het fenomeen sterk samenhangt met de economische conjunctuur. In tijden van hoogconjunctuur stijgt het aantal vacatures en zullen er steeds minder werkzoekenden beschikbaar zijn per vacature. Dit is anno 2007 zeker het geval. Door de stijgende vraag naar arbeid en het dalend aantal werkzoekenden is de spanning op de Vlaamse arbeidsmarkt het afgelopen jaar zeer groot geworden. In februari 2004 waren er gemiddeld 6,9 werkzoekenden per openstaande vacature beschikbaar, in 2007 is deze verhouding gedaald tot 3,4 (inclusief interim) dit is lager dan in het economisch topjaar 2001 waar er gemiddeld 4,2 werkzoekenden per openstaande vacature beschikbaar waren (Steunpunt WSE, 2007). Als gevolg hiervan zal de vlotte invulling van vacatures voor werkgevers een groter probleem vormen.
- *Demografische factoren*: los van de conjunctuur zijn er demografische trends die een invloed hebben. De traditioneel interessante populatie (vanuit werkgeversperspectief) van jongeren neemt in omvang af ten gevolge van een dalende nationaliteit en de gemiddeld hogere scholingsgraden. De vergrijzing zorgt bovendien voor een structureel grotere vervangingsvraag. Volgens bevolkingsprognoses zal de Vlaamse bevolking op beroepsactieve leeftijd (15-64 jaar) vanaf 2010 dalen. Tegen 2025 zouden er dan 190 000 personen op beroepsactieve leeftijd minder zijn dan nu. Het beschikbare arbeidsaanbod zal dan ook niet volstaan om de vacatures te kunnen invullen. Op termijn riskeert de Vlaamse arbeidsmarkt op te drogen, waardoor de spanning op de arbeidsmarkt nog veel groter wordt (Vandenbroucke, 2007). In dit kader concludeert Berckhout (2007) dat ondanks het verschijnsel dat krapte op de arbeidsmarkt niet nieuw is, we toch te maken hebben met een nieuwe situatie: de huidige krapte zal, onder andere door de samenvallende processen van ontgroening en vergrijzing niet kortstondig zijn, ook al blijft de economische groei beperkt.

- *Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt*: het onderwijs kan moeilijk de snel veranderende noden van het bedrijfsleven bijbenen. Ook het onderwijs is steeds op zoek naar oplossingen om een gepast antwoord te kunnen formuleren op deze aansluitingsproblematiek (bijvoorbeeld experimenten rond modularisering, ervaringsgericht onderwijs, ...).<sup>3</sup>
- *Ongekwalficeerde uitstroom uit het onderwijs*: de Vlaamse arbeidsmarkt wordt gekenmerkt door een instroom van goed opgeleide jongeren. Anderzijds wordt Vlaanderen nog steeds geconfronteerd met een hardnekkige ongekwalificeerde uitstroom uit het onderwijs. In de periode 2000-2005 blijft deze schommelen tussen 10 en 12%.

## 1.5 Tot slot

In tabel 1.1 hebben we de ‘bronnen’ van knelpunten samengebracht.

**Tabel 1.1** Oorzaken van knelpunten

Aanbodzijde	Vraagzijde	Intermediairen	Omgevingsfactoren
Werkloosheids- en inactiviteitsvallen	Personeelsbeleid, Wervings- en selectiegedrag van wg'ers	'Lock in effect'	Demografische aspecten: ontgroening en vergrijzing
Beperkte geografische mobiliteit	Kwaliteit van de arbeid (Arbeidsomstandigheden- en voorwaarden)	Toeleidings-probleem	Rol van het onderwijs en ongekwalificeerde uitstroom
Arbeidsmarktgedrag en werkloosheidsbeleving	Arbeidsorganisatie en Arbeidsinhoud	Afstemming beroepsopleidingen/ arbeidsmarkt	Conjunctuur
Gebrek aan kwalificaties		Matching	

## 2. Oplossingen

In voorgaande werd aandacht besteed aan de voornaamste oorzaken van knelpunten op de arbeidsmarkt. Hieruit bleek dat de knelpuntenproblematiek zeer complex is en een veelheid van oorzaken heeft. Oplossingen dienen dan ook zowel aan vraagzijde, aanbodzijde als bij de intermediairen te worden gezocht. In wat volgt gaan we summier in op de acties van bedrijven en intermediairen om

<sup>3</sup> Dit thema is op dit moment onderwerp van een lopend OBPWO-onderzoeksproject naar de rol van het onderwijs in de aansluitingsproblematiek met het bedrijfsleven, specifiek gefocus op knelpuntberoepen (Derick & Lamberts, 2007).



knelpunten te remediëren en toetsen we welke maatregelen op verschillende beleidsniveaus worden vooropgesteld.

## 2.1 Oplossingen op bedrijfsniveau

De economische heropleving en de bijhorende grotere krapte op de arbeidsmarkt zorgen ervoor dat de (structurele) tekorten zich steeds vaker als *acute* problemen manifesteren op bedrijfsniveau en leiden onder meer tot een steeds grotere roep van werkgeverszijde om de Belgische grenzen te openen voor werknemers uit de nieuwe EU-lidstaten. De betrokken werkgevers signaleren een gebrek aan competenties of arbeidsattitude bij de toegeleide kandidaten of het wegblijven van kandidaten. Dit zou de indruk kunnen wekken dat de oorzaak van (en dus ook de oplossing voor) de mismatch tussen vraag en aanbod enkel aan de aanbodzijde en bij de verschillende instanties die voor de allocatie moeten instaan, ligt. Vaak wordt er (vanuit het bedrijfsleven) naar de aanbodzijde van de arbeidsmarkt, de intermediaire sector en het onderwijs gekeken om oplossingen te bieden: werkzoekenden dienen de nodige kwalificaties en attitudes te verwerven, de intermediaire sector dient inspanningen te leveren om de toeleiding van werkzoekenden naar arbeidsmarkttrajecten en vacatures te verbeteren, en het onderwijs dient te zorgen voor een betere afstemming met de vereisten in het bedrijfsleven, enzovoort. Ook bedrijfsinterne factoren kunnen echter mee aan de oorzaak van knelpunten liggen (Huys et al., 1997; Lamberts, 2000; Lamberts & Wets, 2002; Lamberts & Delmotte, 2004).

We baseren ons hier voornamelijk op de resultaten van het literatuuronderzoek en de werkgeversbevraging tijdens de vorige periode van hoogconjunctuur en arbeidsmarktkrapte (Lamberts, 2000), aangevuld met bevindingen uit meer recent onderzoek (Lamberts & Wets, 2002; Lamberts & Demotte, 2004; Randstad, 2005).

Bedrijven kunnen verschillende strategieën hanteren om om te gaan met acute knelpuntproblemen. In voorgaand onderzoek werd een kader en typologie ontwikkeld om deze strategieën onder te verdelen (Lamberts et al., 2000). De nadruk ligt hierbij op de acties die bedrijven zelf ondernemen om (acute) knelpuntvacatures te vermijden, op te lossen of de gevolgen ervan te minimaliseren.

Op basis van een eerste literatuurstudie kunnen de oplossingsstrategieën aan de hand van twee dimensies ingedeeld worden: 1) gaat het om reactieve strategieën met een kortetermijnperspectief of om proactieve strategieën vanuit een langetermijnperspectief en 2) gaat het om interne (binnen het bedrijf) of externe oplossingen (onder andere door beroep te doen op verschillende arbeidsmarktfactoren) (Van Ours, 1986; Van der Aa, 1999; Lamberts et al., 2000)?

Voorbeelden van *reactieve bedrijfsstrategieën met een kortetermijnperspectief* zijn onder andere verhogen van wervingsinspanningen en uitbreiding van het wervingsge-

bied (rekruteren uit eigen personeel, wervingskanalen uitbreiden, headhunting, aantrekken van buitenlandse arbeidskrachten, beroep doen op arbeidsmarktactoren, ...), aanpassen van selectieprocedures (selectiecriteria en selectieprocedure aanpassen, tewerkstellingsmaatregelen, ...), of het investeren in opleiding van zittend personeel. Daarnaast kan ook geopteerd worden om een andere oplossing te zoeken voor het werk dat blijft liggen door bijvoorbeeld overuren, beperking uitstroom zittend personeel, uitbesteding van werk, annuleren van orders, enzovoort of door het inhuren van arbeid via onder andere uitzendarbeid.

*Proactieve strategieën vanuit een langetermijnperspectief* zijn dan eerder het doorvoeren van aanpassingen aan de aard van het werk (arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeidsmarkt bewust arbeidsorganisatiebeleid), het investeren in arbeidsmarktcommunicatie, het voeren van acties ter verbetering van het imago van de functie, het bedrijf of de sector, of onder andere het investeren in opleiding van nieuwe werknemers (arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid).

Zowel Van Ours tijdens de jaren '80 als Lamberts et al. begin 2000 deden de volgende vaststelling, namelijk dat bedrijven na een periode van hoge werkloosheid, waar bedrijven eerder een selectieprobleem hadden dan een rekruteringsprobleem, voornamelijk kiezen voor kortetermijnoplossingen (reactieve maatregelen) dan voor de meer langetermijnoplossingen (proactieve maatregelen).

We stelden dus vast in 2000 dat de meest frequent toegepaste strategieën, reactieve strategieën met een kortetermijnperspectief waren. In eerste instantie verhoogden bedrijven hun wervingsinspanningen, werden andere en meerdere wervingskanalen ingezet en, indien nodig, werd het werk uitbesteed, liet men personeel overuren presteren of werden uitzendkrachten ingezet. Langetermijnstrategieën werden minder toegepast. Toch kregen we indicaties dat in bepaalde bedrijven (sectoren/regio's), waar de problematiek reeds gedurende langere tijd speelde of uitgesproken aanwezig was, toevlucht gezocht werd in langetermijnoplossingen. Zo kregen we duidelijke indicaties dat bedrijven meer investeerden in opleiding van nieuw en zittend personeel. Ook werden selectiecriteria aangepast. Sommige bedrijven investeerden in het aanbieden van aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden (zowel financiële als andere). Andere bedrijven gingen zelfs over tot het aanpassen van de arbeidsinhoud en arbeidsorganisatie zodat deze beter afgestemd waren op het aanbod aan arbeidskrachten.

Uit de opsomming van de verschillende oplossingsstrategieën blijkt dat vele niet los van elkaar gezien kunnen worden. Integendeel, werken aan oplossingen voor moeilijk vervulbare vacatures gebeurt best in een organisatievorm die in zijn geheel beter is afgestemd op de arbeidsmarkt.

Uit later, eigen onderzoek (Lamberts et al., 2004) en uit recent onderzoek van Randstad (2005) blijkt dat de bedrijfsstrategieën om in te spelen op de schaarste, de afgelopen jaren niet sterk zijn gewijzigd. Reactieve strategieën op korte termijn worden verkozen boven proactieve strategieën op lange termijn. Verhogen van wervingsinspanningen, opleidingen en fidelisering van werknemers blijven de

belangrijkste. Alternatieve strategieën zoals het wijzigen van de arbeidsorganisatie en het aanboren van bijkomende arbeidsreserves (bijvoorbeeld kansengroepen) blijven beperkt en winnen niet aan belang (Lamberts et al., 2004; Randstad, 2005).

Vraag is hoe bedrijven en organisaties anno 2007 reageren wanneer ze geconfronteerd worden met een acuut knelpuntprobleem; welke innoverende en beste leerpraktijken kunnen we onderscheiden?

## 2.2 Beleid ten aanzien van knelpuntberoepen

Een korte literatuursurvey wijst uit dat in tegenstelling tot het onderzoek dat werd verricht naar het wervingsgedrag van werkgevers bij knelpunten, er tot op heden weinig tot geen onderzoek werd verricht naar interventies op macro- en mesoniiveau en de mate waarin ze er effectief in slagen knelpunten te remediëren. We beperken ons dan ook tot een kort overzicht van maatregelen.

### 2.2.1 Federaal niveau

Om de *financiële vallen* terug te dringen heeft de federale overheid ondermeer met het terugschroeven van het PWA-stelsel en de verhoging van de minimuminkomens enkele maatregelen genomen. De impact hiervan op de werkloosheidsvallen is nog niet onderzocht.

Een tweede maatregel is de stringentere *controle* op werkzoekenden. Deze maatregel kan de toeleiding van 'niet werkwillige' en 'teruggetrokken' werkzoekenden vergroten.

De meest in het oog springende maatregel is echter het vergroten van het arbeidsaanbod door een versoepelde procedure voor het toekennen van *arbeidskaarten* aan inwoners van de nieuwe lidstaten van de EU. Deze versoepelde procedure geldt voor 113 knelpuntberoepen (zie B.S. 18 mei 2006). In deze lijst zijn de bouwsector (met voorsprong), de voedingssector en de metaalsector goed vertegenwoordigd. Opvallende afwezigen zijn de schoonmaaksector en de horeca. De versoepelde procedure heeft een exponentiële groei van de arbeidskaarten B tot gevolg. In 2004 bedroeg dit aantal 5 269, in 2005 7 446, in 2006 verdubbelde dit tot 15 271. Deze stijging is bijna uitsluitend te wijten aan de tewerkstelling van nieuwe EU-onderdanen (Vlaams Subsidieagentschap voor Werk en Sociale Economie: 2007). Bijna 80% van de afgeleverde arbeidskaarten en vergunningen onder de categorie knelpuntberoepen heeft betrekking op tewerkstelling in seizoen- en gelegenhedswerk binnen de tuinbouwsector. In het rapport van het Vlaams Subsidieagentschap (2007) besluit men dat ondanks de zeer soepele aanvraagprocedure en de zeer snelle afhandeling, het aantal concrete aanvragen dat in 2006 werd ingediend (buiten seizoenarbeid) met 1 911 arbeidskaarten zeer beperkt is gebleven. Het merendeel ervan werd tewerkgesteld in de bouwsector.

De federale maatregelen richten zich dus voornamelijk op de aanbodzijde. In zowel de bedrijfscases als de mesocases zal aandacht besteed worden aan de mate waarin financiële vallen, een stringenter controlebeleid en de verruimde arbeidsmarkt mogelijke oplossingen of belemmeringen kunnen betekenen voor het remediëren van acute knelpunten.

### 2.2.2 Vlaams niveau

In januari 2005 ondertekenden de Vlaamse sociale partners en de Vlaamse regering het nieuwe Vlaamse Werkgelegenheidsakkoord 2005-2006. Het akkoord bestaat uit 5 grote hoofdstukken: langdurig werkzoekenden, leren en werken, oudere werknemers, knelpuntberoepen en beroepskwalificaties. Het remediëren van knelpuntberoepen wordt aldus als een beleidsprioriteit op Vlaams niveau naar voor geschoven. In de beleidsbrief 'werk' 2007 worden volgende sporen geschetst met betrekking tot remediëren van knelpuntberoepen:

- het stimuleren van grotere en kwaliteitsvolle uitstroom uit het reguliere onderwijs;
- het verhogen van de kwaliteit van de vacatureopmaak en van de werkzoekendendossiers zodat een betere matching mogelijk wordt;
- de sectorale screening waarbij VDAB de dossiers van werkzoekenden met een beroepsaspiratie in een bepaalde sector analyseert om na te gaan of deze werkzoekenden werkelijk inzetbaar zijn in die sector. Indien de competenties van de werkzoekende niet in overeenstemming zijn met hun beroepsaspiratie worden ze doorverwezen naar een opleiding of worden hun beroepsaspiraties bijgestuurd;
- er wordt geïnvesteerd in het vergroten van de opleidingscapaciteit bij VDAB en partners die toeleiden naar knelpuntberoepen;
- een premie voor werkzoekenden die een knelpuntopleiding volgen;<sup>4</sup>
- tot slot werd de instapopleiding ingevoerd zodat IBO's nog meer kunnen gefocust worden op de invulling van knelpuntvacatures via de opleidingscomponent in de IBO. De instapopleiding is dan een opleiding voor werkzoekenden met een behoorlijke technische en schoolse kennis die de mogelijkheid geeft om snel de praktische ervaring op te doen.

Ook de Vlaamse overheid mikt dus voornamelijk op de aanbodzijde via het reguliere onderwijs en beroepsopleidingen, maar heeft daarnaast ook aandacht voor het remediëren van knelpunten bij de intermediären.

---

<sup>4</sup> Deze premies worden/werden recent afgeschaft. Enkel diegenen die reeds een contract hadden voor de afschaffing ontvangen nu nog deze premie.

### 2.2.3 Regionaal niveau

Ook op lokaal en regionaal niveau kunnen maatregelen en acties worden ondernomen om acute knelpunten te remediëren. We denken daarbij voornamelijk aan lokaal arbeidsmarktbeleid (bijvoorbeeld Bouwpool Antwerpen), maar ook aan de rol van RESOC's & SERR's (via onder meer projectontwikkelaars). Gecentraliseerde informatie over acties van deze actoren is niet beschikbaar. Via de cases hebben we getracht een zicht te krijgen op de mogelijke rollen die deze actoren kunnen spelen.

### 2.2.4 Sectoraal beleid

In januari 2005 ondertekenden de Vlaamse sociale partners en de Vlaamse regering het nieuwe Vlaamse Werkgelegenheidsakkoord 2005-2006. De prioriteiten van dit akkoord en van de beleidsnota's werk en onderwijs en vorming van de minister van Onderwijs en Werk vormen de basis van de samenwerking met sectoren. Deze samenwerking werd vertaald in overeenkomsten met sociale partners van sectoren of de sectorconvenants. Met het afsluiten van de sectorconvenants verbinden de Vlaamse sectorale partners en de Vlaamse regering er zich toe om engagementen te nemen op verschillende domeinen van het Vlaamse arbeidsmarktbeleid (samenwerking onderwijs-arbeidsmarkt, opleidings- en competentiebeleid, ...). Een specifiek aandachtspunt binnen de sectorconvenants zijn de maatregelen en acties die sectoren ondernemen om knelpunten te remediëren. Via de sectorconvenants worden de sectoren dus gestimuleerd om zelf oplossingen voor knelpunten te genereren.

De sectoren zijn in ruime mate ingegaan op het aanbod om convenants af te sluiten. Op dit ogenblik zijn er 25 convenants afgesloten tussen de Vlaamse regering en de sectoren. Sectoren die een sectorconvenant afsluiten krijgen een aantal sectorconsulenten ter beschikking voor de uitvoering ervan.

Een screening van de sectorconvenants op het thema 'knelpunten' leerde dat de meeste sectoren vrij vaag omschreven 'standaardoplossingen' voorstellen, het betreft dan het voorzien van bijkomende opleidingscapaciteit, het ontwikkelen van opleidingsinhouden en een betere toeleiding, al dan niet in samenwerking met VDAB. In het kader van dit onderzoek gingen we op zoek naar sectoren die minder gestandaardiseerde oplossingen uitdachten om (acute) knelpunten te remediëren.

We verwijzen hier ook naar eerder VIONA-onderzoek waarin sectorale acties besproken werden om knelpunten op te lossen (Lamberts & Delmotte, 2004).

### 2.3 Intermediairen

Knelpunten op de arbeidsmarkt wijzen op een moeizame aansluiting tussen vraagzijde en aanbodzijde. De intermediaire sector, zowel de publieke als de private, spelen een belangrijke rol bij het *actief* bemiddelen tussen aanbods- en vraagzijde. Dit blijkt uit een onderzoek van Lamberts (2000): 76% van de bedrijven doet een beroep op VDAB bij het zoeken naar kandidaten om knelpuntvacatures in te vullen, 50% doet beroep op private interimkantoren. Een recentere enquête van VOKA (2007) wijst uit dat 64% van de ondernemingen beroep doet op VDAB en 77% op uitzendkantoren.

Op alle specifieke acties die vanuit de private intermediaire sector worden ondernomen naar knelpuntvacatures hebben we geen zicht. Dit is ook niet het voorwerp van dit onderzoek. Wel van belang is de aanpak die mogelijk ontwikkeld wordt vanuit de private sector om knelpunten te remediëren en de mogelijke meerwaarde van deze aanpak. In dit opzicht gingen we dan ook actief op zoek naar cases waar private bedrijven een belangrijke rol spelen.

VDAB van zijn kant heeft om het aanbod van werkzoekenden en de vraag op de arbeidsmarkt meer in overeenstemming te brengen, een uitgebreid dienstenaanbod ontwikkeld, deels gericht op de werkzoekende, deels op de werkgever. VDAB wordt algemeen erkend voor zijn inspanningen ter bevordering van de transparantie van de vacaturemarkt. De competentiecentra van VDAB die instaan voor opleiding en competentie-ontwikkeling helpen de allocatie van vraag en aanbod te bevorderen.

In aansluiting van het Vlaams werkgelegenheidsakkoord heeft VDAB in 2006 een 'geïntegreerd' actieplan knelpuntenbeleid ontwikkeld. Dit plan bevat ondermeer een *verfijning van de analyse van knelpunten* (cf. infra), een bredere *samenwerking met het onderwijs*. Daarnaast bevat het ook een aantal acties ter *optimalisering van de werkzoekenden- en vacaturewerking*: een vroegtijdige indicatie van de moeilijkheidsgraad van de vacature, een kwalitatieve verbetering van de registratie van vacatures, een verdere uitbouw van de vacaturewerking in de werkwinkels via samenwerking, een versterkt verwijzingsbeleid ten aanzien van de werkzoekenden en een gerichtere opvolging van de vacatures. Daarnaast zijn er een aantal acties gelanceerd om de kwaliteit en de betrouwbaarheid van de werkzoekendendossiers te verhogen, omdat dit een voorwaarde is voor een adequate matching. Tot deze acties behoren de competentiebalans (bouw) en de sectorale screening (bouw, schoonmaak, ICT, transport, horeca, ...). Een vierde spoor is het *optimaliseren van de opleidingen* die toeleiden tot knelpuntberoepen. VDAB richt zich op knelpunten die via kortere opleidingen kunnen geredieerd worden. Belangrijke aandachtspunten daarbij zijn een meer gerichte en 'geëngageerde toeleiding' naar knelpuntvacatures. Concreet betekent dit dat het aangaan van een bepaalde finaliteitsopleiding ook het engagement van de werkzoekenden inhoudt om passende vacatures

die naar deze beroepen toeleiden te aanvaarden. Ten tweede worden de opleidingen meer outputgericht gemaakt. Dit kadert binnen de bredere koers 'focus op werk'. Door de gehele opleiding zal systematisch aandacht ingebouwd worden voor de uiteindelijke tewerkstelling door tijdens de opleiding actief vacatures te verspreiden, de instructeur ook actief naar werk te laten begeleiden enzovoort.

## 2.4 Tot slot

**Tabel 1.2** Oplossingen voor knelpunten

Vraagzijde (zie tabel 1.3 en tabel 1.4)	Aanbodzijde	Intermediaren
Interne/externe strategieën	Terugdringen financiële vallen	Verhogen kwaliteit vacatureopmaak VDAB
Reactieve/proactieve strategieën	Stringenter controle	Sectorale screening
	Vergroten arbeidsaanbod via migratie	Outputgericht maken opleidingen
	Bevorderen kwaliteitsvolle uitstroom reguliere onderwijs	Integratie werkzoekenden en werkgeverslijn
	Vergroten aanbod beroepsopleidingen die toeleiden naar knelpunten	Betere opvolging vacatures
	Premie voor wz'en die knelpuntenopleiding volgen	
	Instapopleiding (naast ibo)	

**Tabel 1.3** Overzicht van oplossingen op korte termijn (reactief)

---

1. Ten gevolge van het knelpunt blijft werk liggen. Een oplossing kan gevonden worden door dit werk op andere manieren te laten uitvoeren:	
Bv. intern:	- door het personeel overuren te laten presteren; - door de uitstroomkansen van zittend personeel te verkleinen.
Bv. extern:	- door uitbesteding van werk aan andere bedrijven; - door annulatie van orders; - door delokalisatie.
2. Arbeid inhuren:	
Bv. extern:	- door beroep te doen op uitzendkrachten.
3. Uitbreiden van het wervingsgebied:	
Bv. intern:	- door rekruteren uit eigen personeel.
Bv. extern:	- door meerdere wervingskanalen in te zetten; - uitbouwen van samenwerking met andere actoren en intermediairen; - door het lokken van werknemers bij andere bedrijven; - door rekruteren van personeel uit andere regio's en het buitenland.
4. Aanpassen van de selectieprocedure:	
Bv. intern:	- door minder strenge selectievoorwaarden te stellen; - door het verder uitwerken van de selectieprocedure.
Bv. extern:	- door gebruik te maken van tewerkstellingsmaatregelen.
5. Opleiding:	
Bv. intern:	- door opleiding voor zittend personeel te organiseren; - door training van nieuwe werknemers.
Bv. extern:	- door on the job training via externe opleidingsformules (bijvoorbeeld IBO).

---

Bron: Lamberts et al., 2000

**Tabel 1.4** Overzicht van oplossingen op lange termijn (proactief)

---

1. De aard van het werk veranderen (arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden)	
Bv. intern:	- door het aanpassen van interne arbeidsorganisatie; - door de inhoud van de functie te veranderen; - door de werktijden te veranderen; - door het aantrekkelijk maken van de arbeidsvoorwaarden.
2. Het imago van de functie, het bedrijf of de sector veranderen:	
Bv. extern:	- door te investeren in arbeidsmarktcommunicatie; - door contacten met scholen te onderhouden.
3. Uitgebreid investeren in selectie en opleiding:	
Bv. intern:	- door minder strenge selectiecriteria, gekoppeld aan opleiding nadien; - door te investeren in opleiding van eigen personeel of van nieuw aangeworven personeel via bijscholing (door het bedrijf zelf georganiseerd).
Bv. extern:	- door te investeren in opleiding van eigen personeel of van nieuw aangeworven personeel via bijscholing (door externe opleidingsinstantie).

---

Bron: Lamberts et al., 2000



## HOOFDSTUK 2

### PROBLEEMSTELLING EN ONDERZOEKSOPZET

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op het voorwerp van ons onderzoek, namelijk ‘acute’ knelpunten. Op basis hiervan bakenen we het onderzoek verder af en bespreken we de caseselectie.

#### 1. Knelpunten op de arbeidsmarkt: definiëring en afbakening

##### 1.1 Knelpunten: what’s in a name?

In het hedendaagse arbeidsmarktdiscours is er nogal wat verwarring rond begrippen als ‘knelpuntberoepen,’ ‘knelpuntproblemen,’ ‘knelpuntvacatures,’ ‘structurele knelpunten,’ ‘knelpuntfuncties,’ ‘conjuncturele knelpunten,’ ‘acute knelpunten,’ ... Deze verwarring situeert zich op twee niveaus: op het niveau van de concepten en op het niveau van de operationalisering van deze concepten.

Een korte literatuursurvey (BGDA, 2005; Bollens & Vos, 2002; Cevora, 2004; Lamberts, 2000; Van Mechelen, 2002; VDAB, 2006; SZW, 2000) wees uit dat er op conceptueel niveau een onderscheid wordt gemaakt tussen knelpuntberoepen vs. knelpuntvacatures en tussen structurele vs. conjuncturele knelpunten.

- *Knelpuntberoep vs. knelpuntvacatures*: een knelpuntberoep kan worden bestempeld als een beroep waarvan de vacatures moeilijk kunnen worden ingevuld. Het zijn m.a.w. beroepen waarvoor moeilijk - op basis van een aantal criteria - geschikte werknemers gevonden worden. Een knelpunt mag evenwel niet worden gelijkgesteld aan een tekort aan arbeidskrachten met juiste kwalificaties. Het kan ook zijn dat de beschikbare groep voldoende groot is, maar het aandeel dat zich effectief aanbiedt kleiner is dan de vraag (bijvoorbeeld ten gevolge van ongunstige arbeidsomstandigheden). Een *knelpuntvacature*: betreft een vacature die niet gemakkelijk ingevuld kan worden. Voor één beroep kunnen er verschillende vacatures zijn.
- *Structurele vs. conjuncturele knelpunten*: structurele knelpunten zijn knelpunten waarvan men gedurende een welbepaalde tijd weet dat ze moeilijker ingevuld raken, dit in tegenstelling tot *conjuncturele knelpunten*.

Deze concepten staan niet los van elkaar, zo zullen er conjuncturele knelpuntvacatures zijn en conjuncturele knelpuntberoepen ... Het concept 'acuut knelpunt' werd in de literatuursurvey niet teruggevonden.

## 1.2 Operationalisering van knelpunten

Wat de eigenlijke operationalisering van de concepten betreft, kan een onderscheid gemaakt worden tussen objectieve en subjectieve definities. *Subjectieve definities* baseren zich op subjectieve criteria i.c. meestal een inschatting van de werkgever/sociale partners/sectoren of een vacature moeilijk vervulbaar is. *Objectieve criteria* verwijzen naar de lengte van de periode dat de vacature openstaat. Het belang van deze criteria zal afhankelijk zijn van het niveau waarop deze knelpunten worden gedefinieerd: het macroniveau of het niveau van de Vlaamse arbeidsmarkt, het mesoniveau of het niveau van de sector/lokale arbeidsmarkt en het microniveau of het bedrijfsniveau.

Op *Vlaams niveau (macro)* is vooral de knelpuntanalyse van VDAB van belang. Het vormt de basis om beleidsmaatregelen op te enten. VDAB vertrekt van het concept 'knelpuntberoep' en definieert het als volgt:

- minstens 9 vacante banen voor het betreffende beroep voor het Vlaamse gewest, (4 op subregionaal niveau<sup>5</sup>);
- de mediaan vervullingstijd<sup>6</sup> beroep moet boven de mediaan vervullingstijd vaste circuits liggen of boven mediaan looptijd<sup>7</sup> vaste circuits;
- het vervullingspercentage<sup>8</sup> beroep moet onder het percentage van het totaal van de beroepen liggen;
- op basis hiervan wordt een lijst met potentiële knelpuntberoepen samengesteld die wordt voorgelegd aan een panel van arbeidsmarktspecialisten en aan de sectoren. Op basis daarvan worden beroepen geschrapt en/of toegevoegd aan de lijst.

VDAB vertrekt dus van het concept 'knelpuntberoep' en hanteert subjectieve en objectieve criteria om knelpuntberoepen te definiëren. De definitie van een knelpuntberoep zelf heeft een relatief karakter. Er wordt enkel aangegeven dat de invulling van bepaalde vacatures (de looptijd/plaatstijd) afwijkt van de mediaan. Ook in periodes van een ruimere arbeidsmarkt, zullen er altijd vacatures zijn die afwijken van het gemiddelde (Van Mechelen, 2002). Dit, gecombineerd met het feit dat het minimum aantal vacatures beperkt is, resulteert in een lange lijst van knel-

---

<sup>5</sup> Naar de toekomst zal dit minimum voor de regio wegvallen.

<sup>6</sup> Vervullingstijd: tijd dat een vacature nodig heeft om vervuld te worden

<sup>7</sup> Looptijd: vervullingstijd wanneer vacature vervuld wordt of annuleringstijd wanneer de vacature niet vervuld wordt.

<sup>8</sup> Vervullingspercentage: verhouding tussen de ingevulde jobs en afgehandelde jobs (ingevulde jobs + niet ingevulde jobs).

puntberoepen. In 2005 telde VDAB 204 potentiële knelpuntberoepen op een totaal van 884 beroepen, waarvan er op basis van de inschatting van arbeidsmarktspecialisten en sectoren 193 effectief werden erkend als knelpuntberoep, in 2006 waren dit 188 potentiële en 193 effectieve knelpuntberoepen (VDAB, 2006; VDAB, 2007a).

Een belangrijk 'knelpunt' in dit kader was dat VDAB koos voor een 'alles of niets-benadering': een beroep is een knelpunt*beroep* of niet, los van de *omvang* van het aantal knelpunt*vacatures*. Er ontbrak dus een indicator voor de *knelpuntintensiteit* zodat het op basis van de lijst van VDAB nauwelijks mogelijk was om een rangorde te maken volgens de ernst van het probleem (Bollens, 2002). In het kader van het 'VDAB actieplan knelpunten' (2006) werd beslist dat de studiedienst de lijst ging differentiëren naar intensiteit en oorzaak van knelpunt. Concreet worden in de knelpuntanalyse van 2006 de knelpuntberoepen ingedeeld in zes remediëringsgroepen: kwantitatief probleem hooggeschoold - middengeschoold - laaggeschoold, knelpunten met een kwalitatief probleem, knelpunten wegens ongunstige omstandigheden en doorgroeifuncties. Binnen deze remediëringsgroepen wordt telkens een rangschikking gemaakt volgens intensiteit. De 'intensiteitsformule' houdt rekening met het totaal ontvangen jobs in het NEC zonder interim, de regionale spreiding van het knelpuntberoep, de hardnekkigheid van het knelpunt en de mate waarin het knelpuntberoep binnen zijn groep afwijkt qua vervullingsgraad en vervullingstijd (VDAB, 2007). *Door deze vernieuwde methodologie is het mogelijk gericht in te spelen op knelpuntproblemen.*

In een recente analyse (VDAB, 2007c) stelt VDAB 'dat het met de globale mismatch op de Vlaamse arbeidsmarkt uiteindelijk wel meevalt. Zelfs bij de moeilijkst invulbare vacatures blijft niet meer dan een vijfde daadwerkelijk openstaan.' Dit staat in contrast met de vele persberichten van sectoren, lokale overheden en bedrijven die de knelpunten als zeer substantieel ervaren. Blijkbaar wordt het knelpuntprobleem op sectoraal en bedrijfsniveau anders ervaren dan op macroniveau. Dit is niet verwonderlijk. Naast het feit dat VDAB tot voor kort geen rekening hield met de omvang van het aantal knelpuntvacatures, bekijkt VDAB de knelpunten van op een geaggregeerd niveau. Dit in combinatie met een relatieve definitie zal er inderdaad voor zorgen dat er 'gemiddeld' genomen geen grote mismatch is. De omvang en de aard van de knelpunten zullen echter verschillen per sector, evenzo geldt dat de aard en de omvang van de knelpunten ook per regio kunnen variëren. Deze regionale verschillen hangen voor een deel ook weer samen met de aard van de sectoren. In sommige sectoren zullen regionale verschillen van grotere invloed zijn dan in andere. De manier waarop knelpunten zich manifesteren en dus ook zullen gepercipieerd worden op lokaal en sectoraal niveau is het resultaat van een complex samenspel tussen generieke ontwikkelingen en sectorale en regionale effecten die op macroniveau moeilijk gecapteerd kunnen worden. Door dit samenspel van factoren en door uit te gaan van de

omvang van vacatures, zullen sectoren en lokale overheden knelpunten dus anders ervaren dan VDAB.

Op *microniveau* is vooral de inschatting van de werkgever over het knelpuntkarakter van een vacature belangrijk. Hierbij zullen voornamelijk subjectieve criteria spelen: de ene werkgever zal een vacature als een knelpunt inschatten, de andere niet. Het al dan niet definiëren van een vacature als knelpunt zal afhangen van factoren als de grootte van het bedrijf, de omvang van het aantal vacatures, de in te vullen functie ... Ook de mate waarin de invulling van de vacature(s) acuut is, zal voornamelijk een subjectieve inschatting zijn.

In dit onderzoek gaan we *niet* uit van de definitie van knelpunten op macroniveau (VDAB) of mesoniveau (sectoren - lokale overheden) maar van knelpuntvacatures op bedrijfsniveau. Anders gesteld: het gaat om vacatures die door werkgevers als een knelpunt worden geduid. Concreet hanteren we volgende werkdefinitie:

- het gaat om een aanzienlijk aantal vacatures in verhouding tot het totale aantal arbeidsplaatsen in de onderneming;
- de invulling of beter het gebrek eraan wordt door de bedrijfsleider als een acuut probleem ervaren.

## 2. Onderzoeksopzet

### 2.1 Onderzoeksvragen en analysekader

#### 2.1.1 Onderzoeksvragen

Centraal in dit onderzoek staat het verwerven van inzicht in de wijze waarop verschillende actoren inspelen op 'acute knelpuntvacatures' en het nagaan van de effectiviteit en efficiëntie van hun interventies. Aandacht gaat hierbij naar *innoverende* strategieën en hun (mogelijke) bijdrage in de oplossing van acute knelpuntvacatures. Volgende kernvragen staan daarbij centraal:

- Welke innoverende strategieën hanteren *bedrijven* om het probleem van acute knelpuntvacatures op te lossen? Op welke oorzaken van knelpunten bieden ze een antwoord? Welke lessen kunnen we hieruit trekken naar efficiëntie en effectiviteit? Zijn deze strategieën overdraagbaar naar andere bedrijven?
- Welke innovatieve strategieën worden op *mesoniveau* ontwikkeld, al dan niet op vraag van bedrijven, om acute tekorten te remediëren, op welke oorzaken van knelpunten bieden ze een antwoord, welke actoren zijn hierbij betrokken en zijn de gehanteerde strategieën effectief en overdraagbaar?
- Op welke *lacunes in het reguliere aanbod* spelen de cases via de gehanteerde strategieën in en welke lessen kunnen hieruit getrokken worden naar de aanpak van acute knelpunten?

Het betreft dus een combinatie van exploratief- (inzicht verwerven in welke strategieën mogelijk kunnen gehanteerd worden) en evaluatie-onderzoek (succes nagaan van interventies). De focus ligt dus op 'knowledge production' en meer specifiek op het nagaan van 'wat al dan niet werkt' met het oog op het verbeteren en optimaliseren van zowel bedrijfsstrategieën als het flankerend beleid (zie Stern, 2004).

### 2.1.2 Analyse kader mesocases

In dit onderzoek worden een aantal interventies beschreven en geëvalueerd.

Om de interventies te typeren maken we een onderscheid naar de doelgroep van de interventie, het type interventie en de betrokken actoren.

- *doelgroep*: daarbij maken we een onderscheid tussen de aanbods zijde en de vraagzijde;
- het *type actie*: hierbij maken we het onderscheid tussen:
  - toelidingsacties;
  - screening;
  - opleidingsinterventies;
  - matching en bemiddeling;
  - onderzoek en ontwikkeling;
  - andere.
- de *aansturing* van de interventie: wie is verantwoordelijk voor het project en stuurt het aan? We maken daarbij een onderscheid tussen publieke, private organisaties en vormen van publieke-private samenwerking.

Op basis van deze indeling zullen de interventies getypeerd worden. Op basis daarvan kan worden achterhaald welk type interventie het meest is aangewezen bij het remediëren van (acute) knelpuntvacatures en in welke situatie welk type interventie het meest is aangewezen.

De interventies zullen aan de hand van van volgende criteria beoordeeld worden:

- De *snelheid* van de interventie: op welke termijn kunnen vacatures worden ingevuld? Daarbij zal rekening worden gehouden met de complexiteit van het gevraagde profiel.
- De *effectiviteit* van de interventie. In welke mate beantwoordt de interventie aan de verwachtingen en behoeften van de werkgevers die er beroep op doen?
- De *gecreëerde meerwaarde*: welke meerwaarde biedt de interventie (ten aanzien van reguliere maatregelen) zodat ze aan de verwachtingen en behoeften van de werkgever voldoet?
- De mate van *innovatie*: welke innovatieve elementen bevat de interventie? De innovatie van een interventie kan zowel in het type actie en de wijze waarop deze actie wordt vormgegeven als in de projectstructuur, de samenwerking en aansturing van het project gesitueerd zijn.

- *Overdraagbaarheid*: in welke mate is de interventie overdraagbaar?

Innovatie en gecreëerde meerwaarde kunnen beschouwd worden als factoren die invloed kunnen hebben op de snelheid en effectiviteit. Anders gesteld, in welke mate zorgen de gecreëerde meerwaarde en de mate van innovatie ervoor dat acute knelpunten snel en effectief worden ingevuld. Meerwaarde en innovatie moeten in dit opzicht begrepen worden als bijvoorbeeld een verhoogde efficiëntie van processen, een specifieke vorm van aansturing die tot meer maatwerk leidt ...

### 2.1.3 Analyse kader bedrijfscases

Wat de bedrijfscases betreft, kijken we in eerste instantie naar de *oorzaken* van het knelpuntkarakter van de vacatures. Waar situeren de oorzaken zich: aanbodzijde, vraagzijde, intermediairen, beleid? Specifieke aandacht gaat hierbij naar elementen aan vraagzijde die het knelpuntkarakter veroorzaken.

We kijken naar de *oplossingsstrategieën* die door de bedrijven aangewend worden om knelpunten te voorkomen of op te lossen. Als kader en typologie van deze oplossingsstrategieën gebruiken we het reeds eerder beschreven kader van *reactieve en proactieve strategieën* (zie hoofdstuk 1). Specifieke aandacht in het kader van dit onderzoek gaat naar de gehanteerde *communicatiestrategieën*. We gaan na welke oplossingen aangewend worden. Welke strategieën werden in het verleden uitprobeerde en waarom? Welke zijn succesverhalen? Falingen?

Ook hier kijken we naar effectiviteit van de gehanteerde strategieën, de context en randvoorwaarden die aanwezig dienen te zijn, we zoeken naar creatieve en innoverende strategieën die een meerwaarde betekenen en die overdraagbaar zijn naar andere organisaties. We bevragen 'tips and tricks' bij succesverhalen.

We kijken naar *samenwerkingsverbanden* tussen organisaties, op sectoraal en regionaal niveau. Ook de link met het *mesoniveau* komt in de organisatiecases aan bod. Welke arbeidsmarktactoren worden gecontacteerd? Waarom wel, waarom niet? Hoe wordt het aanbod vanuit de actoren geëvalueerd? Is het aanbod op maat? In welke mate draagt het bij tot de oplossing? Welke beleidsmaatregelen worden gebruikt? Welke wel/welke niet? Waarom wel, waarom niet? Wat werkt en waarom?

## 2.2 Onderzoeksverloop en caseselectie

Centraal in het onderzoek staan de cases op micro- en mesoniveau. Naar onderzoeksaanpak opteerden we voor een gefaseerde aanpak. In een eerste fase van het onderzoek stonden de operationalisering van 'acuut' knelpunt, en een korte verkenning van het macroniveau centraal. Deze verkenning gaf verder richting aan het onderzoek en maakte het mogelijk om op het spoor te komen van de cases op

meso- en microniveau. In een tweede stap van het onderzoek werden vervolgens de cases op meso- en microniveau bestudeerd.

### 2.2.1 Operationalisering onderzoek

In een eerste fase van het onderzoek werden vier doelstellingen nagestreefd:

- het operationaliseren van het concept ‘acuut’ knelpunt;
- het formuleren van evaluatiecriteria voor de casestudies;
- een kort overzicht te geven van oorzaken en bestaande oplossingen;
- identificatie van goede praktijken.

Dit gebeurde via volgende benaderingen:

- desk research;
- gesprekken of contacten met de VDAB-vacaturelijn en met sectoren (Boerenbond, Social Profit, Horeca, Voedingssector, metaal, ICT).

### 2.2.2 Mesocases

In een tweede fase van het onderzoek bestuderen we enkele innovatieve cases op mesoniveau die het remediëren van knelpuntvacatures tot doel hebben. Het leer-effect staat hier centraal. Let wel een ‘case’ wordt hier gedefinieerd als een ‘interventie’, dit kan een project zijn, maar evenzeer een éénmalige maatregel. In totaal selecteren we zes cases. Omwille van het exploratieve karakter van het onderzoek, was het de bedoeling om zo dispaaraat mogelijke cases te selecteren. Daarnaast wensten we via casuïstiek de hiaten in de kennis over de rol van bepaalde actoren ten aanzien van knelpunten in te vullen (cf. hoofdstuk 1). Concreet hielden we bij de caseselectie rekening met volgende overwegingen:

- er werd getracht zoveel mogelijk interventies te selecteren die ontstaan zijn vanuit een concrete vraag van bedrijven;
- het opzet bestond erin om een evenwicht te zoeken tussen cases die zich richten op knelpunten in de kennisintensieve en in de arbeidsintensieve sector;
- conform de onderzoeksoproep bestond het opzet er in minimum één case te selecteren waarbij het RESOC een actieve rol speelde;
- omdat private spelers een belangrijke partner zijn van bedrijven bij het invullen van (knelpunt)vacatures en er weinig zicht bestaat op initiatieven die ze ondernemen ten aanzien van knelpunten, bestond het opzet er in om minimum één private speler te selecteren;
- in minimum één case diende een sectororganisatie een belangrijke rol te spelen.

De caseselectie was geen sinecure. De cases werden geselecteerd op basis van contacten met VDAB, Federgon, persberichten, analyse van bestaand onderzoek rond knelpunten en de screening van de sectorconvenanten. Daarnaast namen we con-

tact op, al dan niet in het kader van de sectorconvenanten, met sectororganisaties van de social profit, de grafische sector, voeding, metaal, ICT, tuinbouwsector. In tabel 2.1 kunnen de geselecteerde cases teruggevonden worden.

**Tabel 2.1** Geselecteerde cases

Case	Knelpunt	Interventie	Actoren
Express Medical	Verzorgend personeel	Toeleiding, matching	Privaat
Fruitel Limburg	Fruitplukker	Toeleiding, matching	publiek
GRAFOC	Afwerker	Toeleiding, screening, opleiding, bemiddeling	PPS
RESOC Leuven	Onderhoudspersoneel	Toeleiding, screening	Publiek
Manpower Logistic Academy	Heftruckchauffeur	Toeleiding, screening, opleiding, bemiddeling	Privaat
COMOKRA	Bediener mobiele kraan	Screening, opleiding	PPS

Aan de vooropgestelde overwegingen inzake caseselectie werd grotendeels tegemoetgekomen. Wat de actoren betreft zijn de RESOC's vertegenwoordigd in de cases RESOC Leuven en GRAFOC, we selecteerden twee private (uitzend)bedrijven en twee projecten waar sectorale organisaties een belangrijke rol spelen (COMOKRA & GRAFOC). Zowel GRAFOC, RESOC Leuven en COMOKRA zijn interventies die er rechtstreeks op vraag van de bedrijven zijn gekomen. Door de focus op acute knelpunten en de snelle invulling ervan vonden we weinig projecten terug rond kwantitatieve knelpunten voor hooggeschoolden, op Express Medical na, die op korte termijn een oplossing konden bieden. Voor deze knelpunten lijken vooral een betere afstemming met het reguliere onderwijs en langdurige opleidingen een oplossing te kunnen bieden. In dit opzicht kennen de cases dan ook een oververtegenwoordiging van knelpunten in arbeidsintensieve sectoren.<sup>9</sup> Via de bedrijfscases werd wel nagegaan welke strategieën op bedrijfsniveau worden gehanteerd.

Bij het bestuderen van de cases hanteerden we de mixed-method approach. De combinatie van twee of meer benaderingen levert immers de meest waardevolle informatie op. De verschillende benaderingen voor informatieverzameling die we gebruikten zijn: face-to-face interviews, telefonische interviews en secundaire analyse van bestaande bronnen. Concreet werd telkens de verantwoordelijke van het project bevraagd en een uitvoerder van het project (vaak vielen deze functies

<sup>9</sup> We maken hierbij de tweedeling 'arbeidsintensieve' en 'kennisintensieve' sectoren (zie De Cuyper, 2006: 31).



samen. Daarnaast werd getracht om of werkgevers te bevragen die een beroep deden op de interventie of een vertegenwoordiger van de betreffende sector.

### 2.2.3 Bedrijfscases

Rond de wijze waarop bedrijven knelpunten trachten te remediëren en de mate waarin de gehanteerde strategieën al dan niet effectief zijn, is reeds onderzoek verricht (zie onder meer Lamberts, 2000). Dit onderzoek bouwt verder op het bestaande onderzoek, maar legt specifieke accenten:

- we vertrekken van bedrijven die kampen met ‘acute’ knelpuntvacatures;
- het dient om bedrijven te gaan die innovatieve wervingsstrategieën hanteren. Specifieke aandacht zal daarbij besteed worden aan mediastrategieën en samenwerking/netwerking met andere bedrijven (cf. onderzoeksoproep).

In totaal bestudeerden we zes organisaties. Het acute karakter van de knelpuntvacatures is het uitgangspunt bij het selecteren van de bedrijven. De inschatting van de werkgever is daarbij essentieel. Een aantal cases werden geselecteerd op basis van persberichten (mediastrategie), andere op basis van gesprekken met de sectoren en intermediairen. Bij de caseselectie zelf streefden we een evenwicht na van kleine en grote bedrijven en tussen bedrijven die te kampen hebben met kwantitatieve vs. kwalitatieve problemen. Ook verschillende sectoren en regio's kwamen aan bod.

**Tabel 2.2** Geselecteerde cases

Case	Knelpunt	Oplossing
Thermote & Vanhalst	Technische functies	Media, imago, jobbeurs, netwerk, ...
The Brussels Airport Company	Regionaal en kwantitatief	Media, imago, jobbeurs, website, ...
Optibel	kwantitatief	Media, werving, buitenlandse arbeidskrachten
Smet Boring	Technische functies	Samenwerking, opleiding, imago, werving, ...
Familiehulp	Dienstencheques	Media, ontbijtsessies, opleiding, ...
Imelda Ziekenhuis en ZNA	Kwantitatief	Uitzendarbeid, studenten en schoolverlaters, jobbeurs, arbeidsvoorwaarden, ...

Ook voor de cases op organisatieniveau werd de mixed-method approach gehanteerd (zie hoger). De informatie werd verzameld via face to face interviews, telefonische interviews en secundaire analyse van bestaande bronnen.



## **HOOFDSTUK 3**

### **MESOCASES**

#### **1. Inleiding**

In wat volgt komen de cases op mesoniveau aan bod. Naast een korte fiche die de belangrijkste kenmerken van de case weergeeft, bevat elke casebeschrijving volgende elementen:

- ontstaan van het project. Er wordt telkens beschreven vanuit welke behoefte de interventie is ontstaan en welke actoren het initiatief namen;
- doelgroep en doelstelling van het project (indien gedefinieerd);
- partners, aansturing en financiering;
- operationele werking en processen: toeleiding, screening, opleiding, bemiddeling, nazorg;
- resultaten (indien beschikbaar);
- effectiviteit en toegevoegde waarde;
  - Effectiviteit: zijn de knelpuntvacatures ingevuld en hoe snel zijn ze ingevuld?
  - Toegevoegde waarde: welke meerwaarde ervaart de werkgever in de processen/structuur die tot een grotere effectiviteit leiden?
  - Toegevoegde waarde partners: welke meerwaarde wordt door de verschillende uitvoerende actoren ervaren (indien van toepassing).
- innovatie: de innovatieve elementen die de case bevat;
- overdraagbaarheid: welke elementen uit de case zijn overdraagbaar?

## 2. Cases

### 2.1 Manpower Logistic Academy

---

Knelpuntvacature:	bediener van heftruck, bediener van reachtruck
Snelheid tot invulling vacature:	1 tot 2 weken
Type interventie:	toeleiding, screening, opleiding, matching en bemiddeling
Verantwoordelijke organisatie:	Manpower Logistics
Partners:	Havelange Forklifts & @thetys
Invalshoek:	sectoraal
Doelgroep	bedrijven met vraag naar heftruck- en reachtruckchauffeurs
Looptijd:	onbepaalde duur
Financiering:	Manpower Logistics

---

#### 2.1.1 Ontstaan van het project

In 2005 richtte Manpower Belgium de afdeling 'logistics' op. De oprichting van deze afdeling kwam er onder meer vanuit de vaststelling dat de logistieke sector in Vlaanderen jaar na jaar zeer gunstige tewerkstellingsvooruitzichten heeft en dat dit in de toekomst waarschijnlijk ook zo zal blijven.<sup>10</sup> De sterk groeiende sector kampt echter met structurele knelpunten: volgens een recente Manpower rondvraag bij 778 werkgevers staan geattesteerde chauffeurs en bestuurders van interne transportmiddelen op de derde plaats in de top tien van de meest gezochte profielen.<sup>11</sup> In de praktijk bleek dat Manpower vacatures voor gekwalificeerd logistiek personeel niet langer kon invullen bij gebrek aan geschikte kandidaten.

Deze vaststelling leidde begin 2007 tot de oprichting van de 'logistics academy', een logistiek opleidingscentrum in de haven van Brussel. Via dit opleidingscentrum, slaagt Manpower er in acute vacatures binnen een zeer beperkte tijd in te vullen. Het project heeft een onbepaalde duur. Bij een positieve evaluatie kan het project mogelijk uitgebreid worden naar andere regio's.

#### 2.1.2 Doelgroep en doelstelling

De doelgroep van de academy zijn bedrijven met een vraag naar logistiek personeel. Zowel grote bedrijven als KMO's komen in aanmerking.

Aan de aanbodzijde worden geen specifieke vereisten gesteld en komt de doelgroep van de interimsector in aanmerking: werkzoekenden en mensen die zich willen heroriënteren op de arbeidsmarkt. Omdat de logistic academy gericht is op

---

<sup>10</sup> Manpower 'outlook survey.'

<sup>11</sup> Manpower (2007), Talent shortage survey.

het invullen van knelpuntvacatures en niet als opleidingscentrum an sich wil fungeren, worden enkel in zeer uitzonderlijke gevallen werknemers opgeleid die al in de logistieke sector tewerkgesteld zijn (in het kader van de attestering).

In totaal wenst Manpower 300 kandidaten op jaarbasis op te leiden. Men streeft naar een slaagpercentage van 90% in de opleiding en een plaatsingspercentage van 100% bij het succesvol voltooien van de opleiding.

### 2.1.3 Partners, sturing en financiering

Manpower financiert het project volledig uit eigen middelen. @thetys en Havelange Forklifts werden als structurele partners gekozen. @thetys is een opleidings- en adviesbureau in de logistiek en de transport. Deze organisatie neemt de ontwikkeling van de opleidingsmodules voor zijn rekening. Havelange Forklifts is een bedrijf dat heftrucks verhuurt en verkoopt. Manpower huurt machines van dit bedrijf. Door te huren (en niet te kopen) kan men altijd beschikken over de nieuwste modellen, bovendien kan men naargelang de opleidingsbehoefte de inzet van materieel verhogen of verlagen. Een bijkomende reden om voor Havelange te kiezen is dat men hun bedrijfsterreinen kan huren (in de haven van Brussel). Dit geeft de werkzoekenden meteen een idee over de reële werkomstandigheden.

De keuze om niet met bestaande partners te werken (CVO's, VDAB, ...) werd ingegeven door de grotere flexibiliteit waarvoor deze partners garant staan: Manpower kan bepalen hoeveel men opleidt, wanneer, voor wie, met welke inhoud, enzovoort. Dit zorgt ervoor dat men sneller kan inspelen op de vraag van werkgevers en maatwerk kan leveren.

### 2.1.4 Werking en processen

Het traject uitgestippeld door Manpower, bevat idealiter volgende stappen:

- toeleiding en screening van potentiële cursisten;
- opleiding;
- benadering werkgevers;
- bemiddeling;
- nazorg.

Centraal in dit alles staat de vraagzijde. Daarbij maakt men een onderscheid tussen 'key accounts' en de KMO-markt. Voor grote bedrijven wordt meestal een groep van werkzoekenden opgeleid. De screening van de kandidaten en de opleidingsinhoud wordt daarbij aangepast aan de vraag van het bedrijf. Het betreft ongeveer 60% van de opleidingen. Daarnaast leidt men kandidaten op zonder dat er een concrete vacature is. Deze groep van werkzoekenden stroomt veelal door naar de KMO-markt.

Spilfiguur in dit alles is de ‘dedicated consultant’: zij leidt de kandidaten toe, screent hen, volgt hen op tijdens de opleiding, bemiddelt naar werk en staat in voor de nazorg. ‘Dedicated’ consultants zijn consultants van Manpower die gespecialiseerd zijn in de logistiek. Ze krijgen een theoretische (wat is logistiek? wat zijn profielen in de sector?, doorgroeimogelijkheden, ...) en een praktische opleiding waarin ze met een heftruck en een reachtruck leren rijden. Daarnaast doen ze regelmatig bedrijfsbezoeken, werken ze soms een dag mee in het bedrijf om de cultuur te leren kennen ...

#### 2.1.4.1 Toeleiding en screening

De instroom en toeleiding naar het project verloopt via het kantorennetwerk van Manpower. In principe komen werkzoekenden uit heel Vlaanderen en Brussel in aanmerking voor de opleiding. Door de ligging van de academy situeert de instroom zich voornamelijk uit de regio Brussel. De toeleiding verloopt vlot. Hiervoor kunnen verschillende redenen worden aangehaald:

- de aandacht die het project in de media heeft gekregen;
- mond-tot-mondreclame;
- in tegenstelling tot CVO’s of andere aanbieders wordt de opleiding gratis aangeboden;
- de opleiding kent geen wachttijd en is in duur beperkt (maximaal één week);
- de werkzoekende heeft een concreet tewerkstellingsperspectief en kan na de opleiding onmiddellijk aan de slag.

Manpower voorziet een uitgebreide screening van de potentiële cursisten. Elke kandidaat die zijn opleiding niet afmaakt of niet geplaatst wordt, betekent immers rendementsverlies. De screening bestaat uit een online logistieke basistest en een diepte-interview.

- Manpower ontwikkelde een logistieke basistest op basis van gesprekken met een groot aantal bedrijven in de logistieke sector. In deze gesprekken werd gepeild naar de kerncompetenties die noodzakelijk zijn voor de logistieke sector. Het betreft onder meer ruimtelijk inzicht, rekenen, logisch redeneervermogen, ...
- Op de logistieke basistest volgt een diepte-interview rond motivatie, interesse, realistische inschatting van het beroep, ... Vaak wordt een referentiecheck gedaan. Indien de in te vullen vacatures op voorhand al bekend zijn, wordt rekening gehouden met de wensen van de werkgever bij de screening: dient men al dan niet Nederlands te kennen, ... Bovendien trachten de consultants in te schatten of de werkzoekende binnen de cultuur van het bedrijf past. Door de veelvuldige contacten met het bedrijf hebben ze daar een goed zicht op.

#### 2.1.4.2 Opleiding

Voor kandidaten zonder ervaring wordt standaard een opleiding voorzien van vijf dagen of 38 uur. De doelstelling bestaat erin dat men ondanks deze korte opleiding, de job volledig kent en 100% inzetbaar is binnen het bedrijf. Dit wordt mogelijk gemaakt door in kleine groepen te werken (maximum 8 personen), sterk praktijkgericht te werken in een bedrijfsomgeving en zich te beperken tot één intern transportmiddel (of heftruck of reachtruck of ziplader, ...) in de opleiding.

Om de overstap van de 'opleidingsvloer' naar de 'werkvloer' zo klein mogelijk te maken en de slaagkansen te verhogen, vinden de opleidingen plaats op de terreinen van Havelange. Het voordeel daarvan is dat de opleiding plaatsvindt in een omgeving met industriële bedrijvigheid (haven). Ook de opleidingsuren (van 7u tot 15u) zijn reeds afgestemd op de werkuren in de logistieke sector. Via de opleidingsuren wordt bovendien getoetst of de werkzoekende bereid is op deze uren te werken.

#### 2.1.4.3 Matching en nazorg (career development)

Indien de opleiding vertrekt van bestaande vacatures, gaan de werkzoekenden meestal op gesprek vóór de opleiding van start gaat. Indien er nog geen concrete vacature is, zoekt de consultant tijdens de opleiding een job voor de cursist. De doelstelling is om de laatste dag van de opleiding al een gesprek te plannen met een potentiële werkgever zodat men de week na de opleiding direct aan de slag kan.

Na de plaatsing wordt nazorg voorzien. Na de eerste dag volgt een evaluatie met de werkgever en de uitzendklant. Daarna is er opvolging voorzien na een week, een maand en na vier tot zes maanden. Na een half jaar wordt bekeken of de werknemer niet kan doorstromen in het bedrijf: dit past binnen de 'career development' strategie van Manpower. Eens de werkzoekende is tewerkgesteld blijft Manpower (in de sectoren die er zich toe lenen zoals de logistiek), de werkzoekende opvolgen. Via opleiding wordt getracht de werknemer binnen het bedrijf te laten doorstromen.

#### 2.1.5 Kostprijs en resultaten

Op het moment van het afsluiten van het onderzoek waren enkel de resultaten van Q1 (2007) bekend (zie tabel 3.1). Gezien het de cijfers van de opstartfase betreft, dienen ze met enige voorzichtigheid te worden benaderd.

**Tabel 3.1** Resultaten Manpower logistic academy<sup>1</sup>

Slaagpercentage opleiding	82%
Plaatsingspercentage geslaagde cursisten	75% via Manpower
Aantal geplaatste cursisten	96
Aansluitingsgraad <sup>2</sup>	100%
Kostprijs 'standaardopleiding'	800 euro

<sup>1</sup> Bij het afsluiten van de redactie werden de resultaten van het tweede kwartaal bekendgemaakt: 56 kandidaten werden opgeleid (vanwege de zomervakantie werden slechts 7 opleidingsweken voorzien), 85% van de kandidaten slaagde in de opleiding en behaalde zijn attest. Van de kandidaten is 81% via Manpower uitgestroomd naar werk. In totaal zijn dus ongeveer 69% van de kandidaten die de opleiding zijn gestart, uitgestroomd via Manpower.

<sup>2</sup> De mate waarin de uitgeoefende functie aansluit bij de gevolgde opleiding, m.a.w. gaan de cursisten ook aan de slag als heftruckchauffeur.

In totaal werden reeds 96 werkzoekenden door Manpower geplaatst binnen de logistieke sector. De doelstelling van 300 plaatsingen op jaarbasis lijkt dus makkelijk haalbaar. In totaal slaagt 82% van de toegeleide kandidaten in de opleiding. De doelstelling is om na een eerste interne evaluatie en het wegwerken van enkele knelpunten tot een slaagpercentage van 90% te komen. Van diegenen die in de opleiding slaagden, is 75% via Manpower uitgestroomd. Naar schatting stroomde 90% uit naar werk, maar deed dit via een ander kantoor of ging rechtstreeks bij de werkgever. Dit betekent dat 61,5% van diegenen die de opleiding zijn gestart via Manpower aan het werk zijn geraakt en naar schatting 74% is uitgestroomd naar werk (al dan niet via Manpower). Veelal starten de werknemers met een interim-contract dat na verloop van tijd in een vast contract wordt omgezet.

Over de totale kostprijs (ontwikkelen screeningsinstrument, toeleiding, ...) kan geen uitspraak worden gedaan. De opleiding zelf kost 160 euro per dag of 800 euro per opleiding.

## 2.1.6 Effectiviteit & toegevoegde waarde

### 2.1.6.1 Voor de werkgever met acute knelpunten

- door de sterk concurrentiële omgeving kunnen klantenportefeuilles niet bekend gemaakt worden, interviews met werkgevers waren dan ook niet mogelijk;
- werkgevers met acute vacatures heftruck- of reachtruckchauffeur zien hun vacature binnen de twee weken ingevuld.

### 2.1.6.2 Voor de werkzoekende

Werkzoekenden krijgen een gratis opleiding aangeboden en kunnen na een week opleiding aan de slag.



### 2.1.6.3 Voor Manpower

Voor Manpower staat niet zozeer het 'profit' element centraal bij de oprichting van de logistics academy (de winstmarges zijn eerder beperkt), maar is het een strategische keuze om zich te positioneren als bedrijf in een groeiende sector dat échte oplossingen biedt voor de knelpuntproblemen. Men vervult immers knelpuntvacatures die andere interimkantoren niet ingevuld krijgen. Dit betekent een extra service naar bestaande klanten, maar is ook een wijze om nieuwe klanten te werven.

### 2.1.7 Meerwaarde en innovatie

Naast het feit dat Manpower de enige private speler is op de arbeidsmarkt die een dergelijk concept toepast, kunnen we nog enkele innovatieve elementen onderscheiden die het mogelijk maken op een snelle en gerichte wijze acute knelpunten in te vullen:

- sterke vraaggerichte benadering: het gehele traject staat in functie van de specifieke vacature van de werkgever;
- de korte opleidingsduur zorgt ervoor dat vacatures snel kunnen ingevuld worden. De korte opleidingsduur is mogelijk door het hoge tempo (mogelijk door het werken met kleine groepen), het feit dat enkel het essentiële wordt aangeleerd om de vacature te vervullen (óf heftruck óf reachtruck, ...) en door de flexibele planning (zowel naar instructeurs als aantal machines);
- het behalen van een maximaal rendement met de opleiding door de uitval te beperken en de aansluitingsgraad te verhogen: de werkzoekende wordt uitvoerig gescreend en gaat vaak vooraf al een gesprek voeren met het bedrijf;
- een goede afstemming tussen de trajectonderdelen: screening, opleiding en bemiddeling zijn in één hand.

### 2.1.8 Overdraagbaarheid

Voor de uitzendsector is dergelijk concept enkel (financieel) haalbaar voor beroepen die een beperkte opleiding vergen. De werkzoekende dient na de opleiding 100% inzetbaar te zijn. Men kan immers niet voor 100% doorfactureren indien een werknemer maar 60% van de job beheerst. Naar overdraagbaarheid betreft het dus enkel beroepen die op zeer korte termijn kunnen aangeleerd worden. Beroepen waarbij een verdere vervolmaking op de werkvloer kan plaatsvinden, zijn minder evident.

## 2.2 UC St-Jozef & RESOC Leuven: toeleiding onderhoudsmedewerkers

---

Knelpuntvacature:	onderhoudsmedewerker ziekenhuis
Snelheid tot invulling vacature:	minimum zes weken
Type interventie:	toeleiding, screening
Verantwoordelijke organisatie:	RESOC Leuven & UC St Jozef
Partners:	Ngo's (derden) uit de provincie Vlaams-Brabant: OCMW's, PWA's, vakbonden, VDAB, LWW's, jobkanaal
Invalshoek:	Regionaal
Doelgroep	werkgevers & kansengroepen
Looptijd:	Éénmalig
Financiering:	publieke middelen in kader van diversiteitsplannen

---

### 2.2.1 Ontstaan van het project

Het UC Sint-Jozef kampte begin 2007 met een acuut tekort aan onderhoudsmedewerkers. Het tekort was vrij omvangrijk: 5 functies op een totaal van 50 onderhoudsmedewerkers of ongeveer 10% van het personeelsbestand.

De vacatures werden in het verleden voornamelijk ingevuld via spontane sollicitaties en het eigen personeel. Omdat de instroom via deze wervingskanalen in 2006 stil viel, trachtte het ziekenhuis te werven via advertenties en VDAB. Op de advertenties kreeg het ziekenhuis weinig tot geen reactie. Via VDAB kreeg men gsm-nummers van potentiële kandidaten. Deze bleken niet bereikbaar, niet geschikt of onbeschikbaar. Het ziekenhuis verlaagde nochtans zijn wervingscriteria: de kandidaten dienden enkel over een goede fysieke conditie en een basiskennis Nederlands te beschikken.

Naast het acute tekort was een secundair probleem de onevenwichtige samenstelling van het onderhoudsteam. Het onderhoudsteam was voornamelijk samengesteld uit vrouwen, waarvan een groot deel 50-plussers. Gezien deze recht hebben op extra verlofdagen zorgde dit voor knelpunten in de personeelsplanning. Het ziekenhuis gaf dan ook de voorkeur aan complementaire profielen (jongeren, mannen).

Het RESOC Leuven stelde in het kader van het afsluiten van een diversiteitsplan binnen het psychiatrisch centrum, een instroomproject voor. De afspraak bestond erin dat het RESOC in een tijdbestek van 6 tot 8 weken zorgde voor de opmaak van competentieprofielen en de toeleiding van valabele kandidaten, het ziekenhuis deed de definitieve selectie van kandidaten en stond in voor de opmaak van een inscholingsplan en een onthaalbrochure op maat van de doelgroep.

### 2.2.2 Sturing, financiering, doelgroep & doelstelling

Dit instroomproject kadert binnen het afsluiten van diversiteitsplannen door het RESOC en dus bij uitbreiding binnen het bredere Vlaams beleid 'evenredige arbeidsdeelname en diversiteit.' De doelgroep langs aanbodzijde bestaat dan ook uit 50-plussers, arbeidsgehandicapten, allochtonen, kortgeschoolden en vrouwen.

De doelgroep langs vraagzijde zijn bedrijven met moeilijk invulbare vacatures die bereid zijn een diversiteitsplan af te sluiten. Binnen het RESOC Leuven is een instroomactie één van de mogelijke acties binnen een diversiteitsplan. Het is de bedoeling dat het bedrijf de gehanteerde methodiek om instroom te bevorderen, overneemt. Idealiter wordt een instroomproject gekoppeld aan het afstemmen van het bredere HR-beleid om de instroom en duurzame tewerkstelling van kansengroepen te bevorderen. Concreet voor het UC St-Jozef betekende dit dat er een instapdiversiteitsplan werd afgesloten waarbij een competentieprofiel, onthaalbrochure en inscholingsplan voor het poetspersoneel werd opgesteld. Het ziekenhuis richtte daarnaast ook een stuurgroep diversiteit op.

Meer algemeen kan een instroomproject waarbij knelpuntvacatures worden ingevuld een belangrijk argument zijn om bedrijven te overtuigen van het nut van diversiteitsplannen. Per jaar start het RESOC Leuven gemiddeld een viertal instroomprojecten op, al is dit sterk afhankelijk van de conjunctuur. Deze projecten vonden reeds in verschillende sectoren plaats: social profit, metaalsector, groensector, bouwsector, ... Het dient daarbij telkens om minimum vier gelijkaardige vacatures te gaan voor functies die niet-diplomagebonden zijn. Bij minder dan vier vacatures neemt het RESOC geen actieve rol op, maar draagt het wel de (toeleidings)methodiek over.

### 2.2.3 Werking en processen

Het instroomproject is methodisch geënt op de Compasmethodiek. Deze methodiek wordt gebruikt om de integratie van nieuwe werknemers uit kansengroepen op de werkvloer te vergemakkelijken via het beheer van competenties, daaraan gekoppelde instapopleidingen, introductie van onthaalbeleid, ... Het RESOC stond in dit project in voor het opmaken van de competentieprofielen, de ondersteuning bij het uitwerken van het inscholings- en onthaalbeleid, de coördinatie van de toeleiding via het verspreiden van de vacatures bij de subregionale partners, de organisatie van een infomoment en de eerste screening. De ziekenhuis was bevoegd voor de uiteindelijke selectie, het onthaal en de inscholing.

### 2.2.3.1 Toeleiding en info

Als eerste stap in het instroomproject stelde het RESOC samen met het poetspersoneel en de lijnmanager een competentieprofiel op. Concreet werd daarbij nagegaan over welke startcompetenties de kandidaat minimaal moet beschikken om aan de slag te gaan, welke randvoorwaarden moeten vervuld zijn en welke vaardigheden via een inscholingsmodule op de werkvloer kunnen worden aangeleerd. Door het acute karakter van de vacatures bestonden er bij de personeelsdirecteur initieel vragen over de relevantie van de opmaak van het competentieprofiel. De personeelsdirecteur stelde naderhand dat dit een duidelijke meerwaarde had boven de snelle invulling van de vacature: het leidde zowel tot een opwaardering van het poetspersoneel, als tot een reflectiemoment over vaardigheden en competenties. Bovendien was het noodzakelijk om tot een screening op maat van het bedrijf te komen.

Het RESOC vertaalde de startcompetenties naar een vacature die werd verspreid over het netwerk dat het RESOC doorheen de tijd opbouwde: VDAB, werkwinkels, PWA, OCMW's, alle derdenopleiders, diversiteitsconsulenten, organisaties die werken met kansengroepen, ... De vacature werd daarbij zo concreet mogelijk gemaakt: wat houdt de job in, welke werkuren, welke vaardigheden zijn vereist, ... Bij het verspreiden van de vacature hanteert men een getrappt systeem: de vacature met begeleidende brief wordt naar de toeleiders gestuurd die op hun beurt cliënten aanspreken. Vooraleer de kandidaten daadwerkelijk konden solliciteren dienden ze eerst naar een infosessie te komen, waarbij uitleg werd verstrekt over de functie.

Deze aanpak blijkt te werken: op de infovergadering verschenen ongeveer 80 potentiële kandidaten. Ook in het verleden leverde deze werkwijze goede resultaten op. Over de precieze redenen van het succes van de instroomprojecten kon geen uitsluitsel worden gegeven. Toch kunnen enkele factoren worden aangehaald:

- het ruime netwerk van toeleiders;
- indien de toeleiders dit wensen, krijgen ze feedback bij de doorgegeven namen: zijn hun klanten opgedaagd, al dan niet weerhouden, ... Dit kan een extra incentive betekenen;
- het getrapte systeem waarbij de toeleiders hun cliënten persoonlijk aanspreken en de functie situeren. Bij kansengroepen kan geschreven communicatie immers minder aangewezen zijn, bovendien kunnen de toeleiders extra motiveren;
- zowel in de vacature als in de begeleidende brief wordt veel concrete informatie verstrekt: welke werkuren, wat houdt de job in, ...

De info vond plaats in het ziekenhuis zelf om 8 uur 's morgens. Dit laatste was van belang omdat het een directe test was of de potentiële kandidaten tijdig in het ziekenhuis konden geraken. Op de infovergadering werd toegelicht waar het zie-

kenhuis voor staat, wat de arbeidsvoorwaarden en werkuren zijn, hoe het project verder verloopt en vooral wat de job nu precies inhoudt. Twee onderhoudsmedewerkers kwamen daarbij met hun 'poetskar' de functie toelichten. De uitgebreide informatie op locatie zorgt voor een zeer realistische schets van de job, zodat potentiële kandidaten een gefundeerde keuze kunnen maken over het al dan niet solliciteren.

#### 2.2.3.2 *Screening en sollicitatie*

De kandidaten die na de info nog steeds interesse hebben in de job, worden gescreend door projectontwikkelaars van het RESOC. Volgende elementen kamen daarbij aan bod:

- randvoorwaarden: basiskennis Nederlands, fysieke conditie, kinderopvang, ...;
- motivatie;
- jobspecifieke criteria: netheid en orde, in team kunnen werken, ...

Op basis van deze eerste screening werden 16 kandidaten geselecteerd. De uitval situeerde zich bij talenkennis, de werkloosheidsval, personen die full time willen werken, ...

De personeelsdirecteur voerde samen met de projectontwikkelaar van het RESOC de selectiegesprekken met de 16 kandidaten. Uiteindelijk werden vier kandidaten aangeworven, een vijfde kandidaat werd eerder al aangeworven.

#### 2.2.3.3 *Opleiding en evaluatie*

Vier werknemers kregen een contract van bepaalde duur voor drie maanden. Ze kregen telkens een ervaren 'peter' of 'meter' toegewezen. Via een inscholingsplan werden geleidelijk de nodige competenties bijgebracht, het gaat dan om onderhoudstechnieken, omgaan met psychiatrische patiënten, ... De eerste drie maanden werd via een maandelijks functioneringsgesprek op basis van het opgestelde competentieprofiel nagegaan welke vorderingen de kandidaten maakten en wat mogelijke ontwikkelingspunten zijn. Na drie maanden kregen alle aangeworven werknemers een nieuw contract.

#### 2.2.4 Resultaten

Door de instroomactie werden een 80-tal kandidaten toegeleid, 16 kandidaten werden weerhouden voor een sollicitatiegesprek waarvan er 4 uiteindelijk een job als onderhoudsmedewerker kregen. Drie van de vier zijn nog aan de slag in het ziekenhuis en kregen een contract onbepaalde duur, de uitgestroomde persoon heeft een full time job in een ander ziekenhuis.

## 2.2.5 Effectiviteit en toegevoegde waarde

### 2.2.5.1 Voor de werkgever

- de knelpuntvacatures werden in een relatief korte termijn van 8 weken ingevuld;
- de toeleiding van werkzoekenden an sich. Waar het ziekenhuis er het voorbije jaar niet in slaagde kandidaten te laten instromen, slaagde het RESOC erin  $\pm 80$  kandidaten toe te leiden;
- de kwaliteit van de toeleiding. Vertrekkend van de eisen van de werkgever én het competentieprofiel werd een screening op maat van het bedrijf uitgewerkt. De werkgever kon de vraaggerichte benadering waarderen, waarbij er erkenning wordt gehouden met de eisen van de werkgever en vanuit die eisen wordt ook op een zeer directe wijze gecommuniceerd met de werkzoekende (bijvoorbeeld jij kan niet genoeg Nederlands). Het resultaat was de toeleiding van geschikte kandidaten;
- overdracht van know how i.v.m. de toeleiding zodat het bedrijf in de toekomst de toeleiding zelf succesvol kan vorm geven;
- de invoering van competentieprofielen, een onthaalbeleid en een inscholingsplan voor nieuw poetspersoneel;
- de goede opvolging van de werkzoekende: elke maand worden de werkzoekenden opgevolgd, er worden tips gegeven i.v.m. interculturaliteit, ...

### 2.2.5.2 Voor het RESOC

- Via het instroomproject wordt de werkgever overtuigd om een diversiteitsplan af te sluiten.

## 2.2.6 Innovatie

- Een sterke vraaggerichte benadering die toch mogelijkheden biedt voor kansengroepen.
- Het kwantitatief en kwalitatief verhogen van de toeleiding:
  - het kwantitatief verhogen van de instroom waarbij het inschakelen van een uitgebreid toeleidingsnetwerk, het getrapt systeem en het verstrekken van concrete en uitgebreide informatie cruciaal zijn;
  - het verhogen van de kwaliteit van de toeleiding door valabele en gemotiveerde kandidaten naar de werkgever toe te leiden. Dit werd onder meer bewerkstelligd door de uitgebreide informatie in de vacature, de uitgebreide informatievergadering en de eerste screening door het RESOC.
- De combinatie tussen een minimum competentieniveau (startcompetenties) en de (korte) inscholingsplannen op de werkvloer. De vereisten van het bedrijf worden op die wijze op het niveau gebracht waarbij een korte interne bedrijfs-

opleiding voldoende is om de kandidaat in te schakelen op de werkvloer. Op die wijze wordt de potentiële doelgroep voor een vacature vergroot.

### 2.2.7 Overdraagbaarheid

- de instroomprojecten worden in verschillende sectoren toegepast zodat ze perfect overdraagbaar lijken voor de toeleiding naar minder gekwalificeerde jobs. Voor hogere jobs lijkt deze methodiek weinig nuttig;
- knelpunt is wel dat dit een arbeidsintensieve benadering is.

## 2.3 COMOKRA: opleiding tot mobiele kraanbestuurder

---

Knelpuntvacature:	bediener van mobiele kraan
Snelheid tot invulling vacature:	afhankelijk van instapmoment, minimum twee maanden
Type interventie:	toeleiding, screening, opleiding
Verantwoordelijke organisatie:	partnership tussen sectorfonds 'vzw Montage', VDAB en Sarens
Partners	VDAB, vzw Montage, Sarens
Invalshoek:	sectoraal
Doelgroep	werkzoekenden, werknemers, leerlingen en leerkrachten
Looptijd:	onbepaalde duur
Financiering:	cofinanciering vzw Montage, Sarens en VDAB

---

### 2.3.1 Ontstaan van het project

De sector van montage en kraanverhuurbedrijven (PC 111.3) is een (kleine) sector die ongeveer een 140 bedrijven groepeert en goed is voor 3 200 arbeidsplaatsen. De sector kampt al jaren met een tekort aan gekwalificeerde bestuurders mobiele kraan. Het knelpunt is voornamelijk kwalitatief: er zijn genoeg werkzoekenden die kraanbestuurder willen worden, maar ze missen de nodige kwalificaties, competenties en certificaten. Dit is onder meer te wijten aan het feit dat er *geen opleiding wordt aangeboden in het reguliere onderwijs*. Er bestond/bestaat wel een opleiding mobiele kraan in Oostende en Herentals, gefinancierd door de bouwsector, maar die leidt dus voornamelijk toe naar de bouwsector.

Het bedrijf Sarens ging in dit kader zelf op zoek naar goede opleidingen en bezocht in 1999 het SBW in Harderwijk (NL), het centrale opleidingscentrum voor stedelijke bouw en wegenwerken. Wat onmiddellijk opviel, was de sterke betrokkenheid en inspraak van werkgevers in dit opleidingsgebeuren. Hierdoor konden de sector en werkgevers mee bepalen welke klemtonen er binnen de opleiding dienden gelegd te worden, welke machines ingebracht werden, ... In samenspraak met SBW richtte Sarens vervolgens een intern opleidingscentrum op, daarbij gesteund door de sociale partners en de toenmalige minister van werk

Renaat Landuyt die bij VDAB aandrong het project te steunen. Sarens gaf vanaf de start aan dat ze dit initiatief wensten uit te breiden naar de hele sector. Opleidingen zijn immers niet de corebusiness van het bedrijf, bovendien is het organiseren van interne opleidingen niet evident: in drukke periodes zijn kranen niet altijd beschikbaar, de instructeur werd weggeroepen om te helpen ... In 2005 werd dan ook COMOKRA opgericht, het competentiecentrum voor montage- en kraanwerkzaamheden, dat onder meer gericht is op de invulling van knelpuntvacatures voor het beroep bestuurder mobiele kraan. Het is een samenwerkingsverband tussen het sectorfonds vzw Montage, VDAB en het bedrijf Sarens. VDAB beschouwt dit competentiecentrum als een good practice.

### 2.3.2 Sturing, financiering, doelgroep en doelstelling

Het competentiecentrum werd opgericht in 2005. Begin 2006 werd een samenwerkingsovereenkomst getekend tussen VDAB, vzw Montage en Sarens die de doelstellingen, doelgroep en financiering uiteenzet. In de nabije toekomst zal getracht worden deze samenwerking binnen een onafhankelijke juridische structuur onder te brengen.

De doelstelling van het project is, naast het aanbieden van opleidingen voor werknemers en leerlingen BSO en TSO, het remediëren van de knelpuntvacatures bestuurder mobiele kraan en rigger-monteerder. Voor werkzoekenden geldt prioritering voor kansengroepen (laaggeschoolden, arbeidsgehandicapten, allochtonen en ouderen), dit in het kader van de sectorconvenant, gezien de medewerking en betrokkenheid van de sectorconsulent.

Het competentiecentrum, als resultaat van het samenwerkingsverband, kon enkel gerealiseerd worden door de middelen van verschillende partijen te bundelen:

- In de beginfase van het project zorgde Sarens voor de inbreng van know how, opleidingsmateriaal en gekwalificeerde instructeurs (de huidige VDAB-instructeurs zijn oud-werknemers van Sarens). Op dit moment staat Sarens in voor de burelen, de bedrijfsterreinen, twee mobiele kranen en nemen ze deel aan de screeningsgesprekken met de kandidaten.
- VDAB draagt de personeelskosten via inzet van instructeurs, een coördinator en een administratief bediende.
- vzw Montage staat samen met VDAB in voor het uitwerken van opleidingsinhouden, de aanvraag, opmaak en financiering van certificaten. Daarnaast plaatsen ze de werkzoekenden na de opleiding en staan ze in voor de bekendmaking van het project. Het competentiecentrum is immers niet enkel bedoeld om werkzoekenden toe te leiden naar Sarens, maar naar alle bedrijven in de sector.
- Hoewel geen structurele partner in de samenwerkingsovereenkomst, is er ook een inbreng van het FVB. Zij stellen een extra mobiele kraan ter beschikking.



Voor de inbreng van het FVB en Sarens wordt een huurprijs betaald in de vorm van VDAB-cursistenuren. De redenering hierachter is dat Sarens een inbreng doet die niet enkel het eigen bedrijf ten goede komt maar eveneens andere bedrijven binnen de sector.

Het competentiecentrum wordt aangestuurd via het 'overlegcomité' en de 'kerngroep':

- Het *overlegcomité* komt tweemaandelijks samen en kan als de raad van bestuur van COMOKRA worden beschouwd. In het overlegcomité zetelen vertegenwoordigers van VDAB, Sarens en de vzw Montage (werknemers- en werkgeversorganisaties). Dit comité monitort de resultaten (uitstroomrichting kandidaten, ...), coördineert en neemt beslissingen over infrastructuur, offertes, enzovoort.
- De taken van de *kerngroep* situeren zich eerder op operationeel niveau. Hun taak bestaat erin bestaande opleidingen bij te sturen en nieuwe opleidingen (modules) te ontwikkelen. De leden zijn dan ook hoofdzakelijk praktijkmensen: VDAB-instructeurs, de sectorconsulent en vertegenwoordigers van bedrijven. Deze kerngroep zorgt dus voor een klankbord over het opleidingsaanbod dat onmiddellijk is gelieerd aan de sector. Op deze wijze kunnen de opleidingen perfect inspelen op de behoeften van de bedrijven.

### 2.3.3 Werking en processen

De focus binnen COMOKRA ligt logischerwijs bij opleiding, daarnaast spelen ook de screening en in mindere mate de toeleiding en bemiddeling een rol in de werking.

#### 2.3.3.1 Toeleiding

De *instroom van potentiële kandidaten is groot*, met wachttijden van maximum zes maand tot gevolg. De wachttijden zijn het gevolg van een combinatie van wachtlijsten en doorlooptijden.<sup>12</sup> De toeleiding speelt dan ook een beperkte rol in de werking van COMOKRA.

De grote instroom is volgens de sectorconsulent mee te wijten aan de grote aantrekkingskracht van het beroep. Daarnaast worden kandidaten ook doorverwezen door bedrijven, VDAB-trajectbegeleiders, ... Specifieke VDAB-selecties vinden enkel plaats op vraag van bedrijven. Het gaat dan om bedrijven die veel kandidaten nodig hebben. Daarnaast kunnen bedrijven ook opleidingsplaatsen reserveren.

---

<sup>12</sup> Een wachtlijst zorgt ervoor dat men niet kan starten met een cursus omdat er niet voldoende plaatsen zijn in de cursus. Doorlooptijd betekent dat men niet kan starten met een cursus omdat het instapmoment niet overeenkomt met het moment dat de kandidaat wil starten met de cursus. Zowel wachtlijsten als doorlooptijden kunnen wachttijden tot gevolg hebben.

Vaak gaat het dan om bedrijven die vacatures hebben en die de kandidaten zelf al gescreend hebben.<sup>13</sup>

### 2.3.3.2 Screening

Elke gemotiveerde werkzoekende komt in aanmerking voor de opleiding, diploma of ervaring zijn niet vereist. Omdat de opleiding duur is en de capaciteit onvoldoende is om de openstaande vacatures in te vullen, wordt er getracht een maximaal rendement te halen en een maximale aansluitingsgraad te bekomen door een vrij uitgebreide screening. Deze bestaat uit drie stappen:

- Op de opleidingsvloer wordt een uitgebreide info voorzien: men bekijkt een beroepensfilm van VDAB waarbij zowel de positieve als negatieve kanten van het beroep aan bod komen, men tracht een realistisch beeld te scheppen van de sector: loon en arbeidsvoorwaarden, mate van flexibiliteit, ...
- Een volgende stap is een test waarbij het logisch inzicht van de kandidaten wordt gescreend.
- Daarna volgt een interview met een commissie bestaande uit de sectorconsulent van vzw Montage, een VDAB-servicemanager en de HR-officer van Sarens. De HR-officer van Sarens ziet dit als het opnemen van zijn verantwoordelijkheid, gezien hij initiatiefnemer en medeoprichter was van het samenwerkingsverband. Toch betekent dit een belangrijke investering vanuit het bedrijf en ziet Sarens op termijn deze rol misschien verschuiven naar de sector. Belangrijk blijft echter de sterke betrokkenheid van de werkgevers. Naast de motivatie wordt in dit gesprek eveneens gepeild naar de intentie om in de sector aan de slag te gaan.

Over de uitval tijdens de screening zijn geen data beschikbaar. De sectorconsulent geeft aan dat de uitval zich voornamelijk situeert bij kandidaten met een onrealistisch beeld van de sector (loonsvoorwaarden, flexibiliteit, ...) en personen die de opleiding willen volgen zonder de intentie te hebben erna aan de slag te gaan.

### 2.3.3.3 Opleiding

De opleiding duurt acht weken en vindt plaats op oude bedrijfsterreinen van Sarens. Ze bevat vier modules waarvoor telkens een bijhorend attest of certificaat wordt uitgereikt, examinering speelt dus een substantiële rol tijdens de opleiding. De opleiding duurde initieel vier weken. De sector drong erop aan de opleidingsduur uit te breiden en de groep cursisten kleiner te maken. De sector gaf immers aan dat de cursisten nog te weinig praktijkervaring hadden om vlot ingeschakeld

---

<sup>13</sup> Bedrijven die de screening zelf voor hun rekening nemen, dienen hun selectieprocedure en de wijze waarop ze screenen mee te delen. Op deze wijze wenst men de garantie in te bouwen dat het om valabele kandidaten gaat.

te worden. Door de langere opleidingsduur en de kleinere groepen (8 cursisten) ontstaat meer tijd om praktijkoefeningen te doen en is er meer tijd voor individuele begeleiding.

De vraag van de bedrijven is opvallend, de keerzijde van hun vraag is immers dat er maximum 40 bestuurders mobiele kraan kunnen opgeleid worden per jaar, waarvan er tien naar de bouwsector gaan (overeenkomst FVB). De vraag is echter veel groter. De sector blijkt dus de keuze te maken en te bevestigen van kwaliteit boven kwantiteit; juist de sterke werkgeversinspraak en -gerichtheid blijkt de belangrijke succesfactor van het project. Wel geeft Sarens aan dat verdere uitbreiding van het initiatief mogelijk is zodat kwaliteit én kwantiteit kunnen geleverd worden. De mogelijkheden die COMOKRA biedt, zullen in de verdere toekomst nog verder gebruikt worden, onder andere ook door het aanbieden van assessment en nascholingstrajecten.

#### 2.3.3.4 Stage en plaatsing

Na de opleiding volgt een stage van een maand en worden de werkzoekenden geplaatst. Daarbij wordt in grote lijnen de vernieuwde VDAB-aanpak voor de competentiecentra gevolgd. In deze aanpak wordt een sterkere koppeling gemaakt tussen opleiding en tewerkstelling (grotere outputgerichtheid). Daarbij speelt de 'klantenconsulent' een actieve rol: deze leidt niet langer enkel toe naar de opleiding, maar begeleidt de cursist ook tijdens de opleiding, leidt toe naar werk door het geven van bedrijfslijsten, vacatures, tips bij het solliciteren, ... In dit opzicht wordt de werkzoekende na de opleiding niet langer automatisch overgedragen naar de werkwinkelconsulent, maar een maand begeleid door de klantenconsulent. Indien de werkzoekende na een maand geen werk vindt, volgt een (warme) overdracht naar de werkwinkelconsulent. Binnen COMOKRA krijgt deze aanpak een eigen invulling. De rol van de klantenconsulent wordt binnen COMOKRA opgenomen door de sectorconsulent van vzw Montage. Doordat haar kantoor zich op de opleidingsite bevindt, kent ze enerzijds de wensen van de werkzoekenden (al dan niet internationaal werk, regio, mate van flexibiliteit, ...). Anderzijds heeft ze een goede kennis van de sector, weet voor wat de verschillende bedrijven staan, welke vacatures er zijn, ... Ze is dan ook de ideale persoon om in te staan voor de matching.

Omdat de vraag van bedrijven veel groter is dan het aanbod, geeft COMOKRA niet snel contactgegevens van cursisten door aan bedrijven. Cursisten kunnen op hun vraag wel worden voorgesteld aan bedrijven, daarnaast worden de cursisten geïnformeerd over het vacature-aanbod bij de bedrijven die dit rechtstreeks of via VDAB kenbaar hebben gemaakt. Bedrijven kunnen ook naar de opleiding komen om te praten met de cursisten en het bedrijf voor te stellen. Enkel Sarens blijkt dat effectief te doen. Volgens de sectorconsulent worden de cursisten echter niet sys-

tematisch toegeleid naar Sarens. De regio waarvan de cursist afkomstig is, speelt immers een grote rol bij het kiezen van een werkgever. Dit neemt echter niet weg dat de cursisten voornamelijk lijken door te stromen naar de grote bedrijven in de sector (de sector kent in Vlaanderen een viertal grote spelers). Volgens de sectorconsulent is dit voornamelijk te wijten aan de grotere aantrekkingskracht van deze bedrijven onder andere naar doorgroeimogelijkheden en de actieve rol die deze bedrijven spelen in COMOKRA.

### 2.3.4 Resultaten

In de periode februari 2005-januari 2007 hebben in totaal 13 groepen of 109 cursisten de opleiding bestuurder mobiele kraan gevolgd.

De opleiding zelf kent weinig uitval, in de periode 2005-2007 vielen slechts drie cursisten uit. Hoewel er geen exacte cijfers beschikbaar zijn, stelt de sectorconsulent dat doorgaans quasi iedereen slaagt in de opleiding.

Op de uitstroom naar werk voor de verschillende cohortes hebben we geen zicht, wel op de situatie in mei 2007. 72,6% van de cursisten is (nog steeds) aan het werk, waarvan 50% in de sector (PC 111.3), 27,4% is buiten de sector aan het werk. De vrij grote uitstroom buiten de sector kan verklaard worden door de hogere lonen in de bouwsector en in de Antwerpse haven. Van de personen die een vast contract kregen in de sector na hun stage, is 76% nog steeds in de sector tewerkgesteld.

De kost wordt op 3 000 tot 4 000 euro per opleiding geraamd.

### 2.3.5 Effectiviteit en toegevoegde waarde

#### 2.3.5.1 Voor de werkgever met acute knelpunten

- het voorzien van de nodige competentie-ontwikkeling zodat acute vacatures kunnen ingevuld worden met gekwalificeerd personeel;
- het nauwe contact tussen bedrijven en opleidingsvertrekkers zorgt ervoor dat de opleiding op maat is van de behoeften van bedrijven.

#### 2.3.5.2 Voor de partners

- VDAB kan een opleidingsaanbod realiseren dat ze met eigen middelen, wegens de hoge kostprijs van onder meer mobiele kranen, zelf niet kan betalen;
- de sector ziet de lacune van gekwalificeerd personeel door het ontbreken van een aanbod in het reguliere onderwijs (deels) geremedieerd;

- het kraanbedrijf Sarens ziet het knelpunt in de toeleiding van gekwalificeerde krachten geremedieerd en beschikt over een opleidingscentrum - ook voor zijn werknemers - in de onmiddellijke omgeving. Bovendien heeft Sarens zich steeds bescheiden opgesteld in het project door bijvoorbeeld matig opeisen van opleidingsuren; zo werd een duidelijk signaal gegeven naar de sector dat Sarens geen misbruik wou maken van hun partnerrol.

### 2.3.6 Innovatie

- Het samenwerkingsverband tussen private en publieke sector waarbij door een bundelen van middelen een lacune in het opleidingsaanbod wordt geremedieerd. In dit opzicht is COMOKRA een perfect voorbeeld van PPS dat tot doel heeft het remediëren van acute knelpunten.<sup>14</sup>
- De aansturing van het competentiecentrum door een orgaan dat zowel publieke als private partners bevat, wat de vraaggerichtheid van het competentiecentrum sterk verhoogt.
- Deze, maar ook andere cases, markeren de ‘nieuwe’ rol van sectororganisaties onder impuls van de sectorconvenanten: van passief uitbetalen van premies voor werknemersopleidingen tot actieve partner in het remediëren van knelpunten.
- Het verhogen van de operationele efficiëntie door de combinatie tussen uitgebreide screening en een sterke afstemming van opleidingsinhouden op de behoeftes van bedrijven.
- De zeer beperkte uitval en hoge slaagcijfers wijzen op een grote operationele efficiëntie. Dit is mogelijk door een goede screening en het werken met kleine groepen, wat individuele begeleiding mogelijk maakt.

### 2.3.7 Overdraagbaarheid

Naar overdraagbaarheid volgende aandachtspunten:

- de sector is een kleine, vrij sterk gecentraliseerde sector zodat er snel signalen kunnen worden opgevangen;
- de aanwezigheid van een constante, structurele vraag naar gekwalificeerde arbeiders omdat er geen aanbod is in het reguliere onderwijs;
- bedrijven kunnen op vrij lange termijn hun personeelsbehoefteplan opmaken omdat de tijd tussen het bestellen en het leveren van een kraan makkelijk een jaar in beslag neemt.

---

<sup>14</sup> Publieke-private samenwerking wordt door het Vlaams Decreet van 18 juli 2003 betreffende publiek-private samenwerking omschreven als: een samenwerkingsverband waarin publieke en private actoren gezamenlijk een project realiseren met meerwaarde voor beide partijen.

## 2.4 Fruitcel Limburg

---

Knelpuntvacature:	fruitplukker hard & zacht fruit
Snelheid tot invulling vacature	via poolconcept: in principe onmiddellijk
Type interventie	toeleiding & matching
Verantwoordelijke organisatie	VDAB
Partners	Gemeenten, veilingen, boerenbond, wg'ers, vakbonden, RESOC
Invalshoek	sectoraal & regionaal
Doelgroep	fruittelers
Looptijd	onbepaalde tijd
Financiering	publieke middelen

---

### 2.4.1 Ontstaan van het project

De tuinbouwsector wordt gekenmerkt door een groot aandeel seizoens- en gelegenheidswerk. Immers, het werk (snoeien, plukken, sorteren, ...) is sterk afhankelijk van klimatologische omstandigheden, zodat op korte tijd vaak zeer grote contingenten arbeidskrachten tijdelijk dienen ingezet te worden. Ter illustratie: de perenpluk dient in 14 dagen te worden afgerond, wat neerkomt op de inzet van 26 000 arbeidskrachten.

Het gaat om zwaar manueel werk, in buitenomstandigheden waarvan de verloning meestal laag is. Dit maakt de sector weinig populair. De sector kent dan ook vele knelpunten.

Dit probleem stelt zich sterk in de Limburgse fruitstreek. In 1995 veranderde de regelgeving inzake arbeid in de fruitsector waardoor het oogluikend toegestane zwartwerk niet langer mogelijk was. Dit zorgde voor grote knelpunten. In deze context is de fruitcel Limburg in 1995 ontstaan. Het betreft een samenwerkingsverband tussen VDAB, de sector en de gemeenten Sint-Truiden en Borgloon. De fruitcel kan beschouwd worden als een voorloper op het vlak van remediëren van knelpunten vanuit een sectorale invalshoek.

### 2.4.2 Sturing, financiering, doelgroep en doelstelling

Door de knelpunten die vanaf 1995 ontstonden, wenste VDAB, vanuit de vaststelling dat er enerzijds een grote arbeidsreserve was en anderzijds heel wat vacatures in de fruitsector, een actievere rol te spelen naar de sector. Een knelpunt hierbij was dat bedrijven zeer argwanend stonden ten aanzien van VDAB (vanuit haar ontstaan uit de RVA) en hun vacatures niet doorgaven. Dit zorgde er onder meer voor dat het knelpuntprobleem niet 'officieel' werd erkend. Hieruit groeiden de vier doelstellingen van de fruitcel:

- transparantie op de arbeidsmarkt brengen met betrekking tot de seizoensarbeid in de fruitteelt door het in kaart brengen van de vacatures en de opbouw van een werfreserve of 'pool' van beschikbare werkzoekenden;
- bemiddeling tussen vraag en aanbod;
- informatieverstrekking zowel naar de vraagzijde over het aanbod van VDAB, maar ook over regelgeving, andere toeleidingskanalen, ..., als naar de aanbodszijde over het werk in de fruitsector;
- naar aanleiding van misbruiken in de sector nam de fruitcel ook een ombudsfunctie op, ze vangt signalen op over bijvoorbeeld slechte betalingen, dubieuze intermediairen, illegaliteit, ... en meldt dit aan de bevoegde instanties.

De fruitcel zelf bestond initieel uit twee vrijgestelde VDAB-personeelsleden die een kantoor van de gemeente ter beschikking kregen. Daarnaast zorgden ook de veilingen voor een financiële inbreng. Na verloop van tijd werd de fruitcel geïntegreerd binnen de werkwinkel (2002) en viel deze (financieel) volledig onder VDAB. De aansturing gebeurt echter niet enkel door VDAB, maar door een stuurgroep samengesteld uit VDAB, werkgevers, vakbonden, RESOC, boerenbond, veilingen, gemeentebesturen en de belastingsadministratie (ter advisering). De stuurgroep kwam initieel maandelijks samen en heeft volgende taken:

- Bespreken oogstprognoses en personeelsbehoeften. Op basis daarvan worden acties gepland: promotie, screenings, vacaturebehandeling, ... De resultaten van de acties worden teruggekoppeld en besproken binnen de stuurgroep.
- De stuurgroep informeert en geeft advies. In dit kader wordt het 'blauwe boekje' uitgebracht. Dit bevat geactualiseerde informatie voor de fruittelers over toeleidingskanalen, een overzicht van de doelgroepen die voor seizoensarbeid in aanmerking komen, specifieke regels inzake seizoensarbeid, procedures bij aanwerving van buitenlandse arbeidskrachten, ...
- Bespreking actuele topics: verandering regelgeving, misbruiken, het adviseren van overheden over mogelijke oplossingspistes, ...

Vanaf 1 mei 2006 kunnen werkgevers in de fruitsector een beroep doen op de verruimde Europese arbeidsmarkt. Dit zorgde voor een grote instroom van arbeidskrachten uit de nieuwe EU-lidstaten. In 2006 meldden zich 3 063 buitenlandse arbeidskrachten aan bij de gemeentebesturen, in 2005 bedroeg dit amper 486. De rol van de fruitcel als rekruteringskanaal leek dan ook grotendeels uitgespeeld. De werkgeversorganisaties drongen er echter op aan de informatiefunctie verder te blijven verzorgen. Bepaalde fruittelers gaven daarnaast aan beroep te willen blijven doen op de binnenlandse (arbeids)markt. Ook VDAB wenste Belgische werknemers de kans te blijven geven om in de fruitsector aan de slag te kunnen. De fruitcel bleef dus verder bestaan, zij het dat de personeelsformatie is teruggevallen tot één werknemer en de stuurgroep minder frequent samenkomt.

### 2.4.3 Werking en processen

Op operationeel niveau situeert de werking van de fruitcel zich voornamelijk bij toeleiding en matching.

De jaarlijkse cyclus in de werking van de fruitcel start bij de analyse van de oogstverwachtingen en de personeelsbehoeften. In maart-april vindt een bevraging van de fruittelers plaats waarbij wordt nagegaan hoeveel onvervulde vacatures er zijn. In de stuurgroep bespreekt men deze resultaten en worden mogelijke acties gepland. In mei begint het oogstseizoen en melden de fruittelers hun vacatures. Dit laatste was midden jaren '90 geen evidentie. VDAB droeg nog het imago van 'controleur' mee vanuit haar ontstaan uit de RVA, wat de fruittelers afschrikte. Daarom werd geopteerd de fruitcel fysiek los te koppelen van VDAB. Dit combineerde men met intensieve informatiecampagnes, de aanwezigheid op vakbeurzen, bedrijfsbezoeken, de introductie van het blauwe boekje, sensibilisering van gemeentebesturen, ... Doorheen de tijd is er een kentering gekomen in de houding van de fruittelers, in die mate zelfs dat de fruitcel niet enkel wordt gezien als een 'arbeidsbureau voor seizoensarbeid,' maar evenzeer als het aanspreekpunt met betrekking tot informatie over regelgeving in de sector.

Naargelang de behoeften onderneemt VDAB verschillende acties om de gemelde vacatures in te vullen. Daarbij bestaat een goede samenwerking tussen de werkzoekendenlijn en de vacaturelijn.

Een eerste actie vanuit de werkzoekendenlijn is het *pro-actief* samenstellen van een 'pool' van werkzoekenden naargelang de oogstverwachtingen en behoeften van de werkgevers. Deze werkzoekenden kunnen onmiddellijk aangesproken worden vanaf de eerste vacatures binnenkomen. Om deze 'pool' samen te stellen worden werkzoekenden met aspiraties in de tuinbouwsector uitgenodigd en wordt er een collectieve infosessie voorzien met info over het werken in de sector, de voor- en nadelen, ... VDAB opteert daarbij om enkel met gemotiveerde werkzoekenden te werken. Dagcontracten werden tot voor kort niet als 'passende arbeid' beschouwd, wat transmissie naar de RVA bemoeilijkt. Bovendien worden niet-gemotiveerde werkzoekenden sowieso niet aangenomen door de fruittelers. In de praktijk is er slechts in beperkte mate een pool gekomen. In de periode 2004-2005 werden bijvoorbeeld 1 500 personen uitgenodigd en gescreend. In totaal had slechts 1/5 interesse. Bovendien kent het 'poolconcept' enkele problemen. Ten eerste is het systeem niet 100% sluitend: bepaalde personen blijken eens de vacatures binnenkomen dan toch niet beschikbaar te zijn, ziek, ... Ten tweede blijven werkzoekenden omwille van het tijdelijke karakter van de tewerkstelling niet in de pool, niet op korte termijn, maar zeker niet op langere termijn. Dit bemoeilijkt het opbouwen van een 'pool' op lange termijn.



Naast de collectieve acties in het kader van het opbouwen van een pool wordt aan elke werkzoekende die de werkwinkel in Zuid-Limburg binnenkomt, gepeild naar de interesse voor de fruitsector.

Ook de vacaturelijn speelt een actieve rol eens de vacatures worden gemeld. Volgende acties onderneemt men jaarlijks:

- publicatie via de ‘klassieke kanalen’: WIS, internet, jobkranten, affichering in werkwinkels, ...;
- versturen van een ‘fruitjobkrant’ naar de werkwinkelconsulenten;
- het vertalen van de ‘fruitjobkrant’ via EURES. Deze wordt ter beschikking gesteld van Forem in Luik en de BGDA;
- verspreiden van vacatures naar de jobdiensten van de universiteiten en hogescholen van Limburg, Antwerpen, Leuven, Brussel en Luik. De respons op deze vacatures komt voornamelijk van buitenlandse studenten;
- aanwezigheid op jobbeurzen;
- bezoeken aan gemeentelijke diensten en OCMW. Dit had onder meer tot gevolg dat enkele OCMW’s een zeer actieve rol speelden in de toeleiding.

Over de precieze impact van deze acties bestaan geen cijfergegevens.

#### 2.4.4 Resultaten

De resultaten van het project dienen afgemeten te worden aan de vooropgestelde doelstellingen.

- De doelstelling om de transparantie langs vraagzijde te realiseren, is grotendeels bereikt. Waar initieel nauwelijks vacatures aan VDAB werden gemeld, ontving de fruitcel er tot 2005 jaarlijks 4 000. De gewijzigde reglementering inzake buitenlandse arbeidskrachten bedreigt echter opnieuw de transparantie.
- Belangrijk is ook dat VDAB niet langer als een bedreiging wordt aanzien, maar als infopunt en als partner om HR-problemen op te lossen.
- Ook langs aanbodzijde is er de nodige transparantie gecreëerd. De conclusie is hier dat de interesse van werkzoekenden voor seizoensarbeid in de fruitsector zeer beperkt is. Illustratief in dit verband is de ‘pool’ die slechts een 300-tal geïnteresseerde werkzoekenden bevat op een totaal van 4 000 gemelde vacatures.
- Het feit dat werkgevers(organisaties) aandringen op het continueren van de informatiefunctie van de fruitcel, toont aan dat de fruitcel zijn opdracht als informatiepunt goed vervult.

Naar het remediëren van (acute) knelpunten zijn de resultaten vrij beperkt. Ze tonen aan dat bepaalde knelpunten blijkbaar niet opgelost geraken binnen het huidige kader. De sector (boerenbond) beaamt dit. Oorzaken daarvan liggen volgens hen bij de werkloosheidsval en het feit dat de job niet duurzaam is. Ook het ver-

plichten van werkzoekenden heeft volgens de Boerenbond weinig zin, want de fruittelers wensen enkel gemotiveerde arbeidskrachten. Volgens hen is de verruiming van de arbeidsmarkt de enige oplossing. De huidige regeling verloopt daarbij vrij vlot en de fruittelers zijn tevreden over de arbeidskrachten. Toch zijn er enkele knelpunten: de regeling geldt enkel voor Vlaanderen en niet voor Wallonië, wat problemen teweegbrengt voor fruittelers die ook plantages in Wallonië hebben. Daarnaast heeft het weinig zin dat men een extra aanvraagformulier moet indienen terwijl er al aangifte wordt gedaan via Dimona.

#### 2.4.5 Effectiviteit en toegevoegde waarde

##### 2.4.5.1 Voor de werkgever met acute knelpunten

- naar het remediëren van (acute) knelpunten zijn de resultaten vrij beperkt in relatie tot de orde van grootte van het knelpunt. Jaarlijks zijn een 300-tal werkzoekenden onmiddellijk beschikbaar bij vacatures;
- vanuit de Boerenbond ziet men voornamelijk een toegevoegde waarde in het feit dat VDAB transparantie heeft gecreëerd. Fruitplukker wordt nu officieel als een knelpunt erkent;
- door de sector wordt de samenwerking in de stuurgroep gewaardeerd: er is overleg, informatie wordt uitgewisseld, er is een goede afstemming met de gemeente inzake vreemdelingen, ...

#### 2.4.6 Innovatie

Hoewel de resultaten vrij beperkt zijn, bevat de fruitcel enkele innovatieve elementen:

- de stuurgroep bestaande uit zowel vertegenwoordigers van de sector als lokale besturen maakte het mogelijk dat de fruitcel acties op maat van de sector uittekende;
- het afstemmen van VDAB-acties op concrete behoeften en prognoses inzake tewerkstelling;
- het poolconcept waarbij geïnteresseerde werkzoekenden als het ware ‘klaarstaan’ om ingezet te worden bij vacatures/pieken. Op deze wijze probeert men pro-actief een antwoord te bieden op acute vacatures;
- het hanteren van een mix van toeleidingskanalen.

#### 2.4.7 Overdraagbaarheid

Het poolconcept binnen de fruitcel zou kunnen overgedragen worden naar sectoren die met grote pieken te kampen hebben, denken we maar aan de horeca.

## 2.5 Express Medical

---

Knelpuntvacature:	(para)medisch personeel: bachelors in de verpleegkunde (A1), gediplomeerde verpleegkundigen (A2), verzorgende artsen, tandartsassistenten, ...
Snelheid tot invulling vacature:	onmiddellijk
Type interventie:	toeleiding, matching.
Verantwoordelijke organisatie:	Express Medical (behorend tot USG people).
Partners	-
Invalshoek:	sectoraal
Doelgroep	ziekenhuizen, RVT's, thuiszorgdiensten, kinderopvang met zeer acute knelpunten (reactief).
Looptijd:	onbepaalde duur
Financiering:	privaat

---

### 2.5.1 Ontstaan & doelgroep van bedrijf

Express Medical is sinds 1988 gespecialiseerd in het uitzenden van paramedisch personeel. Het (familie)bedrijf werd in 2001 overgenomen door de Solvus group en behoort nu tot USG people. Het bedrijf is marktleider in de flexibele tewerkstelling van (para)medisch personeel in België en beschikt over een netwerk van negen kantoren waarin ongeveer 60 personeelsleden zijn tewerkgesteld.<sup>15</sup>

De medische sector doet vooral beroep op Express Medical bij het opvangen van acute tekorten: het betreft dan ziekte, korte afwezigheden, ... Express Medical is dan ook 7/7 beschikbaar van 7am tot 10pm. Daarnaast wordt het bedrijf ook ingeschakeld voor vervangingen op langere termijn: verlof, zwangerschappen, ... Het merendeel van de omzet wordt echter gegenereerd via dagopdrachten. De omzet van het bedrijf is aanzienlijk gegroeid in twee jaar tijd, wat volgens het bedrijf bewijst dat hun dienstverlening aan een belangrijke behoefte op de markt beantwoordt.

Express Medical biedt geen structurele, maar korte termijn oplossingen voor acute knelpunten. Uitzondering hierop vormt de samenwerking met ziekenhuisnetwerk Antwerpen<sup>16</sup> waar ze een inhouse kantoor hebben en ze mee instaan voor de personeelsplanning en toeleiding naar vaste aanwervingen (de ervaring van ZNA is dat (geschat) ongeveer 25% van de tewerkgestelde uitzendkrachten aan de slag wil blijven als uitzendkracht, de anderen opteren voor een vast contract). Op dit

---

<sup>15</sup> Het bedrijf heeft naast de 'uitzendafdeling' recent een afdeling 'werving en selectie' opgericht.

<sup>16</sup> Het ziekenhuisnetwerk Antwerpen (ZNA) is een structuur die 3 algemene en 6 gespecialiseerde ziekenhuizen groepeerd en 6 000 mensen tewerkstelt. Daarmee is het de grootste zorgverstrekker van België.

moment is dit een unicum binnen de sector. Om die reden zullen we dit partnership uitgebreid bespreken in het volgende hoofdstuk.

## 2.5.2 Werking en processen

### 2.5.2.1 Toeleiding

Express Medical is een uitzendkantoor in een specifieke sector. Uitzendarbeid is er in tegenstelling tot andere sectoren geen toegangspoort naar werk: werkzoekenden vinden door de krapte op de arbeidsmarkt zonder problemen werk. Express Medical zet dan ook zwaar in op toeleiding. De doelgroep die ze trachten te bereiken zijn zowel werkenden als werkzoekenden die om welke reden dan ook in de flexibele arbeid willen stappen.

Het bedrijf richt zich bij de toeleiding op volgende groepen:

- (para)medici die iets willen bijverdienen naast hun (vaak) vaste job. Het betreft veelal deeltijdsen die bij willen werken op hun vrije dagen;
- personen die om praktische redenen enkel op bepaalde momenten kunnen werken, bijvoorbeeld alleenstaande vrouwen met kinderen. Aan deze groep wordt een rooster 'a la carte' aangeboden. In dit kader bestaan afspraken met VDAB om deze groep naar Express Medical te oriënteren;
- intreders die zich nog niet willen binden aan een bepaald ziekenhuis of dienst, maar eerst een aantal mogelijkheden willen verkennen;
- herintreders. Het betreft vaak vrouwen die zijn uitgestapt om in te staan voor de zorg van de kinderen, maar ook personen die na bijvoorbeeld een burn-out terug aan de slag willen, ... Vaak wil deze groep intreden zonder daarom terug voltijds te willen werken, bovendien wensen ze zich vaak eerst terug te oriënteren vooraleer ze zich binden aan een bepaald ziekenhuis of dienst;
- personen die enkel in een welbepaalde periode van het jaar willen werken. In Brussel zijn er bijvoorbeeld heel wat allochtonen die in de zomer in België werken en in de winter in Afrika;
- kandidaten die actief zijn in de humanitaire sector en tussen twee missies voor uitzendarbeid kiezen;
- via USG people group is er ook een beperkte instroom van (para)medici uit Oost-Europa. Het bedrijf ziet hierin geen structurele oplossing. Naast de taalbarrière is er een fundamenteel verschil in de basisopleiding: vaak zijn verpleegkundigen geschoold in de taakverpleging (de arts die aanstuurt), van Belgische verpleegkundigen wordt daarentegen verwacht dat men volledig autonoom werkt en verantwoordelijkheid draagt;
- tot slot richt men zich men ook op studenten aan campussen verpleegkunde. Deze groep kan als jobstudent worden ingezet in de zomermaanden als ondersteuning van de verpleegkundige teams;

- voor de eigenlijke werving van kandidaten werkte Express Medical een specifieke toeleidingsmix uit die gericht is op de beschreven doelgroep.<sup>17</sup> Deze toeleidingsmix is onder meer gebaseerd op een diepgaande analyse van het zoekgedrag van de doelgroep. Kanalen die hierbij gevolgd worden zijn onder meer:
  - het communiceren in ‘community’s’ van verpleegkundigen, artsen, ... Meer bepaald is dit onder meer via associaties van paramedici, congressen, ...;
  - actieve werving op campussen. Gezien de weerstand van bepaalde campussen tegen private spelers is dat niet overal evident;
  - ervoor zorgen dat men via internetzoekmachines automatisch bij Express Medical terechtkomt als men uitzendarbeid wil verrichten in de paramedische sector;
  - ...

De belangrijkste incentive om via Express Medical te werken is volgens de general manager het concept van ‘dienstroosters à la carte’: men werkt waar en wanneer men wil. Het bedrijf biedt verder geen incentive aan via loonsvoorwaarden of extra legale voorwaarden, omdat men dan in concurrentie treedt met de klanten. Desondanks bestaat de kritiek dat uitzendbedrijven in de medische sector ten dele concurrenten zijn van hun (potentiële) klanten en in dit opzicht mee de oorzaak van het knelpuntprobleem vormen. Volgens de general manager slaagt Express Medical er juist in om medisch geschoolde personen aan het werk te houden of te verhinderen dat ze naar een andere sector overstappen door hen flexibele uurroosters aan te bieden.

Het resultaat van de toeleidingsinspanningen resulteert in een databank met ongeveer 5 000 personen, waarvan 30% verzorgenden, 50% bachelors in de verpleegkunde en gediplomeerde verpleegkundigen en de overige 20% hogergeschoolden (bijvoorbeeld artsen).

#### 2.5.2.2 Intake en plaatsing

De intake bestaat uit het checken van het diploma, eventuele getuigschriften en een referentiecheck bij de werkgever. Deze laatste dient positief te zijn. Vervolgens kiest de uitzendkracht de periodes van beschikbaarheid, de omgeving waarin hij/zij wil werken, voor welke ziekenhuizen en op welke afdelingen.

Via een planningstool worden de beschikbaarheden van 5 000 personen gematcht aan de specifieke vraag. Omdat het belangrijk is precies in te schatten wat de klant precies zoekt en de competenties van de kandidaat perfect te kunnen inschatten,

---

<sup>17</sup> Met Express Medical werd, vóór de casestudy van start ging, afgesproken dat de precieze ‘toeleidingsrecepten’ niet worden prijsgegeven, dit omwille van de sterk concurrentiële omgeving.

opteert men voor hoger geschoold personeel in de kantoren. In elk kantoor werkt daarnaast minimum één verpleegkundige. Door het diverse personeelsbestand is men in staat personeel te voorzien voor langere vervangingen, korte dagopdrachten en vervangingen tijdens de vakantiemaanden. Het bedrijf stelt dat de vraag altijd groter is dan het aanbod. Als bepaalde vacatures niet kunnen ingevuld worden, tracht men samen te werken met concurrenten die dan fungeren als onderaannemer.

Om aan de vraag naar specifieke profielen te kunnen voldoen, leidt Express Medical in beperkte mate ook uitzendkrachten op. Zo loopt er een opleiding nefrologie<sup>18</sup> en tandartsassistent. Het gaat om een twintigtal personen per jaar. De voordelen van deze opleiding zijn voornamelijk de extra service naar klanten en de strategische positionering van het bedrijf.

### 2.5.3 Effectiviteit en toegevoegde waarde

#### 2.5.3.1 Voor de werkgever met acute knelpunten

- werkgevers met een acuut knelpunt zien hun vacature onmiddellijk ingevuld zodat de dienstverlening kan verzekerd worden;
- pieken in de tewerkstelling (bijvoorbeeld in de zomermaanden aan de kust) kunnen opgevangen worden;
- diensten die in bepaalde periodes van het jaar uit personeelsgebrek zouden moeten sluiten, kunnen nu opengehouden worden.

#### 2.5.3.2 Voor de werkzoekende/werkende

Door de dienstroosters 'à la carte' kunnen bepaalde categorieën van werkzoekenden terug intreden of aan het werk blijven binnen de sector.

### 2.5.4 Meerwaarde en innovatie

- de specifieke toeleidingsmix en de dienstroosters 'à la carte' waarbij men er in slaagt een niet aangesproken arbeidsreserve aan te spreken en mensen in de sector te houden;
- het poolconcept waarbij gekwalificeerd personeel direct inzetbaar is wanneer zich een acuut knelpunt voordoet.

---

<sup>18</sup> Nefrologie is de studie van nieraandoeningen.

### 2.5.5 Overdraagbaarheid

- het poolconcept is overdraagbaar naar sectoren die veel vervangingen of die pieken kennen;
- het concept van dienstroosters ‘à la carte’ is eventueel over te dragen naar sectoren waar een vrij grote uitstroom bestaat omwille van minder evidente arbeidstijden.

## 2.6 GRAFOC-RESOC: opleiding ‘afwerker’

---

Knelpuntvacature:	afwerker drukkerij.
Snelheid tot invulling vacature:	6 maanden
Type interventie:	toeleiding, screening, opleiding, matching, bemiddeling, nazorg
Verantwoordelijke organisatie:	GRAFOC & RESOC Halle-Vilvoorde
Partners:	VDAB, BGDA, BNCTO
Invalshoek:	sectoraal
Doelgroep	grafische bedrijven met vraag naar afwerkers
Looptijd:	éénmalig
Financiering:	bundeling bestaande middelen GRAFOC, RESOC, VDAB, BGDA drukkerijen.

---

### 2.6.1 Ontstaan van project

Ondanks het feit dat de grafische sector een ‘krimpende’ sector is, blijkt uit een personeelsbehoeftebevraging van GRAFOC dat er heel wat personeelstekorten zijn in de afwerkingsafdeling. Ook in de knelpuntberoepenlijst van VDAB is ‘arbeider afwerker drukkerij’ terug te vinden. Als belangrijkste oorzaken van het knelpunt worden het feit dat er weinig instroom bestaat vanuit het onderwijs, het slechte imago van de functie, de arbeidsomstandigheden en de hoge eisen van de werkgevers aangehaald. Uit bedrijfsbezoeken van de sectorconsulent bleek dat het knelpuntprobleem zich scherp stelt in de regio Brussel-Halle-Vilvoorde. Een specifiek knelpunt in deze regio is de afwezigheid van een (VDAB) opleidingscentrum voor grafische technieken.

Na overleg met werkgevers in de regio Brussel-Halle-Vilvoorde, nam GRAFOC in 2006 het initiatief een korte opleiding in te richten om de openstaande vacatures in te vullen.

### 2.6.2 Partners, sturing en financiering

GRAFOC ging uit van een samenwerkingsmodel waarbij complementaire partners op hun sterkte worden uitgespeeld. Voor de toeleiding werd in dit kader

contact gezocht met het RESOC Halle-Vilvoorde: zij kennen de verschillende intermediairen die actief zijn in de regio, hebben ervaring met de toeleiding van kansengroepen, zijn op de hoogte van bepaalde gevoeligheden ... Het RESOC nam de regie langs de aanbods zijde voor zijn rekening en werkte daarvoor samen met VDAB Halle-Vilvoorde, VDAB Brussel, BGDA en het BNCTO.

GRAFOC stond in voor de regie langs vraagzijde. Omdat er geen opleiding in de regio wordt georganiseerd, was VDAB bereid een instructeur van het competentiecentrum Turnhout (het competentiecentrum dat over het meest expertise inzake grafische opleidingen beschikt) een maand naar Brussel te 'detacheren.' GRAFOC engageerde zich om voor een opleidingsruimte met het nodige materieel te zorgen. In dit kader werd een bedrijf in Evere bereid gevonden een bedrijfsruimte ter beschikking te stellen voor de opleiding.

Omdat GRAFOC, als sectorfonds, geen middelen kan besteden aan werkzoekenden en VDAB geen extra budgettaire ruimte had om het project te financieren, diende alles via bestaande reguliere middelen gefinancierd te worden. Via de doelgerichte clustering van bestaande middelen werd dit mogelijk: VDAB zorgde voor een instructeur, GRAFOC voor machines en de coördinatie langs vraagzijde, RESOC, VDAB en BGDA stonden in voor de toeleiding en de werkgevers zorgden voor een opleidingsruimte.

De interventie kent dus een complexe 'bovenbouw' met acht partners: RESOC Halle-Vilvoorde, GRAFOC, VDAB Brussel, VDAB Halle-Vilvoorde, VDAB Turnhout, BGDA, BNCTO en de werkgevers waarbij de verschillende partners telkens op hun sterkte werden uitgespeeld. Dit onder gedeelde regie van GRAFOC en het RESOC Halle-Vilvoorde. Deze samenwerking leverde een win-winsituatie op voor beide partijen: knelpuntvacatures werden ingevuld en kansengroepen werden aan het werk gezet.

### 2.6.3 Werking en processen

Algemeen bevatte het project op operationeel niveau volgende stappen:

- benadering werkgevers;
- toeleiding en screening;
- bemiddeling - sollicitatiegesprek in het bedrijf;
- opleiding - stage - opleiding.

#### 2.6.3.1 Benadering werkgevers

Een belangrijke oorzaak voor het personeelstekort in de afwerkingsafdelingen, waren de te hoge eisen van de werkgevers. Omdat de functie enige technische kennis vereist (afstellen van machines), gaan bedrijven voornamelijk op zoek naar werkzoekenden met een A2-diploma of proberen ze werknemers van andere



bedrijven te overhalen om bij hen te werken.<sup>19</sup> Dit had onder meer tot gevolg dat enkele bedrijven al meer dan een jaar openstaande vacatures hadden. Een eerste stap in het project, volgens de sectorconsulent dé belangrijkste stap, was het overtuigen van de werkgevers om hun selectiecriteria naar beneden bij te stellen en hun verwachtingen te temperen. De doelstelling van de opleiding was immers het bijbrengen van basiscompetenties en de juiste arbeidsattitudes. De werkgever diende de werkzoekende verder op te leiden. Mede onder invloed van het acute personeelstekort stemden de bedrijven in. In totaal stapten 7 bedrijven mee in het project.

#### 2.6.3.2 Toeleiding, screening en plaatsing

De toeleiding verliep via verschillende kanalen: VDAB, BGDA en RESOC partners (zie methodiek case ziekenhuis Kortenbergh). Iedereen die een voldoende fysieke conditie had en noties Nederlands of Frans kwam in aanmerking voor de opleiding. In totaal werden 202 werkzoekenden uitgenodigd, waarvan er 35 effectief op de infovergadering aanwezig waren.

Om de mogelijke kandidaten een duidelijk beeld van de functie te geven, vond de infovergadering plaats in een grafisch bedrijf. Er werd uitleg verstrekt over arbeidsvoorwaarden, de opleiding en een rondleiding gegeven. In totaal stelden 21 van de 35 werkzoekenden zich kandidaat voor de opleiding.

Het RESOC en GRAFOC screenen de kandidaten op kennis Nederlands of Frans, technisch inzicht en op fysieke belemmeringen. Van de 21 kandidaten bleven er uiteindelijk 14 over. Bij vier kandidaten bestond enige twijfel omtrent hun competenties, maar ze kregen toch een kans. De screening ging gepaard met de 'plaatsing' van de werkzoekende in een bedrijf. Om de neutraliteit te bewaken en bepaalde bedrijven niet te bevoordelen werd bij de plaatsing voornamelijk rekening gehouden met de reisafstand en woonplaats van de kandidaat.

#### 2.6.3.3 Sollicitatiegesprek

Voor de opleiding van start ging, diende de kandidaat te solliciteren in het bedrijf waarin hij geplaatst werd. Het sollicitatiegesprek werd voorbereid met het RESOC/GRAFOC. De werkgevers gingen immers het engagement aan de werkzoekende een IBO te geven als ze hun opleiding en stage succesvol beëindigden. Om deze reden wilden ze eerst nagaan of de werkzoekende wel in het team paste en ze hem/haar daadwerkelijk wilden aanwerven. Alle kandidaten werden aan-

---

<sup>19</sup> Diploma's A2 worden al geruime tijd niet meer uitgereikt, toch blijkt deze term nog vaak gehanteerd te worden. In deze case wordt met een diploma A2 bedoeld op een diploma TSO of 7<sup>e</sup> jaar BSO in een technische richting.

geworven, enkele bedrijven verlaagden in dit kader de criteria van hun interne screenings.

#### 2.6.3.4 Opleiding

GRAFOC stelde de minimale technische vaardigheden voorop waarover de cursisten dienden te beschikken en stemde in dit kader af met de VDAB-instructeur. De eigenlijke uitwerking van de opleiding werd aan de expertise van de VDAB-instructeur overgelaten. De opleiding bedroeg drie weken, waarvan één week stage. Om de kandidaten zoveel mogelijk praktijkervaring te laten opdoen in korte tijd, werd besloten te werken met twee kleine groepen van zeven personen. Naast het feit dat een korte opleiding leidt tot een snelle instroom in het bedrijf, is een bijkomend voordeel volgens de sectorconsulent dat korte opleidingen gemotiveerde werkzoekenden aantrekken die snel aan het werk willen.

Het project hanteert een innovatieve opleidingssequentie: een week opleiding - een week stage - een week opleiding. Dit heeft volgens de betrokkenen als voordeel dat de geleerde vaardigheden in de praktijk kunnen toegepast worden. Bovendien bezocht de sectorconsulent samen met de VDAB-instructeur en de diversiteitsconsulent van het RESOC Halle-Vilvoorde het bedrijf waarbij de werkzoekende door de technisch leidinggevende werd geëvalueerd. Op basis daarvan legde de VDAB-instructeur in de tweede opleidingsweek specifieke accenten ter remediëring.

#### 2.6.4 Kostprijs en resultaten

In totaal startten 13 werkzoekenden aan de opleiding, waarvan 8 allochtonen. Zeven personen waren afkomstig uit Halle-Vilvoorde, zes uit Brussel. Één persoon viel tijdens de opleiding uit wegens ziekte. Twee derden van de cursisten die in november 2006 aan het werk gingen, zijn nog steeds tewerkgesteld. De sectorconsulent stelt daarbij dat de personen waarover men twijfelde tijdens de screening, zijn uitgevallen.

**Tabel 3.2** Resultaten GRAFOC opleidingstraject

Aantal cursisten	13
Slaagpercentage opleiding	92,3%
Aantal geplaatste cursisten	8
Plaatsingspercentage geslaagde cursisten	66,6%

Het project kon gerealiseerd worden door de clustering van reguliere middelen. Over de totale kostprijs van het project (werkuren sectorconsulent, instructeur VDAB, toeleiding, ...) zijn geen data beschikbaar.

## 2.6.5 Effectiviteit en toegevoegde waarde

### 2.6.5.1 Voor de werkgever met acute knelpunten

- De werkgever ziet de knelpuntvacatures ingevuld, weliswaar op langere termijn. De tijdsspanne tussen contacten met werkgevers en het invullen van de vacature bedroeg zes maanden. Van een ‘snelle’ interventie voor acute vacatures kunnen we in deze case dus niet spreken, hoewel het eigenlijke traject voor de werkzoekende amper een maand in beslag nam. Het opstellen van een ad hoc projectstructuur met acht partners binnen een complexe institutionele context, het overtuigen van de werkgevers en het ontwikkelen van de opleiding kostte heel wat tijd. De bevoegde sectorconsulent geeft aan dat het opzetten van dergelijke projectstructuur normaliter korter kan in een minder complexe institutionele context, al dient natuurlijk nog altijd rekening gehouden te worden met de beschikbaarheid van een VDAB-instructeur, het al dan niet aanwezig zijn van een opleidingscentrum, de medewerking van bedrijven ...
- Een tweede effect is het sensibiliseren van werkgevers. De sectorconsulent wees werkgevers er op dat hun selectiecriteria onrealistisch hoog liggen. Initieel was er heel wat wantrouwen bij de werkgevers ten aanzien van de toegeleide kansengroepen. Het feit dat bedrijven aangeven graag opnieuw te willen instappen in dergelijk project, toont niet enkel de meerwaarde van de interventie aan, maar ook de mentaliteitswijziging bij werkgevers.

### 2.6.5.2 Voor de werkzoekende

Werkzoekenden krijgen een gratis opleiding aangeboden en kunnen na drie weken opleiding aan de slag.

## 2.6.6 Innovatie

Het innovatieve karakter van dit project situeert zich zowel op het operationeel als op het projectniveau.

### 2.6.6.1 Operationeel niveau

- sterke vraaggerichte benadering: het traject staat in functie van de concrete vacature van de werkgever;
- de opleiding vindt plaats op de werkvloer zodat een maximale afstemming met de vraag van werkgevers wordt bereikt.
- de infovergadering binnen het bedrijf geeft een realistisch beeld van de functie;
- de flexibiliteit van VDAB waarbij een instructeur opleiding geeft binnen een bedrijf.

- de korte opleidingsduur zorgt ervoor dat werkzoekenden snel aan de slag kunnen en enkel een gemotiveerd publiek wordt aangetrokken;
- de stage tussen de twee opleidingsgedeelten zorgt er niet enkel voor dat de vaardigheden van de werkzoekende kunnen getoetst worden, maar ook dat bijsturing in het tweede opleidingsgedeelte mogelijk wordt;
- het behalen van een maximaal rendement met de opleiding door de aansluitingsgraad te verhogen: de werkzoekende wordt grondig gescreend en gaat solliciteren vooraleer hij/zij aan de opleiding begint.

#### 2.6.6.2 Projectniveau

- het regieconcept waarbij een RESOC en een sectororganisatie vanuit hun specifieke know how een project regisseren om een concreet knelpuntprobleem aan te pakken, daarbij verschillende actoren op hun sterktes uitspelend: VDAB die sterk is in opleiding en werkzoekenden kan contacteren (toeleiding), de sector die bedrijven en werkzoekenden met elkaar in contact brengt en accurate informatie over de functie kan verschaffen, het RESOC dat expertise heeft in het toeleiding van kansengroepen en de specifieke arbeidsmarktsituatie goed kent, ...;
- het invullen van lacunes in de opleidingsprogrammatie door het ‘detacheren’ van VDAB-instructeurs die op de werkvloer werkzoekendenopleidingen geven;
- het ad hoc netwerk tussen verschillende werkgevers in eenzelfde sector, waarbij één bedrijf kosteloos een opleidingsruimte ter beschikking stelt;
- de clustering van bestaande reguliere middelen.

#### 2.6.7 Overdraagbaarheid

- door het succes van het project wordt onderzocht in welke mate het in andere regio's toepasbaar is.

### 3. Vergelijkende analyse

In dit laatste punt vergelijken we de cases op volgende criteria: het ontstaan van de interventies, de werkprocessen en de aansturing ervan. Vervolgens gaan we dieper in op de vraag naar de mate waarin de beschreven aanpak tot een grotere effectiviteit en snellere invulling van de vacatures leidt.

#### 3.1 Ontstaan interventies

De analyse van de verschillende interventies leert dat ze alle hun bestaansrecht ontleen aan de oplossing van knelpuntvacatures.

In het geval van GRAFOC, RESOC en COMOKRA was de detectie van knelpuntvacatures op bedrijfsniveau de aanleiding tot het opstarten van de interventie. Bij GRAFOC en RESOC kwam het oplossen van knelpuntvacatures eerder toevallig ter sprake in het kader van een diversiteitsplan/opleidingsplan, het betreft dus geen bewuste externe oplossingsstrategie vanuit het bedrijf. Dit is wel het geval bij COMOKRA. In de drie cases groeide telkens een samenwerkingsverband tussen het individuele bedrijf en de intermediairen met als doel het knelpunt te remediëren. In het geval van GRAFOC en RESOC Leuven ging het om éénmalige interventies, COMOKRA heeft een structureel vervolg gekregen en heeft zich verbreed naar de gehele sector. In dit opzicht is een reactief antwoord op acute knelpunten in één bedrijf, uitgegroeid tot een structurele oplossing voor de sector. Dit benadrukt meteen ook het tijdsaspect in de definiëring van 'acute' knelpunten.

De overige cases zijn gegroeid vanuit knelpuntanalyses op mesoniveau of vanuit een breder probleem in de sector (Fruitcel, Express Medical, Manpower). In twee cases werd het remediëren van knelpunten als een (commerciële) opportuniteit gezien. Het betreffen telkens permanente interventies.

### 3.2 Werkprocessen

Naar inhoudelijke acties kunnen we een onderscheid maken tussen de cases waar de focus door de aard van het knelpunt eerder ligt op toeleiding (RESOC Leuven, Fruitcel Limburg, Express Medical) en cases waar de focus op opleiding en competentieversterking lag (Manpower, COMOKRA). In de GRAFOC case lag de focus zowel op toeleiding als op competentieversterking. In wat volgt bespreken we de verschillende stappen in de werkprocessen: toeleiding, screening, opleiding en bemiddeling.

#### 3.2.1 Toeleiding

In vier cases nam de toeleiding van werkzoekenden (en werkenden) een centrale plaats in: Fruitcel, RESOC, GRAFOC en Express Medical. Via de reguliere kanalen (advertenties, VDAB) slaagde men er niet in kandidaten te mobiliseren. Volgens de betrokken bedrijven zijn de oorzaken hiervan voornamelijk te vinden in de werkloosheidsval, de arbeidsomstandigheden en het imago van de functie. Voor GRAFOC speelt daarnaast dat het beroep van 'afwerker' weinig bekendheid geniet. Dit staat in scherp contrast met Manpower en COMOKRA, waar de grote aantrekkingskracht van de functie een grote instroom van kandidaten teweegbrengt.

Via een specifieke toeleidingsmethodiek slaagden de cases GRAFOC, RESOC en Express medical er in om voldoende werkzoekenden te mobiliseren. Centraal in hun aanpak staat een toeleiding 'op maat', dit betekent dat men naargelang het

type vacature en dus het type doelgroep dat men wenst aan te spreken, specifieke toeleidingsacties opstelt. Dit betekent een analyse van het zoekgedrag van de potentiële kandidaten (bijvoorbeeld Express Medical) en het gebruik maken van toeleidingsnetwerken en community's waardoor de potentiële doelgroep kan aangesproken worden.

Concluderend kunnen we stellen dat een generalistische aanpak voor knelpuntvacatures met een toeleidingsproblematiek minder is aangewezen en een aanpak op maat van de vacature en dus ook de doelgroep die moet aangesproken worden, noodzakelijk is. Dit geldt zowel voor de aanpak van bedrijven (bijvoorbeeld via advertenties) als voor intermediairen. Dit neemt niet weg dat de oplossingen voor bepaalde functies niet enkel in wervingsprocedures moeten worden gezocht. Ondanks heel wat toeleidingsacties in de fruitsector slaagt men er toch niet in om voldoende arbeidskrachten toe te leiden. Om dergelijke jobs in te vullen is ook het aantrekkelijker maken van de job (bijvoorbeeld loonsvoorwaarden) en het imago van de sector noodzakelijk.

### 3.2.2 Screening

Zowel in de opleidingscases als in de toeleidingscases neemt de screening een zeer belangrijke plaats in. Dit is niet onlogisch, op Express Medical na, werden aan de werkzoekenden weinig objectiveerbare vereisten opgelegd in termen van diploma, ervaring, getuigschriften, ... Er werd wel zeer veel belang gehecht aan competenties als 'technisch inzicht', 'mechanisch inzicht', 'kunnen rekenen', ... en aan arbeidsattitudes waarbij vooral motivatie in vrijwel alle cases zeer sterk naar voren werd geschoven: men wenste enkel personen te selecteren die gemotiveerd waren om zo snel mogelijk aan het werk te gaan. In dit opzicht werden werkzoekenden die verplicht waren om te solliciteren en dus niet intrinsiek gemotiveerd waren, of werkzoekenden die een opleiding wilden volgen zonder de intentie direct aan de slag te gaan, niet verder weerhouden in de projecten. Via de uitgebreide screening komt men tegemoet aan het knelpunt van 'informatie-assymetrie' op de arbeidsmarkt. Dit knelpunt houdt in dat het informatieprobleem voor de werkgever groter is dan voor de werknemer. Het is namelijk moeilijker informatie te achterhalen over de kwaliteiten van de werknemer dan voor de werknemer over de voorwaarden van een job. Dit knelpunt speelt zeer sterk in functies waar geen ervaring of diploma's worden gevraagd.

Het feit dat er geen diploma's of ervaring werd gevraagd heeft in enkele cases te maken met het feit dat werkgevers hun selectie-eisen verlaagden. Illustratief in dit verband is de functie 'afwerker'. Waar drukkerijen initieel zonder succes werkzoekenden met een A2-diploma zochten om de vacature in te vullen, werden de selectie-eisen na verloop van tijd verlaagd naar 'geen diploma.' De werkzoekenden diene wel over 'technisch inzicht' te beschikken.

Bij het vormgeven van de screening zelf, merken we een grote vraaggerichtheid. In alle cases wordt vertrokken van de wensen van de werkgever en wordt daar tijdens de screening ook stringent rekening mee gehouden. In de vormgeving van de screening vielen volgende punten op:

- In het merendeel van de cases wordt een zeer uitgebreide informatiesessie voorzien voor de werkzoekenden. De informatiesessies georganiseerd door GRAFOC, RESOC Leuven en COMOKRA vonden plaats op de bedrijfssite, zodat men onmiddellijk een beeld kan vormen van de tewerkstelling. Daarnaast wordt duidelijk geïnformeerd over loonsvoorwaarden, de mate van flexibiliteit, ... Op basis van deze informatiesessies kunnen de werkzoekenden een gefundeerde keuze maken om al dan niet in het project te stappen.
- De screening bevat vaak praktische testen. Dit kan gaan om geformaliseerde testen (Manpower, COMOKRA) of om kleine praktische testen in de ad hoc cases (zoals kleine opdrachten geven die functiespecifiek zijn om de taalkennis te toetsen). In vrijwel alle cases gaan de infosessies en de screening door op de uren waarop men op het werk verwacht wordt.
- Opvallend is ook de inbreng van expertise vanuit de vraagzijde in de screening. Dit kan gaan om het geven van input voor testen (Manpower), het opstellen van een competentieprofiel (UC Sint Jozef en RESOC Leuven), het bedrijf dat zelf deelneemt aan de screening (Sarens), sectorconsulenten die de screening doen (GRAFOC, COMOKRA), personen die de functie uitoefenen waartoe de screening leidt (Express Medical), training en vorming van de consulenten die de screening verzorgen (dedicated consultants bij Manpower). Het uitvoeren van de screenings is dus in vrijwel alle cases dan ook het werk van 'specialisten.'

De achterliggende doelstelling van de uitgebreide screenings is ten eerste het verhogen van de effectiviteit. Men wil door een uitgebreide screening die sterk vraaggericht wordt vormgegeven, de effectiviteit verhogen door enkel kandidaten naar de werkgever toe te leiden of in een opleidingsprogramma toe te laten die aan de vooropgestelde criteria van de werkgever beantwoorden. Ten tweede spelen in de opleidingscases ook rendementsoverwegingen: men leidt enkel werkzoekenden op die zowel de capaciteiten als de motivatie hebben om daarna in het desbetreffende knelpuntberoep aan de slag te kunnen. Bij private spelers betekent elke werkzoekende die niet doorstroomt immers financieel verlies. Bij publieke spelers zijn de opleidingsplaatsen vaak beperkt en de vraag groot zodat iedere werkzoekende die niet slaagt, staat voor een knelpuntvacature die niet wordt ingevuld.

### 3.2.3 Opleiding

Hoewel de opleidingscases telkens naar een andere functie toeleiden, is het opzet ervan zeer gelijklopend. Ten eerste zijn de opleidingen zeer vraaggericht: er wordt via de consultatie van werkgevers nagegaan welke competenties noodzakelijk zijn

Op basis daarvan wordt de opleidingsinhoud samengesteld en wordt een optimale afstemming tussen de opleidingsinhoud en de vraag van werkgevers nagestreefd. Ten tweede en daarbij aansluitend valt de grote flexibiliteit op naar opleidingsinhouden. Bij Manpower kan de opleiding naargelang de vraag van het individuele bedrijf worden aangepast, bij COMOKRA wordt de opleidingsinhoud via een permanente werkgroep gemonitord en bijgestuurd indien nodig. Bij GRAFOC vinden we de flexibiliteit voornamelijk terug in de opbouw van de opleiding: een week opleiding, een week stage en dan terug een week opleiding. Deze opbouw van de opleiding maakt het mogelijk om op basis van de evaluatie van de werkgever in de stageweek, specifieke accenten in de tweede opleidingsweek te leggen. Door de keuze van de partnerorganisaties zien we bij Manpower daarnaast ook flexibiliteit naar volume: naargelang de vraag kunnen meer of minder opleidingen worden aangeboden.

Ook naar methodiek zien we grote gelijkenissen in de opzet van de opleidingsinterventies:

- De opleidingen vinden alle plaats in een bedrijfsomgeving, bij Manpower is dit de Brusselse Haven, COMOKRA oude bedrijventerreinen en bij GRAFOC in het bedrijf zelf. Het voordeel hiervan is dat de werkzoekenden op deze wijze een idee hebben van de werkomstandigheden en ook dat de overstap van de ‘opleidingsvloer’ naar de ‘werkvloer’ minder groot wordt.
- De opleiding wordt zo kort mogelijk gehouden. Op die manier remedieert men het ‘lock in’ effect. De strategieën om dit te bereiken zijn: werken met minimale competenties, lesgeven in kleine groepen zodat op korte tijd zoveel mogelijk praktijkervaring kan worden bijgebracht en individuele begeleiding mogelijk is.

#### 3.2.4 Bemiddeling en nazorg

Op het vlak van bemiddeling tekent zich een onderscheid af tussen de opleidingscases en de toeleidingscases.

Voor de cases waarin geen opleiding is voorzien (RESOC Leuven, Express Medical, Fruitcel), neemt de bemiddeling eerder een beperkte plaats in. Dit is niet onlogisch, alle cases vertrekken vanuit knelpuntvacatures en doen een grondige screening vooraleer de werkzoekenden geplaatst worden in een bedrijf. Innovatief zijn wel de ‘poolconcepten’ die we bij Express Medical en de fruitcel terugvinden, waarbij een aantal werkzoekenden (of werkende) grondig gescreend worden en in een ‘pool’ geplaatst worden waaruit kan geput worden als er zich een (zeer) acuut knelpunt voordoet.

In de opleidingscases speelt de verdeling van de werkzoekenden over de verschillende bedrijven een belangrijke rol. In alle drie de cases is de vraag immers groter dan het aanbod. In de cases spelen voornamelijk de voorkeuren van de werkzoe-



kende, de woonplaats maar ook de vraag of de werkzoekende matcht met de cultuur van het bedrijf waar hij geplaatst wordt. Vooral bij Manpower wordt aan dit laatste veel aandacht besteed. Opvallend in de opleidingscases is de outputgerichtheid. Bij GRAFOC diende de werkzoekende eerst te solliciteren voor hij aan de opleiding begon. Ook bij Manpower gebeurt dit in bepaalde gevallen, bij andere werkzoekenden bestaat het opzet er in dat er tijdens de opleiding intensief naar een job wordt gezocht zodat men onmiddellijk na de opleiding aan de slag kan.

Om knelpunten en ook acute knelpunten te remediëren, is het niet enkel belangrijk dat werkzoekenden geplaatst worden binnen een bedrijf, maar er ook aan het werk blijven.<sup>20</sup> Hoewel dit primair de verantwoordelijkheid is van de werkgever, kunnen intermediairen hier een faciliterende rol spelen. Een systematische opvolging, vonden we enkel terug bij het RESOC Leuven en bij Manpower. Bij Manpower behoort de verdere opvolging tot de bedrijfsfilosofie. Manpower hanteert het concept van 'career development' waarbij men de werkzoekende - inmiddels werknemer - systematisch opvolgt en tracht te laten doorgroeien in het bedrijf.

### 3.3 Samenwerking en sturing

Het merendeel van de cases wijst uit dat het oplossen van knelpunten een verhaal is van samenwerking tussen verschillende actoren: bedrijven, sectororganisaties, publieke organisaties, private spelers, ...

De samenwerking dient verschillende doelen:

- Het nastreven van synergieën door het bundelen van inhoudelijke sterktes van de verschillende partners om op die wijze een inhoudelijke meerwaarde te realiseren. Belangrijk is hier de inbreng van de vraagzijde, zodat een optimale match met de vraagzijde kan worden gerealiseerd.
- Het nastreven van synergieën door het bundelen van (financiële) middelen om bepaalde doelstellingen te realiseren. Het meest in het oog springend zijn hier GRAFOC en COMOKRA. Het betreft twee cases waar de realisatie van de opleidingstrajecten pas mogelijk werd door een bundeling van middelen van VDAB, de sector en bedrijven.

Binnen de samenwerkingsverbanden valt ten eerste de rol van de sectorfondsen op. Bepaalde sectoren hebben duidelijk de omslag gemaakt van het passief uitbetalen van premies voor werknemersopleidingen naar een actieve rol ten aanzien van werkzoekenden om de knelpunten in hun sector te remediëren. Sectorconvenanten en meer bepaald sectorconsulenten spelen hierin een belangrijke facilite-

---

<sup>20</sup> Voor de Fruitcel en Express Medical geldt dit niet, het betreft immers (zeer) korte tijdelijke tewerkstelling.

rende rol. Ook de RESOC's spelen een opvallend actieve rol bij het remediëren van knelpunten en zoeken vanuit hun kennis van de lokale arbeidsmarkt samenwerking met lokale arbeidsmarktactoren. Daarbij nemen ze zowel uitvoerende taken op als regisseurstaken. Tot slot valt ook de bereidheid tot samenwerking van VDAB op, zowel met bedrijven (COMOKRA) als met sectoren (Fruitcel, COMOKRA, GRAFOC). Daarbij nemen ze zowel de rol op als mede-regisseur (COMOKRA en Fruitcel), maar ook als actor onder regie van sectoren of het RESOC (Leuven, GRAFOC). Ook de flexibele opstelling van VDAB valt op, meer bepaald denken we aan GRAFOC, waar een VDAB-instructeur gedetacheerd werd om de opleiding op de bedrijfsvloer te geven. In nogal wat cases wordt dan ook gewezen op de goede samenwerking met VDAB.

## **HOOFDSTUK 4**

### **LEERPRAKTIJKEN OP BEDRIJFSNIVEAU**

#### **1. Inleiding**

Dit onderzoek beoogt onder andere een aantal goede praktijken in beeld te brengen van de wijze waarop bedrijven en organisaties aan de slag gaan om het probleem van knelpuntvacatures in hun organisatie op te lossen.

We brengen zes organisatieverhalen. Organizational verhalen die een beeld geven van de wijze waarop bedrijven en organisaties op zoek gaan naar originele, creatieve, innoverende oplossingen om acute wervingsknelpunten in hun organisatie op te lossen.

Rond de wijze waarop bedrijven knelpunten trachten te remediëren en de mate waarin de gehanteerde strategieën al dan niet effectief zijn, is reeds onderzoek verricht (zie onder meer Lamberts, 2000). Dit onderzoek bouwt verder op het bestaande onderzoek, maar legt specifieke accenten:

- we vertrekken van bedrijven die kampen met ‘acute’ knelpuntvacatures;
- het dient om bedrijven te gaan die innovatieve wervingsstrategieën hanteren. Specifieke aandacht zal daarbij besteed worden aan mediastrategieën en samenwerking/netwerking met andere bedrijven.<sup>21</sup>

Het acute karakter van de knelpuntvacatures is het uitgangspunt bij het selecteren van de bedrijven. De inschatting van de werkgever is daarbij essentieel. De helft van de cases selecteren we aan de hand van persberichten (mediastrategie), een andere helft op basis van gesprekken met de sectoren en intermediairen (geen mediastrategie).

---

<sup>21</sup> Zoals expliciet geformuleerd in de onderzoeksoproep.

## **2. Thermote en Vanhalst ... in de media**

### **2.1 Voorstelling**

De TVH-group Thermote & Vanhalst, in België gevestigd in Waregem, is een familiebedrijf dat opgericht werd in 1969. Wat begon met het aankopen, herstellen en verkopen van oude legerheftrucks, resulteert vandaag in een 'one-stop-shop' met vijf divisies waar jaarlijks meer dan 5 000 nieuwe en tweedehands heftrucks worden verkocht. Naast verkoop en verhuur van heftrucks, herstelt Thermote & Vanhalst ook heftrucks, en vormt de distributie van heftruckonderdelen één van de belangrijkste activiteiten van de groep.

### **2.2 Personeelsevolutie**

In totaal stelt Thermote & Vanhalst in 2006 ongeveer 1 015 medewerkers te werk. Sinds 2000 betekent dit meer dan een verdubbeling van het personeelsbestand (in 2000 werkten er 463 mensen); Thermote & Vanhalst kent de laatste jaren een sterke groei, een sterke personeelsuitbreiding en is ook continu op zoek naar nieuwe medewerkers.

Het tekort aan technisch geschoold personeel op de arbeidsmarkt dreigt bij TVH de groei af te remmen.

### **2.3 Vacatures, knelpuntvacatures en hun oorzaken bij TVH**

#### **2.3.1 Verhuis en groei**

De West-Vlaamse groep Thermote & Vanhalst is in korte tijd uitgegroeid tot een wereldspeler, is aanwezig op 168 markten en telt wereldwijd meer dan 2 000 werknemers. Het laatste decennium kende het bedrijf een sterke groei wat resulteerde in een forse personeelsuitbreiding.

In 2004 verhuisde het bedrijf naar Waregem. Deze verhuis zorgde, ondanks de grondige voorbereiding, toch wel voor een zeker personeelsverloop, gespreid over de tijd.

Bovendien is door de sterke groei, de afdeling 'verkoop' sterk uitgebreid. Deze uitbreiding resulteerde in specialisatie van de functies en taakverenging. Waar op een kleine afdeling iedereen een uitgebreid takenpakket had, zorgde de uitbreiding ervoor dat door taaksplitsing de functies verengden. Het bedrijf stelde vast dat de vroegere 'all rounders' het hier moeilijk mee hadden en het bedrijf verlieten.

De vacatures die TVH heeft, zijn dus zowel uitbreidings- als vervangingsvacatures.

### 2.3.2 Op zoek naar technisch geschoolde maar vooral gemotiveerde kandidaten

De werkloosheid is in de regio zeer laag. Bovendien zijn er slechts weinig personen met een technisch diploma beschikbaar op de arbeidsmarkt. Ondanks het feit dat TVH expliciet te kennen geeft open te staan voor *'de aanwerving van mensen (M/V) uit alle geledingen van de maatschappij, zowel mature mensen als schoolverlaters, zowel allochtonen als autochtonen'* en actief meewerkt aan een project dat kansarmen begeleidt in hun zoektocht naar werk, zijn er toch onvoldoende gemotiveerde kandidaten om de functies in te vullen.

TVH ziet ook het kleine verschil tussen de werkloosheidsuitkering en het startersloon als een belangrijke oorzaak.

Er studeren jaarlijks te weinig mensen af in bepaalde technische richtingen om de vraag binnen TVH in te vullen.

Bovendien zorgt de Zuid-Westvlaamse ligging voor heel wat potentiële kandidaten voor onoverkomelijke mobiliteitsproblemen.

TVH voorziet dan ook in een ruim intern opleidingsbeleid voor mensen die niet onmiddellijk inzetbaar zijn maar toch technische interesses hebben en gemotiveerd zijn.

## 2.4 Op zoek naar oplossingen voor knelpuntvacatures

### 2.4.1 Media-aandacht voor knelpuntvacatures bij Thermote & Vanhalst

We gaan terug naar 2005. Thermote & Vanhalst wou, in een periode waarin de arbeidsmarkt vooral geconfronteerd werd met afvloeiingen, reorganisaties en delocalisaties, een positief signaal de wereld insturen. Daarom werd een persbericht gelanceerd waarin het bedrijf te kennen gaf dat, tegen alle tendensen in, de TVH-group Thermote & Vanhalst een dringende vraag naar werkkrachten had: na het aanspreken van de gebruikelijke wervingskanalen, bleven 100 vacatures oningevuld. Zowel voor arbeiders als bedienden waren er vacatures in mechanica, elektriciteit, constructie, elektronica, aankoop en logistiek. In het persbericht *'Er is werk!'* gaf Thermote & Vanhalst te kennen dat ze onvoldoende technisch geschoolde kandidaten vonden om de vacatures in te vullen.

De commotie die dit persbericht veroorzaakte, was onverwacht. TVH had nooit de bedoeling om een ware mediacampagne op te starten. Maar de reacties van de pers waren van die aard, dat dit persbericht heel wat deining veroorzaakte, zelfs tot in het parlement.

Verschillende kranten en andere media pikten het bericht op: *'Waregems bedrijf vindt geen personeel'* (DS, 15 november 2005), *'Waregems heftruckbedrijf zoekt wanhopig personeel'* (DM, 15 november 2005), *'Thermote & Vanhalst vindt geen personeel'*

(De Tijd, 15 november 2005), *'Bijna een op de vijf vacatures niet ingevuld'* (DM, 16 november 2005), *'West-Vlaams bedrijf vindt geen personeel voor de werkvloer'* (DM, 16 november 2005). Ook in een opiniestuk kwamen de knelpuntvacatures van Thermote & Vanhalst aan bod: *'Activeringsbeleid'* (DM, 16 november 2005).

De Standaard berichtte over de gevolgen van deze media-aandacht: *'Al meer dan driehonderd sollicitanten bij Thermote'* (DS, 19 november 2005).

*"Er is massaal gereageerd op de oproep van het Waregemse bedrijf Thermote & Vanhalst, dat maandag bekendmaakte dat het honderd vacatures niet kan invullen wegens een gebrek aan kandidaten. Al driehonderd sollicitanten hebben zich aangeboden bij het bedrijf. Door de overweldigende reacties had de personeelsdienst nog geen tijd om de eerste werknemers aan te werven. Na het bestuderen van alle cv's zal dat zo snel mogelijk gebeuren. Het gros van de sollicitanten voldoet aan de voorwaarden om in het heftruckbedrijf aan de slag te gaan."* (DS, 19 november 2005)

Inderdaad zorgde de media-aandacht voor een sterke toevloed aan sollicitaties (een 500-tal). Een groot aandeel van de sollicitanten kwam echter niet in aanmerking voor een functie binnen het bedrijf.

#### 2.4.2 Naar een netwerk van bedrijven

In totaal ontving Thermote & Vanhalst 510 sollicitaties na deze aandacht in de media. 150 daarvan kwamen in aanmerking voor een job binnen Thermote & Vanhalst en 40 werden er effectief aangeworven, de overige sollicitanten werden niet onmiddellijk geschikt gevonden voor een baan binnen TVH. Omdat het bedrijf toch een positief signaal wilde uitzenden naar alle sollicitanten, werd een samenwerkingsverband gesloten en een netwerk opgericht met vier andere bedrijven in de regio, die ook kampten met acute tekorten aan geschikt personeel: spaanplaatproducent Spano, schuimrubberproducent Recticel, wegenbouwer Stadsbader-Flamand en Liften Coopman. TVH wou zo de resterende kandidaturen ter beschikking stellen van andere bedrijven in de regio. Zo werden nog 30 mensen geselecteerd door de andere bedrijven uit de reacties die volgden op de krantenartikels.

Volgens TVH varen zowel de bedrijven als de werkzoekenden wel bij deze samenwerking, zo vertelde de personeelsdirecteur in een interview met De Tijd (8 februari 2006):

*"TVH werkt voor zijn rekrutering samen met 5 West-Vlaamse bedrijven die geen rechtstreekse concurrenten van elkaar zijn. Alle kampen met een tekort aan technisch geschoold personeel, toch zijn ze op zoek naar andere profielen. Spano en Recticel hebben vnl. machinebedienaars nodig, Stadsbader-Flamand bouwvakkers en Liften Coopman elektriciens. Wij zijn dan weer op zoek naar heftruckherstellers. Natuurlijk geldt de complementariteit niet altijd. Elk bedrijf heeft ook commerciële en administratieve bedienden nodig. Daarom impli-*

*ceert de samenwerking dat je elkaar vertrouwt. Het is niet de bedoeling elkaars kandidaten af te snoepen."*

*"Om samen te werken is het nodig dat je dezelfde filosofie hebt in personeelsbeleid. De personeelsverantwoordelijke van Spano kende ik persoonlijk (...). Recticel had zelf met ons contact opgenomen omdat ze verwachtten dat we veel reacties zouden krijgen na onze oproep in de pers. Zij vroegen ons machinebedieners door te sturen naar hen. Wij hebben geen productie, zij wel. Met Liften Coopman en Stadsbader-Flamand zijn we in contact gekomen met hulp van de VDAB."*

De bedrijven spreken zelf van een nieuwe dynamiek die zo ontstaan is op het vlak van werkgelegenheid in de regio. Een positieve boodschap wordt zo uitgedragen, resulterend in positieve effecten zowel voor werkgevers als werkzoekenden.

#### 2.4.3 Het netwerk organiseert een jobbeurs

Op 24 november 2005 kondigde een artikel in De Tijd aan dat de VDAB een jobbeurs zal organiseren in het zuiden van West-Vlaanderen, om zo oplossingen te vinden voor bedrijven in de regio die niet alle vacatures kunnen invullen bij gebrek aan gepaste kandidaten. Deze *jobbeurs* kwam er inderdaad begin 2006, het eerder vermelde netwerk van vijf bedrijven uit de regio organiseerde dit evenement samen met de VDAB en Forem. Het bleek een groot succes; 700 potentiële kandidaten kwamen voornamelijk uit West-Vlaanderen en Wallonië. Thermote & Vanhalst nodigden voor deze beurs zeer gericht de sollicitanten uit die gereageerd hadden op de berichtgeving in de media maar die niet in aanmerking kwamen voor een job binnen Thermote & Vanhalst. Ook de VDAB schreef mogelijke kandidaten aan.

Ook hierover werd uitvoerig bericht in de media: *'Jobhappening om vacatures in te vullen'* (DS, 18 januari 2006), *'Grote belangstelling voor jobbeurs'* (DS, 30 januari 2006), *'Bedrijven zoeken samen naar werknemers'* (DS, 25 januari 2006), *'Dossier: wie wil aanwerven moet creatief zijn'* (DS, 07 februari 2006), *'Bedrijven wisselen sollicitanten uit'* (De Tijd, 08 februari 2006).

Tot op heden kunnen we nog steeds spreken van dit netwerk van bedrijven dat tot doel heeft om onderling kandidaten uit te wisselen. In het begin liet TVH kandidaten die niet weerhouden werden, weten dat zij niet in aanmerking kwamen voor een job binnen TVH maar dat hun kandidatuur doorgestuurd werd naar de andere bedrijven. Omwille van privacy-overwegingen is men hiervan teruggekomen en worden kandidaturen niet meer rechtstreeks verdeeld en gedeeld maar worden aan de sollicitant de coördinaten gemeld van de andere bedrijven waar hij of zij kan solliciteren.

#### 2.4.4 Samenwerking met arbeidsmarktactoren

Zoals reeds vermeld heeft TVH zowel met VDAB als met andere intermediairen en Jobkanaal, goede contacten. Ook de samenwerking met scholen is sterk uitgebouwd.

Toch heeft de organisatie enige kritiek op de werkzaamheden van deze formele kanalen. Zo werd aan de VDAB gevraagd om geen algemene mailings meer te verzorgen: de ervaring van de organisatie was dat er tussen de reacties op dergelijke mailings ontzettend veel 'kaf' en weinig 'koren' zat. De vraag weerklinkt dan ook naar betere screening vanuit de VDAB; de criteria die de VDAB op dit moment hanteert, zouden veel te ruim zijn. De vacatures worden wel nog doorgegeven aan de VDAB maar verder reikt de samenwerking op dit moment niet. De ervaring is dus dat de VDAB wel initiatieven neemt om werkzoekenden te helpen maar dat deze niet echt werkgeversgericht zijn waardoor ze hun doel voorbij schieten.

Na de media-aandacht in 2005 ontstond enige commotie en werd de VDAB op verschillende vlakken onder vuur genomen: blijkbaar lukte één persbericht wel wat de VDAB zelf niet kon. Het was nooit de bedoeling van TVH om de werking van de VDAB aan te klagen, wel integendeel. De commotie die hun persbericht veroorzaakte, was onbedoeld. Zoals de VDAB zelf liet weten, had TVH voordien slechts een beperkt aantal vacatures aan hen doorgespeeld. Maar door de gevolgen van dit persbericht, het oprichten van het netwerk en de organisatie van de jobbeurs samen met de VDAB, is de samenwerking tussen de verschillende partijen wel verbeterd. Een voorbeeld:

*"Het textielbedrijf Concordia Textiles is van plan om 68 mensen af te danken. Zij hebben gevraagd aan ons (TVH) of wij een deel van die mensen in dienst kunnen nemen. Wij gaan nu met de VDAB samenzitten om te kijken hoe we bijvoorbeeld machinebedieners kunnen omscholen tot heftruckmechanici. Het zijn nog maar de eerste gesprekken en ik weet niet of het zal lukken, maar in de regio is er alvast een nieuwe dynamiek op gang gekomen en de VDAB is op die kar gesprongen. Dat is een evolutie die we enkel kunnen toejuichen." (interview met Gerd Bellemans, personeelsdirecteur TVH in De Tijd, 8 februari 2006)*

Daarnaast geeft TVH aan dat naast deze formele contacten ook de *informele* aanwezigheid van groot belang is: zorgen dat je als organisatie aanwezig bent in het werkveld, deelnemen aan evenementen, lidmaatschap van VOKA, VOV-club, ... Deze informele netwerken komen het imago van TVH ten goede, en zorgen ervoor dat de 'boodschap' van de organisatie op een positieve manier verder verspreid wordt.

#### 2.4.5 Andere oplossingen

Ook nog na november 2005 tot januari 2006 blijft Thermote & Vanhalst kampen met acute knelpuntvacatures. De media-aandacht en de daaruit voortvloeiende



wervingsgolf, heeft gezorgd voor een aantal aanwervingen op korte termijn en een wervingsnetwerk op langere termijn. Maar door de continue groei en uitbreiding blijft TVH kampen met knelpuntvacatures. Naast de hierboven beschreven media- en wervingsstrategie, onderneemt Thermote & Vanhalst nog meer acties om knelpuntvacatures te vermijden of op te lossen.

#### 2.4.5.1 Werving op alle fronten

Een grote diversiteit van *kanalen* wordt aangesproken om de vacatures bekend te maken: VDAB, advertenties (zowel lokaal als nationaal), selectiekantoren, CEVORA, via de website, via eigen medewerkers, ...

Daarnaast spreekt TVH ook gericht kanalen aan die zich richten tot specifieke *doelgroepen*: Jobkanaal, een lokale VZW die werkt met moeilijker plaatsbare werkzoekenden, ...

Ook de samenwerking met *uitzendkantoren* is sterk toegenomen. Toch heeft TVH haast uitsluitend vacatures voor functies en contracten van onbepaalde duur: het uitzendkantoor wordt dan ook ingeschakeld als een extra wervingskanaal dat toeleidt naar vaste aanwervingen (na een minimale afgesproken periode als uitzendkracht gewerkt te hebben).

Er wordt nauw samengewerkt met de *scholen* in de regio. Leerlingen lopen stage of werken deeltijds in het kader van deeltijds onderwijs en worden begeleid door medewerkers van TVH. Werknemers zitten vaak in jury's van eindwerken van leerlingen. Er wordt de mogelijkheid geboden aan leerkrachten om stage te lopen binnen het bedrijf, ... Dit vraagt een behoorlijke investering van tijd en middelen maar blijkt een investering die de moeite waard is om schoolverlaters aan te trekken. Ook richt TVH zich met de organisatie van een 'jobcafé' in de gebouwen van TVH, nog voor het einde van het schooljaar tot jonge schoolverlaters. Geïnteresseerde maken er kennis met de werkplek, de vacatures, met de verantwoordelijken van de verschillende afdelingen en met de personeelsdienst.

#### 2.4.5.2 Werving van werkenden

Eind 2006 lanceerde TVH samen met Adecco Personnel Services een expliciete wervingscampagne, gericht op werkenden. Onder het motto '*Tijd voor verandering?! Grijp nu je kans.*' werd via diverse kanalen kenbaar gemaakt dat TVH zowel voor schoolverlaters als voor werkenden met ervaring steeds 'een job op maat' heeft. Deze campagne eindigde op de jobdag in het bedrijf zelf waar potentiële kandidaten uitgebreide informatie kregen over de werking van de organisatie en waar onmiddellijke respons vanuit het bedrijf georganiseerd werd.

### 2.4.5.3 *Werving over de (taal)grens?*

TVH adverteerde reeds via Forem en via de Franse diensten voor arbeidsbemiddeling in de grensregio. Ook werd deelgenomen aan jobbeurzen in de Franse grensregio. Echter zonder veel succes. Zo bestaat in Frankrijk niet dezelfde opleiding die toeleidt naar de knelpuntvacatures van TVH. Franse nieuwe werknemers zouden dus opgeleid moeten worden in de onderneming zelf maar op dit moment bestaat nog niet de mogelijkheid om deze interne opleidingen in het Frans te organiseren: de instructeurs zijn het Frans hiervoor te weinig machtig. Aangezien er op strategisch vlak nu wel beslist is dat het noodzakelijk is om de Franse arbeidsmarkt nog meer te gaan bespelen om knelpuntvacatures op te lossen, wil het bedrijf wel een oplossing zoeken door *op termijn interne opleidingen ook in het Frans aan te bieden*.

De jobbeurs werd mee georganiseerd door Forem en trok dan ook behoorlijk wat Waalse werkzoekenden.

Op dit moment is ongeveer 10% van de medewerkers niet afkomstig uit Vlaanderen: 15% komt uit Wallonië, de overige 85% woont in Noord-Frankrijk. Grensarbeiders worden echter niet enkel aangetrokken vanuit de noodzaak om knelpuntvacatures in te vullen. TVH streeft diversiteit na onder zijn werknemers, ook omdat zij de competenties van deze personen nodig hebben in hun onderneming. De Franse medewerkers werken zo voor de verkoop in Frankrijk.

In principe staan alle functies open voor grensarbeiders. Buiten in de verkoopafdeling, waar een eentalig Franse leidinggevende is, moeten leidinggevendenden ook bij TVH tweetalig zijn, wat een belemmering blijkt voor het aantrekken van Waalse en Franse arbeidskrachten.

### 2.4.5.4 *Selectie*

*"Iedereen die technische feeling heeft en bereid is een opleiding te volgen kan bij ons terecht."*

TVH heeft een diversiteits-groeiplan afgesloten. Specifieke aandacht gaat hierbij naar het selectiebeleid. Allochtonen krijgen dezelfde kansen om aangeworven te worden. De regionale arbeidsmarkt telt echter weinig allochtone werkzoekenden. Anderstaligen en Franstaligen worden wel aangenomen in de logistiek. Voor de andere functies en voor leidinggevende functies is een basiskennis Nederlands vereist, eventueel te verwerven via interne opleiding.

Ook personen met een arbeidshandicap en ouderen worden aangeworven. De ervaring is dat 50-plussers die in dienst genomen worden, zeker renderen. Bovendien was het een aantal jaren geleden een bewuste keuze om oudere werkzoekenden in dienst te nemen. Immers, als snel groeiend bedrijf was de gemiddelde leeftijd binnen TVH zeer laag en beseften men dat men ervaring en maturiteit miste.

Ook 60-plussers worden aangeworven maar dan meestal voor bepaald projectwerk.

#### 2.4.5.5 Loopbaan- en retentiebeleid

TVH maakt zeker de laatste jaren werk van een intern *retentiebeleid*. Zo tracht men oudere werknemers te overtuigen om niet op brugpensioen te gaan door hen de mogelijkheid te bieden om als peter of trainer aan de slag te gaan. Met ondersteuning vanuit het Ervaringsfonds worden oudere werknemers opgeleid tot safety-coaches of tot hef- en tilcoaches.

TVH organiseert geen expliciete interne *loopbaanbegeleiding* voor de medewerkers. Wel garandeert men een laagdrempelig cursusaanbod waarop alle geïnteresseerde kunnen intekenen. Het 'Iedereen leert'-project voor de medewerkers houdt in dat alle medewerkers op vrijwillige basis naast technische cursussen ook cursussen informatica, sociale vaardigheden, talen, ... kunnen leren, ongeacht of ze deze vaardigheden nodig hebben in hun huidige functie. De opleiding vindt wel plaats buiten de werkuren maar is kosteloos voor de medewerker. Wat de informatica-opleidingen betreft, wordt ook intensief samengewerkt met andere ondernemingen uit de regio zoals Barco, Deceuninck, ...

TVH was ook een van de deelnemende partnerbedrijven aan het project Vuurtoren 45+.

#### 2.4.5.6 Arbeidsorganisatie

Het tekort op de arbeidsmarkt aan technisch geschoolden, zorgde er ook voor dat op vlak van arbeidsorganisatie en functie-inhoud maatregelen dienden genomen te worden. Zo meldde De Tijd (08 februari 2006) dat Thermote & Vanhalst zich gedwongen zag om door het personeelstekort intern te reorganiseren. '*Personeelstekort dwingt tot taakherverdeling.*'

*"Gezien de aard van het werk is niet alleen voor de technische functies maar ook in de aankoop en verkoop een gedegen technische kennis vereist. 'Dat we zoveel technisch geschoolde in dienst hebben, is deels een noodzaak, maar ook een bewuste keuze.' We willen de werknemers een gediversifieerd takenpakket aanbieden. Als een heftruck geschilderd wordt, zal een en dezelfde persoon die truck ook wassen en zandstralen. Polyvalentie is goed omdat je zo minder snel vervalt in bandwerk. Daardoor houden we onze mensen langer tevreden. Maar in de toekomst ziet TVH zich genoodzaakt om af te stappen van die benadering. De markt geeft ons daartoe niet de kans. Neem nu bachelors automechanica. In Vlaanderen studeren er jaarlijks 160 af. Als ik er 30 kan aanwerven voor de herstelafdeling ben ik al zeer tevreden. 60% van het personeel van TVH is technisch geschoold en 40% administratief of commercieel. We bekijken nu hoe we de zaken kunnen herverdelen zodat we de technisch geschoolde enkel inzetten op taken waarvoor hun kennis onontbeerlijk is. Daarnaast wordt geïnvesteerd in het aanbieden van interne technische opleidingen zoals automechanica, auto-electriciteit*

*en hydraulica voor iedereen die dat wil. Zo kunnen bijvoorbeeld mensen uit de logistiek doorgroeien naar de aankoop of de uitpak. Daar heb je immers meer technische kennis voor nodig."*

#### 2.4.5.7 *Imago en Arbeidsmarktcommunicatie*

Zoals reeds herhaaldelijk vermeld tracht TVH naar buiten toe een positief imago uit te stralen van een sterke groeiend bedrijf, van een sterke werkgever die openstaat voor diverse profielen van werknemers, waar niet gekeken wordt naar het diploma maar wel naar het 'totale pakket,' waar motivatie belangrijk is. TVH komt ook naar buiten als een sterke interne opleider, waar mensen kunnen doorgroeien als ze bereid zijn om bij te scholen. TVH is een familiebedrijf, sterk verankerd in de regio en profileert zich als maatschappelijk verantwoord ondernemer.

Vanuit de personeelsdirectie is men zich sterk bewust van het belang om naar buiten te komen als een sterke werkgever en om alle troeven uit te spelen om binnen de krappe regionale arbeidsmarkt zoveel mogelijk potentiële werknemers aan te spreken. Vandaar de persmededelingen, de organisatie van de jobbeurs, de regelmatige aanwezigheid op evenementen, in netwerken, op studiedagen, ... Ook speelt men in op bepaalde relevante dossiers (over de sector, over de regio, ...) die verschijnen in Job@ of Vacature en probeert men dan steeds op een positieve manier 'in the picture' te komen.

Maar enkel een positief imago opbouwen is niet voldoende. De kracht schuilt in het waarmaken van dit positief imago naar de werknemers toe. De houding van de stichters en van de huidige bedrijfsleiding is hierin zeer belangrijk.

### 2.5 'Tips and tricks'

We lijsten kort de belangrijkste 'tips and tricks' op die uit dit caseverhaal blijken:

- een partnerschap tussen bedrijven met gelijkaardige problematiek, om onderling kandidaturen uit te wisselen, blijkt een nieuwe dynamiek te creëren;
- werken aan een sterk imago als werkgever en dit imago ook waarmaken, blijkt een belangrijke element om kandidaten aan te trekken;
- sterk in arbeidsmarktcommunicatie door persberichten, aanwezigheid op diverse fora, organisatie van jobbeurs, jobcafé, ... heeft duidelijke effecten naar werving toe;
- werving op alle fronten en gericht naar verschillende doelgroepen toe, is enkel succesvol als er ook gewerkt wordt aan duurzame tewerkstellingsmogelijkheden voor de verschillende profielen;
- kijken over de (taal)grens, een bijkomende pool van potentiële arbeidskrachten, vraagt een strategie, investeringen en inspanningen van de organisatie;
- nadenken over aanpassingen aan arbeidsorganisatie om zo de vraag af te stemmen op het aanbod in plaats van omgekeerd;

- een degelijk vorming- en loopbaanbeleid aanbieden laat toe om de selectiecriteria af te stemmen op het beschikbare arbeidsaanbod;
- ...

Daarnaast onthouden we uit deze case vooral de vraag naar de VDAB toe om meer vraaggericht te werken. De screening van potentiële kandidaten gebeurt nu op basis van te ruime selectiecriteria, waardoor men het gevoel heeft dat men veel ongeschikte kandidaten over de vloer krijgt.

### **3. Optibel & Co NV ... ook in de media**

#### **3.1 Voorstelling**

Optibel is een professioneel schoonmaakbedrijf, sinds 25 jaar actief in heel België met hoofdkantoor in Schoten. Optibel richt zich zowel tot de privémarkt als tot het schoonmaken van kantoren, scholen, ziekenhuizen, winkels, ... Zowel dagelijks als periodiek onderhoud, grote schoonmaak, oplevering van nieuwbouw, glazenwasserij, gespecialiseerd vloeronderhoud en gespecialiseerd onderhoud van informatica en kantooruitrusting behoren tot hun aanbod.

Optibel wil haar klanten zoveel mogelijk een vast schoonmaakteam toewijzen.

#### **3.2 Vacatures, knelpuntvacatures en hun oorzaken**

Volgens de sector ligt de oorzaak van het grote aantal knelpuntvacatures niet enkel bij het imago van de job. Ook de arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden zorgen er voor dat dit beroep weinig kandidaten aanspreekt. Klanten verwachten een grote flexibiliteit van het onderhoudspersoneel; er moet gepoetst worden op uren die voor de klant het beste uitkomen, dus vaak ook 's ochtends heel vroeg of 's avonds laat.

Klanten worden ook steeds veeleisender en de concurrentie in de sector is groot, waardoor de werkdruk op de werkvloer sterk toegenomen is. Bovendien blijft het fysieke arbeid.

Aangezien de onderhoudssector zich qua verloning in de onderste segmenten van de arbeidsmarkt bevindt, ervaart deze sector ook zeer sterk hoe de eerder kleine kloof met de werkloosheidsuitkeringen niet motiverend werkt voor potentiële kandidaten.

### 3.3 Naar een oplossing voor knelpuntvacatures

#### 3.3.1 In de media ...

Eind september 2007 verscheen in verschillende dagbladen een artikel waarin het tekort aan poetsvrouwen door de sector aangeklaagd werd. Onder de titel *'Nooit eerder zoveel poetsvrouwen gezocht'* gaf de sector te kennen dat er 1 500 vacatures voor onderhoudspersoneel openstonden. De bedrijfsleider van Optibel vertelde in dit persbericht, steeds op zoek te zijn naar geschikte arbeidskrachten. Bovendien meldde hij ook dat schoonmaken een volwaardige industrie is, met hoge standaarden en boeiend werk.

Toch kunnen we niet stellen dat dit signaal in de media over de beschikbaarheid van in totaal 1 500 arbeidsplaatsen hetzelfde effect teweeg bracht als de melding van vacatures bij Thermote & Vanhalst (zie hoger). De bedrijfsleider van Optibel ontving ongeveer 10 telefoontjes naar aanleiding van dit persbericht. Hij ziet een mediastrategie dan ook niet als de juiste strategie om het knelpunt in zijn bedrijf en in zijn marktsegment op te lossen. De oorzaken en oplossingen dienen elders gezocht te worden.

#### 3.3.2 Geïntensifieerde wervingsinspanningen

Als kleine onderneming in een sector waarin ook een aantal grote spelers actief zijn, is het belangrijk dat je je in eerste instantie kenbaar maakt als schoonmaakbedrijf. Vandaar ook dat iedere gelegenheid aangegrepen wordt om met het bedrijf 'in the picture' te staan en op evenementen aanwezig te zijn. Toch beschikt de organisatie niet over middelen zoals concurrent ISS om een grote jobbeurs te organiseren. Wel probeert Optibel zoveel mogelijk gebruik te maken van bestaande kanalen zoals VDAB, advertenties in plaatselijke kranten en publiciteitsblaadjes, of gewoon omhoog gehangen in krantenwinkels in de buurt. Op deze klassieke, lokale strategieën komt vaak het meeste reactie.

#### 3.3.3 Arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden, imago van de job

Hier staat de bedrijfsleider met de handen in het haar. De concurrentie tussen bedrijven en de marktprijzen zorgen ervoor dat de verloning niet van die aard is dat ze werkzoekenden kan motiveren om aan de slag te gaan.

Bovendien is de sector er wel in geslaagd om de status en het imago van professionele poetsdiensten op te krikken voor het grote publiek door meer nadruk te leggen op kwaliteitszorg en cliëntgerichte dienstverlening. Pasmunt hiervoor is wel dat de arbeidsomstandigheden en -voorwaarden niet de meest aantrekkelijke zijn. De bedrijfsleider hoopte in het verleden zijn medewerkers te kunnen motiveren met enkele alternatieve remuneratiestrategieën zoals een tv-toestel, een koel-

kast, ... als vorm van premie. Na controle van de sociale inspectie is hij *'hier zwaar voor teruggefloten.'* De bedrijfsleider heeft nu dan ook sterk het gevoel dat hij niets meer kan ondernemen: *'Je wordt afgestraft als je iets wilt doen.'*

Ook werd in het verleden een premie uitgekeerd aan iedereen die op maandag aan de slag was, dit om de 'maandagziekte' tegen te gaan. Hier kwam van vakbondszijde sterk protest tegen; zij stelden dat deze premie aan iedereen pro rata zou moeten worden uitgekeerd, waardoor het doel echter voorbijgeschoten werd. Deze premie werd dan ook afgeschaft.

De bedrijfsleider ziet dan ook niet echt mogelijkheden om nieuwe werknemers aan te trekken, medewerkers te motiveren en een degelijk retentiebeleid te voeren.

### 3.3.4 De oplossing ... Schoonmaak op 'dé lijst' van knelpuntberoepen

Volgens de bedrijfsleider bestaat de enige oplossing voor de knelpuntvacatures in zijn organisatie uit het aantrekken van buitenlandse arbeidskrachten. Vandaar pleit hij om het beroep van schoonmaakpersoneel mee op te nemen in de lijst van knelpuntberoepen waarvoor de procedure om buitenlandse arbeidskrachten aan te trekken, sterk vereenvoudigd is.

Het is duidelijk dat er nog nauwelijks Belgen gevonden worden die geïnteresseerd zijn om dit beroep uit te oefenen. Nu reeds bestaat 60% van de werknemers uit mensen van vreemde herkomst. *'Maar ook binnen deze groep is het niet meer zo vanzelfsprekend om mensen voor deze job te vinden.'*

### 3.4 Dus ...

We stellen vast dat een signaal in de media op zich onvoldoende is om een toevloed van kandidaturen los te weken. Het imago van het beroep, bedrijf of de sector, de arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden spelen nog steeds een doorslaggevende rol in de bereidheid van werkzoekenden om op bepaalde vacatures te solliciteren.

Uit deze case onthouden we vooral dat dit bedrijf geen enkele oplossing meer ziet op de Vlaamse arbeidsmarkt en enkel heil ziet in het openstellen van de arbeidsmarktgrenzen voor dit beroep.

## 4. Smet Boring: groeikansen voor laaggeschoolden

### 4.1 Voorstelling

Smet Boring is als familiebedrijf, ooit ontstaan in 1900, en vormt nu een groep van boorbedrijven, gespecialiseerd in ondergrondse technieken. Smet Boring is steeds als gespecialiseerde onderaannemer aanwezig op werven in binnen- en buiten-

land. Drie gespecialiseerde divisies - grondwatertechnieken, tunneltechnieken en funderingen & consolidatie - worden ondersteund vanuit centrale diensten en een centraal machine-atelier. In dit atelier worden de gespecialiseerde machines ontwikkeld (en onderhouden) die nodig zijn om de werkzaamheden van de drie divisies uit te voeren.

Het werk van Smet Boring is geen standaard werk, maar steeds maatwerk, afhankelijk van de werf en de werkzaamheden die dienen uitgevoerd te worden.

In totaal werken ongeveer 450 mensen voor Smet Boring, waarvan een groot aantal dagelijks actief is op werven in een straal van 500 km (soms ook verder; zo vertrekken nu medewerkers van Smet Boring om mee te werken aan de uitbouw van het Vlaamse poolstation).

## **4.2 Personeelsevolutie**

Smet Boring telt ongeveer 450 medewerkers. Het medewerkersaantal kende de laatste jaren een kleine groei en schommelt steeds tussen 400 à 500 medewerkers.

## **4.3 Vacatures, knelpuntvacatures en hun oorzaken bij Smet Boring**

Ondanks de beperkte groei, heeft Smet Boring jaarlijks ongeveer 80 à 100 nieuwe werknemers nodig. Net als andere bouwbedrijven kampt ook Smet Boring met een relatief groot verloop, vaak van nieuwe werknemers (zie verder). Het werk bij Smet Boring is vaak zwaar buitenwerk, op werven in binnen- en buitenland. Soms dient men dus ter plaatse te verblijven, op andere momenten dient men dagelijks lange verplaatsingen te maken van en naar de werf. Toch is Smet Boring erin geslaagd om de verloopcijfers terug te dringen tot 15% (gemiddeld verloop in de bouwsector zou 25% zijn, volgens de personeelsdirecteur van Smet Boring).

Voor de functie van boormeester of pompist bestaat niet echt een vooropleiding. Smet Boring werkt met eigen ontwikkelde machines. Daarom worden nieuwe werknemers zelf opgeleid in het bedrijf. Vroeger verliep deze training 'on the job', nu meer gestructureerd (zie verder). Werknemers dienen 35 specifieke Smet Boring-technieken aan te leren, waarvoor zeer specifieke kennis en competenties nodig zijn.

Ondanks het feit dat Smet Boring zelf intern opleiding voorziet, worden toch problemen ervaren om de vacatures in te vullen. De fysieke zwaarte en aard van het werk zijn hiervan zeker een belangrijke oorzaak.

Ook voor hogergeschoolde functies zoals ingenieurs ervaart Smet Boring dat het schoentje meer en meer begint te knellen. De situatie is nu gelijkaardig aan de situatie in 2000. Omdat de boringstechnieken ontwikkeld door Smet Boring, voor-



gesteld worden binnen de ingenieursopleiding, ontving het bedrijf vroeger veel spontane sollicitaties. Dit is nu echter stilgevallen; de *concurrentie* op de arbeidsmarkt is groot.

Bovendien kunnen we veronderstellen dat de moeilijkere bereikbaarheid van Dessel ook een rol speelt. *Mobiliteitsproblemen* zijn een grote oorzaak van de knelpuntvacatures binnen Smet.

Smet betaalt niet in het zwart. Hierin ziet de personeelsdirectie een oorzaak van het knelpuntkarakter van een aantal vacatures:

*“Smet betaalt niet in het zwart. 40% van de sollicitanten vraagt wat er in het zwart wordt betaald.”*

#### 4.4 Op zoek naar oplossingen voor knelpuntvacatures

##### 4.4.1 Personeelsplanning

Op dit moment kiest Smet Boring ervoor om in ‘overaantal’ te gaan. In plaats van een minimumbezetting, streeft men nu een maximumbezetting na om zo knelpunten te vermijden. Het systeem van technische werkloosheid wordt toegepast wanneer er onvoldoende werk is.

##### 4.4.2 Werving

Ook Smet Boring drijft zijn wervingsinspanningen op. Aangezien Smet Boring een familieonderneming is die reeds decennialang aanwezig is en sterk verankerd is in Dessel, gebeurt werving vaak via *mond-aan-mondreclame*. Ook werken verschillende generaties van eenzelfde familie in de organisatie, wat toch wel mee het imago van werkzekerheid van het bedrijf in de streek bepaalt.

*Advertenties* worden geplaatst in de streekkrant voor lagergeschoolde functies, in nationale pers en vacaturekaternen voor hooggeschoolde functies.

Ook worden de vacatures doorgegeven aan de *VDAB* en geplaatst op de *VDAB*-website. Net als *TVH* (zie hoger) heeft Smet Boring aan de *VDAB* laten weten dat ze liever niet meer hebben dan de *VDAB* hun vacatures voor laaggeschoolden via algemene mailings kenbaar maakt aan werkzoekenden en hen uitnodigt om te solliciteren. De ervaring is dat dergelijke mailings weinig geschikte kandidaten toeleiden naar de onderneming.

Enkele jaren geleden heeft de *VDAB* wel via een algemene mailing naar ingenieurs toe, vacatures van Smet Boring kenbaar gemaakt. De ervaring hiermee was beter; voor deze hooggeschoolde functies boden zich wel geschikte kandidaten aan.

Nu wordt voor deze hooggeschoolde knelpuntprofielen een beroep gedaan op een *headhunting*-kantoor.

Sinds kort worden ook *uitzendkantoren* ingeschakeld, ook al is dit geen duurzame oplossing voor Smet Boring. Het probleem wordt juist veroorzaakt door een hoog verloop. Uitzendkrachten kunnen pas ten volle ingezet worden als ze goed opgeleid kunnen worden en indien men nadien ook 'return on investment' van deze opleiding kan verwachten. Maar ook deze groep kent een hoog verloop.

Smet Boring hanteert ook kanalen die zich richten tot bepaalde *doelgroepen*. Zo werden reeds een aantal werknemers van 53 jaar en ouder aangeworven, enkelen via Jobkanaal.

Vrouwen werken wel in de administratie maar zijn minder geschikt om het zware buitenwerk en werfwerk uit te voeren. Er zijn in het verleden wel enkele 'pogingen' geweest om vrouwen aan te werven maar deze zijn mislukt; het gaat om fysiek zware arbeid. De huidige politiek hierrond kan best geïllustreerd worden door een zin uit enkele lopende vacatures:

*"Buitenwerkers of bedienaars grondboormachine.  
Handige Harry's en/of stevige kerels (M/V)"*

Naast de formele kanalen wordt ook via informele contacten getracht personeel te werven.

*"Bij hoge nood en personeelstekort, bellen we X op. X is een Turk uit de Turkse gemeenschap in Mol. Hij heeft jaren bij Smet gewerkt en is nu sinds enkele jaren op pensioen. Maar bij hoge nood wordt X opgebeld en zeggen we 'Stuur nog 's wat volk' en de dag erop hebben we voldoende personeel."*

Er is wel een diversiteitsplan ingediend maar hier is niets mee gedaan. Zoals de personeelsdirecteur stelt: *'Maar los van dit diversiteitsplan zijn we wel goed bezig naar instroom toe.'*

#### 4.4.3 Samenwerking met het onderwijs

Smet Boring haalt leerkrachten en leerlingen van technische scholen uit de buurt naar het bedrijf. Het bedrijf beschouwt dit als een vorm van marketing, om het bedrijf bekend te maken bij schoolverlaters uit de buurt.

Ook organiseert Smet Boring schoolstages in het atelier; op de werven zelf is dit jammer genoeg niet mogelijk.

Zoals reeds vermeld worden de typische 'Smet'-technieken in het hoger onderwijs besproken. Ook organiseert het bedrijf in samenspraak met de hogescholen en universiteiten geregeld werfbezoeken waar de technieken van Smet Boring uitgelegd worden.

#### 4.4.4 Competentiemanagement: het *Transcompass*-project

Smet Boring was recent als partner betrokken bij een Equal-project *Transcompass*.<sup>22</sup> Doelstelling van het project was om uitvoerende (meestal laaggeschoolde) medewerkers kansen te geven op competentieontwikkeling om zo hun inzetbaarheid te vergroten. Hiervoor werd intensief samengewerkt met één van de afdelingen namelijk Grondwatertechnieken. In deze afdeling ging men van start met competentie management met als hoofddoelstelling om lagergeschoolden te laten doorgroeien binnen de organisatie, om zo 'trek in de schoorsteen' te organiseren en plaats te maken voor andere laaggeschoolde werkzoekenden.

Zoals reeds vermeld kampt Smet Boring met een hoog verloop, ook van nieuwe werknemers. Via dit project trachtte men de oorzaak hiervan weg te werken door de doorstroom van helper naar boormeester te verbeteren via competentie management.

In eerste instantie werden competentieprofielen uitgewerkt voor helper en voor boormeester. De competenties werden onderverdeeld in kerncompetenties en voorwaardelijke competenties. Na oplijsting van deze competenties in het competentieprofiel werd verdergewerkt aan instrumenten die toelieten om deze competenties te meten in het kader van selectie, functioneringsbegeleiding, evaluatie en competentieontwikkeling. Het feit dat dergelijk instrumentarium ontwikkeld werd voor typisch laaggeschoolde functies, was vernieuwend.

Een deel van deze instrumenten wordt nog steeds gebruikt. Toch bleek het niet eenvoudig om het project na afloop verder te implementeren en te verankeren in het bedrijf. Door verloop bij de verantwoordelijken en 'trekkers' van het project is het enigszins stilgevallen. Toch merkt de personeelsdirecteur dat men, nu het schoentje opnieuw begint te knellen en men '*terug in de malaise*' is, opnieuw interesse krijgt in dergelijke aspecten van personeelsbeleid.

Zo werd op basis van de ontwikkelde competentieprofielen in het *Transcompass*-project ook functioneringsbegeleiding voor laaggeschoolde functies opgestart. In dit gesprek werd een ontwikkelingsplan verwerkt. Doel was om het functioneren van medewerkers in uitvoerende functies beter op te volgen en bij te sturen. Smet wou meer oog krijgen voor persoonlijke ambities en doorstroommogelijkheden en ontwikkelde hiervoor zogenaamde POP's, persoonlijke ontwikkelingsplannen. Het is onduidelijk in welke mate deze instrumenten nog gebruikt worden. Het gebruik hiervan wordt niet 'top down' opgelegd: sommige leidinggevenden doen het, anderen niet.

---

<sup>22</sup> Andere partners waren vzw WEB, Katholieke Hogeschool Kempen, Strategisch Plan Kempen, en het toenmalige STC.

#### 4.4.5 Selectieprocedures herbekeken

Aangezien de eigenlijke opleiding voor de meer uitvoerende functies hoofdzakelijk in de organisatie zelf gebeurt, is Smet Boring vooral op zoek naar mensen 'met de juiste attitude.' Men zoekt naar kandidaat-werknemers die flexibel zijn, verantwoordelijkheidszin hebben, stipt zijn en die bereid zijn om in moeilijke omstandigheden te werken. Bij selectie wordt hiermee rekening gehouden. Kandidaten moeten een rijbewijs hebben en moeten Nederlands verstaan, kunnen lezen en schrijven. Zij dienen fysiek in orde te zijn

Het Transcompass-project resulteerde in de ontwikkeling van een vernieuwd *sollicitatieformulier* voor arbeidersfuncties. In dit formulier was ook een self-assessmentinstrument opgenomen, wat de kandidaat toeliet om zichzelf te scoren op de verschillende competenties. Tijdens de selectieprocedure worden de bevindingen uit dit *self-assessment* gebruikt als basis voor een gedragsgericht (of ervaringsgericht of criteriumgericht) interview.

Criteriumgericht interviewen is een gestructureerde interviewtechniek met als doel om de competenties die mensen bezitten uit hun verleden, uit hun vroegere ervaringen te analyseren. Binnen Smet Boring werd een training georganiseerd in criteriumgericht interviewen zodat de selecties meer competentiegericht zouden gebeuren.

Het hernieuwde sollicitatieformulier wordt nog steeds gebruikt. Maar aangezien de selectieprocedure gedecentraliseerd verloopt en de selectiebeslissingen ook op decentraal niveau genomen worden, stelt men wel vast dat binnen het bedrijf op verschillende snelheden en koersen gevaren wordt: sommigen moeten bijvoorbeeld niet meer overtuigd worden om oudere werknemers met de juiste competenties in dienst te nemen, anderen wel. Sommigen zijn overtuigd van acties om knelpuntproblemen op te lossen, anderen niet. De directe leidinggevendenden nemen de voornaamste selectiebeslissingen. De personeelsdirectie gelooft niet in grootse sensibiliseringscampagnes om alle selecteurs op dezelfde golflengte te krijgen. Wel worden bepaalde cases aangegrepen om de leidinggevendenden te overtuigen:

*"Als de situatie zich voordoet, moet je erbij zijn. Je moet proberen goeie voorbeelden binnen te halen, zo kan je hen overtuigen."*

#### 4.4.6 Van 'on the job'-training naar meer gestructureerde opleiding

In 2000 kwam men tot de vaststelling dat, nadat 3 werknemers op pensioen zouden gaan, de rest van de medewerkers nog slechts kennis zouden hebben van 3 van de 15 te hanteren technieken. Een pijnlijke vaststelling die er toe leidde dat de organisatie meer werk wou maken van kennisborging en van gestructureerde opleiding. Een aantal oudere werknemers in verschillende functies werden vrijgesteld om een handboek te schrijven over alle aanwezige technieken.

Vervolgens werd een samenwerkingsverband afgesloten met het FVB, waardoor een groot opleidingstraject uitgewerkt kon worden. Zo wilde men de inwerkperiode van nieuwe medewerkers optimaliseren om zo de instroom te verhogen en verloop tegen te gaan. Toch blijkt het niet eenvoudig om opleiding te voorzien binnen Smet Boring. Men heeft als onderaannemer niet altijd controle op het werkaanbod, dit vraagt een grote flexibiliteit qua planning van opleidingsmomenten. Bovendien zijn de mogelijkheden voor de technische opleiding ook sterk afhankelijk van de werf waarop gewerkt wordt. Maar de samenwerking met FVB wordt hierin als zeer positief ervaren.

#### 4.4.7 Arbeidsvoorwaarden

Zoals reeds vermeld, kampte Smet met enige onrust omtrent de *verloningsstrategie* die gebruikt werd. Gezien de zeer specifieke arbeidsomstandigheden, was de noodzaak groot om hierin duidelijkheid en transparantie te creëren. Dit is dan ook gebeurd. Nu zijn er duidelijke afspraken intern over de verschillende vormen van verloning en de compensatie van bijzondere omstandigheden. De sfeer in de onderneming is rustiger geworden op dit vlak. Hierdoor werd ook een belangrijke inspanning geleverd die resulteerde in een verminderd verloop (zoals in de inleiding vermeld).

Het recht op tijdskrediet zorgde voor een aantal bezettingsproblemen. Aangezien in kleine ploegen gewerkt wordt en er geen vervanging te vinden is, zorgt tijdskrediet ervoor dat op bepaalde dagen niet kan gewerkt worden omdat 1 van de 4 noodzakelijke ploegleden op een werf ontbreekt. Hieraan tracht men te verhelpen door CAO-afspraken te maken zodat het opnemen van 1/5de tijdskrediet op een flexibele manier kan gebeuren, namelijk op projectbasis in plaats van op weekbasis.

#### 4.4.8 Retentiebeleid

In 2000 werd een werkgroep opgericht: 'het vinden en houden van arbeiders.' Deze werkgroep is intussen van naam veranderd en heet nu 'het houden en vinden van arbeiders,' waarmee de accentverschuiving duidelijk gemaakt wordt. Inspanningen worden geleverd om het hoge verloop in te dijken, dit door te werken aan arbeidsvoorwaarden, door ervoor te zorgen dat het personeel trots kan zijn op zijn werkgever.

#### 4.5 'Tips and tricks'

Uit deze case onthouden we vooral de sterke nadruk die gelegd wordt op het voeren van een degelijk personeels- en loopbaanbeleid voor de groep van laaggeschoolde arbeidskrachten. Door te werken aan gestructureerde opleiding, loopbaanbegeleiding en doorgroeimogelijkheden voor deze groep, tracht men verloop

tegen te gaan en een positiever imago te creëren. Ook door het verder professionaliseren van selectie voor laaggeschoolde, uitvoerende functies hoopt men op een meer efficiënte en duurzame instroom van medewerkers in de organisatie. Wel is het duidelijk dat deze inspanningen enkel vorm krijgen omdat 'het schoentje hard begint te knellen'; knelpuntvacatures zijn blijkbaar de noodzakelijke hefboom voor de implementatie van deze projecten.

Ook deze organisatie beseft dat het noodzakelijk is om competitieve arbeidsvoorwaarden te kunnen aanbieden, zeker in een segment dat gekenmerkt wordt door zwaar werk op afwijkende werktijden.

Daarnaast beluisterden we ook in dit caseverhaal een oproep naar de VDAB toe om meer vraaggericht te werken en de screening en toeleiding van potentiële kandidaat-werknemers meer af te stemmen op de organisatie en haar vacatures.

## **5. The Brussels Airport Company: puur een kwestie van communicatie?**

### **5.1 Voorstelling en personeelsevolutie**

The Brussels Airport Company, het vroegere BIAC, is verantwoordelijk voor de uitbating van de luchthaven in Zaventem. In totaal zijn 260 bedrijven verbonden aan de luchthaven en werken er meer dan 20 000 mensen. Hun aantal is in 2006 gegroeid t.o.v. 2005.

De organisatie 'The Brussels Airport Company' zelf, stelt ongeveer 700 mensen te werk.

### **5.2 Vacatures, knelpuntvacatures en hun oorzaken op en rond de luchthaven**

Continu zijn er ongeveer 500 vacatures beschikbaar binnen de bedrijven die actief zijn op en rond de luchthaven. Het gaat om vacatures voor vaste of tijdelijke jobs, seizoenswerk, voltijds of deeltijds werk, werk in ploegendiensten, nachtwerk, ...

Het betreft jobs van verschillende niveaus met heel uiteenlopende vereisten. Het knelpuntkarakter en de oorzaak van de knelpuntvacatures kan dan ook verschillen van bedrijf tot bedrijf dat actief is op de luchthaven, van functie tot functie. Voor sommige functies is geen opleiding nodig, andere vereisen dan weer een hoge opleiding, nog andere functies kunnen enkel aangeleerd worden op de luchthaven.

Wat alle bedrijven wel gemeenschappelijk hebben, is hun aanwezigheid op en rond de luchthaven. Bereikbaarheid van de luchthaven op alle momenten is dan ook een gemeenschappelijke factor die mee een rol speelt in het moeilijk kunnen invullen van bepaalde vacatures.

Een ander element is ook dat de activiteiten op de luchthaven sterk werken met pieken en dalen. Bedrijven zoeken dan ook werknemers die op afwijkende werktijden willen werken. Op sommige momenten zoals in het hoogseizoen, is er dan weer nood aan heel veel nieuwe medewerkers en vormt de kwantiteit een knelpunt.

Omdat The Brussels Airport Company signalen opving van diverse bedrijven dat het toch wel ontzettend moeilijk was om vacatures in te vullen, hebben ze hun oor te luisteren gelegd bij de verschillende personeelsdiensten van de bedrijven op de luchthaven om na te gaan wat de precieze oorzaken waren van het knelpuntprobleem.

Daaruit bleken een aantal structurele problemen. De meeste jobs vragen een grote flexibiliteit van werknemers, heel veel jobs op de luchthaven zijn part time (gezien de grote piek 's ochtends), de bereikbaarheid van de luchthaven op de werktijden is moeilijk, ...

### 5.3 Op zoek naar oplossingen voor knelpuntvacatures

Aangezien heel wat bedrijven problemen ervaren om hun vacatures in te vullen, heeft The Brussels Airport Company hierin een coördinerende rol opgenomen om de vacatures te verspreiden. Immers, zoals reeds gezegd hebben alle bedrijven hun aanwezigheid op en rond de luchthaven gemeenschappelijk. De luchthaven zelf (en alle activiteiten die hierrond hangen) blijkt voor veel kandidaat-werkzoekenden een aantrekkelijk gegeven. Door de vacatures te centraliseren, wordt dit gemeenschappelijk kenmerk een extra troef.

Zoals vermeld op de website van Brussels Airport:

*“De aard van de jobs op de luchthaven is erg gevarieerd, van meester-kok tot vliegtuigtechniker, van winkeljuffrouw tot piloot. Je kunt met zowat elk diploma terecht op de luchthaven. Diverse beroepen bij de handling agents en bij Cargo komen in gewone bedrijven niet voor en kunnen enkel aangeleerd worden op de luchthaven. Ook wie piloot wil worden of stewardess, is op de luchthaven aan het juiste adres. Het kosmopolitische karakter en dynamiek van de luchthaven creëren een unieke werksfeer. Wie eenmaal de sfeer geproefd heeft van werken op de luchthaven, komt er door in vervoering.”*

We focussen hier op strategieën en acties die The Brussels Airport Company binnen haar bevoegdheden kan nemen om oplossingen voor knelpuntvacatures op de luchthaven te helpen remediëren. Voor alle duidelijkheid, Brussels Airport heeft geen enkele bevoegdheid binnen de andere bedrijven die actief zijn op de luchthaven. Maar de luchthavenuitbater is er wel bij gebaat dat alle activiteiten op de luchthaven goed blijven draaien en dat de activiteiten kunnen groeien. De beslissing van Brussels Airport om een coördinerende rol op te nemen wat de verspreiding van vacatures betreft, is dan ook zeer organisch gegroeid en behoort helemaal niet tot het takenpakket of de vastgelegde bevoegdheden van de lucht-

havenuitbater. Brussels Airport ervaarde een nood en startte op zijn website een nieuwe rubriek om hieraan tegemoet te komen.

Maar ieder bedrijf op de luchthaven heeft natuurlijk ook zijn eigen management, met eigen strategieën, eigen arbeidsvoorwaarden, eigen sociaal overleg. Ieder bedrijf zoekt ook zelf naar oplossingen voor de knelpuntvacatures. Soms zijn ze zelfs elkaars grootste concurrent en worden werknemers bij burens weggesnoept. De rol van Brussels Airport is dan ook een zuiver communicatieve functie. We focussen ons hier op de acties van het luchthavenbedrijf.

### 5.3.1 De website

De indrukwekkende en uitgebreide jobpagina op de website van BAC is zeer spontaan ontstaan. Het verhaal begint bij het faillissement van Sabena toen één van de grootste werkgevers op de luchthaven failliet ging. Een grote groep werknemers dreigde werkloos te worden terwijl er toch wel heel wat vacatures op de luchthaven zelf waren. Een aantal bedrijven kende na het faillissement van Sabena ook een zekere groei door verschuiving van activiteiten. De vacatures namen dus toe.

*“We stelden vast: er zijn vacatures hier op de luchthaven terwijl duizenden mensen met specifieke luchtvaartervaring - voormalige medewerkers van Sabena, Sobelair en Citybird - dringend op zoek waren naar een nieuwe job. Om zo goed mogelijk te helpen, zonder overleg met enige anderen, hebben we beslist: we hebben een drukbezochte luchthavenwebsite, laten we op onze website een platform voorzien waarop bedrijven die op de luchthaven werken, hun vacatures kunnen plaatsen.”*

*“We hebben geen HR-opdracht in deze, het was puur communicatie om vraag en aanbod sneller bij elkaar te brengen. Op onze bestaande luchthavenwebsite komen veel mensen kijken en we kregen ook veel mailtjes van werkzoekenden die zegden ‘Kunnen we op jullie website niet de vacatures zien die er op de luchthaven zijn?’”*

Brussels Airport heeft een centrale en neutrale rol en kan daarom deze coördinerende rol op zich nemen. Alle soorten vacatures van alle soorten bedrijven kunnen dus op deze website geplaatst worden, als ze maar gerelateerd zijn aan de luchthaven of minstens de Belgische reis- of luchtvaartsector.

Deze tool bleek een instant-succes. Onmiddellijk stonden er een behoorlijk aantal vacatures op vermeld, met behoorlijk resultaat naar werving toe.

De website is organisch verder gegroeid. Op dit moment telt de website ongeveer 12 000 unieke bezoekers per dag, waarvan een groot percentage werkzoekenden.

In het begin konden bedrijven gratis hun vacatures op deze website plaatsen. Gezien het grote succes van deze jobpagina's vraagt Brussels Airport sinds kort een gebruikersfee van 1 000 euro per jaar aan de verschillende bedrijven. Dit



bedrag dekt gedeeltelijk de investering in de onlangs vernieuwde jobs-tool op de website. In ruil voor dit bedrag wordt de website onderhouden en kunnen de bedrijven beroep doen op technische ondersteuning.

Bedrijven plaatsen zelf hun jobs, zijn zelf verantwoordelijk dat ze de vacatures er ook weer afhaken als het niet meer nodig is. Er zijn ook een aantal standaardrichtlijnen waaraan de vacatures dienen te beantwoorden. De verdere communicatie tussen werkgevers en werkzoekenden verloopt rechtstreeks met het bedrijf.

De ervaring van de bedrijven is dat ze via het plaatsen van vacatures op deze website kwalitatief sterkere kandidaturen ontvangen dan via het adverteren langs andere kanalen. Heel wat bedrijven opteren voor de Brussels Airport site als belangrijkste wervingskanaal.

De website helpt ook de luchthavenuitbater om de vinger aan de pols te houden.

### 5.3.2 De knelpuntvacatures van de luchthaven in de media

*“Veel voormalige medewerkers van Sabena vonden intussen opnieuw werk. Maar ondertussen zaten we in de situatie dat we terug opnieuw aan het groeien waren. In 2004 stelden we vast dat honderden jobs niet ingevuld raakten. Voor de zomer tellen we sedert jaren 300 à 400 vacatures. Op dat moment, zaten we met 200 à 300 vacatures op onze website en hebben we gezegd ‘Moeten we niet wat meer doen?’ Uit onze contacten bij de televisie-nieuwsdiensten bleek belangstelling om dit gegeven aandacht te geven in hun uitzending. Als luchthaven hebben we weliswaar gemakkelijker toegang tot dit medium dan een gemiddeld ander bedrijf, maar we waren zelf verwonderd over de uitgebreide aandacht die hieraan gegeven werd door de belangrijkste zenders. Sedertdien komen we wel jaarlijks in het nieuws met berichten over onze knelpuntvacatures, zeker nu de sector opnieuw een gezonde groei geniet.”*

Iedere keer een groot succes; de luchthavenuitbater schrok zelf van de grote media-aandacht die gegeven werd aan de aanwezigheid van knelpuntvacatures. De impact van deze media-aandacht is dan ook zeker zichtbaar in het aantal kandidaturen dat de verschillende bedrijven nadien ontvangen.

Indien individuele bedrijven op de luchthaven naar de pers zouden stappen, zou de impact hiervan ongetwijfeld veel kleiner zijn. Door dit vanuit de volledige luchthavengemeenschap te verkondigen, wordt een beduidend groter effect bereikt.

### 5.3.3 De jobbeurs

Ook bij het Sabena-faillissement werd voor de eerste keer een jobbeurs gehouden op de luchthaven, georganiseerd door de tewerkstellingscel die toen opgericht werd.

Sindsdien worden op regelmatige basis jobbeurzen georganiseerd op de luchthaven. De bedrijven op de luchthaven hebben duidelijk een meerwaarde ervaren van deze formule en vragen sindsdien opnieuw naar dergelijke beurs. Bovendien vindt Brussels Airport dit ook een goede formule om zelf iets te doen aan de grote aanwezigheid van knelpuntvacatures op de luchthaven.

De gemeente Zaventem, VOKA, de Werkwinkel, ... sprongen mee op deze kar en de jobbeurs wordt samen georganiseerd. Het wordt echter echt naar buiten gebracht als een 'jobbeurs voor de luchthaven.' De gemeente verloor hierdoor een stukje van haar eigen identiteit in deze communicatie, maar stelde vast dat precies door de samenwerking met en de profilering van de luchthaven de jobbeurs uitgroeide tot een groot succes.

De jobbeurs werd dan ook georganiseerd in de luchthavengebouwen zelf. De evaluatie van de jobbeurs gebeurt door de Werkwinkel. Volgens de organisatoren is het een zeer succesvol gegeven. De jobbeurs van 15 september 2007 telde 89 deelnemende bedrijven en werd bezocht door 3 000 werkzoekenden. 250 onder hen vonden snel een nieuwe job op de luchthaven, 300 kandidaten maken nog een goede kans om vooralsnog aangenomen te worden.

#### 5.3.4 Een uitzendkantoor in house

Randstad is sedert geruime tijd concessiehouder op de luchthaven. Er zijn zoveel jobs op de luchthaven dat Randstad in de luchthaventerminal zelf een kantoor geopend heeft. Impact Interim opende dan weer een kantoor in de gebouwen van Brucargo.

#### 5.3.5 Verbeteren van mobiliteit

Er zijn besprekingen gaande met het openbaar vervoer om er voor te zorgen dat de bedrijven bereikbaar zijn tijdens de (afwijkende) werkuren. Zo is er een testproject met een bus van het centrum van Leuven naar de luchthaven op de uren van de nachtdienst. Het START-project zorgde voor nieuwe buslijnen en bijkomende frequenties.

Er werden serieuze inspanningen geleverd om de bereikbaarheid en toegankelijkheid van de luchthaven en de bedrijven die actief zijn op de luchthaven te verbeteren voor zowel passagiers als werknemers (bijvoorbeeld rechtstreekse treinverbinding met Leuven, ...).

Bovendien staat het realiseren van een treinverbinding tussen Antwerpen en de luchthaven nog op stapel. Deze treinverbinding zal binnen enkele jaren zorgen voor een betere ontsluiting van de luchthaven naar regio Antwerpen/Mechelen toe.

Het verbeteren van de bereikbaarheid van de luchthaven is één van de prioriteiten van Brussels Airport. Hierin heeft de organisatie een duidelijke opdracht en voert deze ook uit.

#### **5.4 Wat vooral opvalt ...**

Wat vooral opvalt in deze case is hoe een bepaald gemeenschappelijk aantrekkelijk kenmerk van een groep van bedrijven, zoals aanwezigheid op en rond de luchthaven, een zeer sterke troef blijkt om potentiële kandidaat-werknemers aan te spreken. Door het gericht uitspelen van deze troef via een website, via een jobbeurs, via de media, ... wordt een duidelijk effect bereikt wat andere of individuele bedrijven minder kunnen realiseren.

### **6. Ziekenhuisnetwerk Antwerpen: werven op de schoolbanken**

#### **6.1 Voorstelling**

ZNA groepeert 4 algemene en 6 gespecialiseerde ziekenhuizen, verspreid over groot-Antwerpen. ZNA is de grootste zorgverstrekker in België met jaarlijks ongeveer 120 000 opnames en meer dan 1 miljoen consultaties.

De voormalige OCMW-ziekenhuizen zijn sinds 2004 geprivatiseerd en in deze nieuwe verzelfstandigde structuur ondergebracht. Bedoeling was om opnieuw uit te groeien tot een gezonde, levensvatbare zorgorganisatie.

#### **6.2 Personeelsevolutie**

Bij ZNA werken ongeveer 6 400 personeelsleden, waaronder 3 500 verpleegkundigen en verzorgende en ongeveer 600 artsen. Toen in 2004 een nieuwe VZW-structuur opgericht werd, werd een saneringsoperatie uitgevoerd en een sociaal plan opgesteld. Op dit moment telt ZNA nog steeds ongeveer 4 000 statutaire medewerkers en 2 000 contractuelen.

#### **6.3 Vacatures, knelpuntvacatures en hun oorzaken bij ZNA**

Zoals ieder ziekenhuis kampt ook ZNA met een tekort aan verpleegkundigen en blijven vacatures vaak lange tijd openstaan. Dit ondanks het feit dat ZNA een groot aandeel vastbenoemden in dienst heeft die 'niet geneigd zijn om van ziekenhuis te veranderen.' Retentie van vastbenoemden vormt dus niet echt een probleem.

Als grote knelpunt voor het beroep van verpleegkundigen ziet de personeelsdirecteur van ZNA, de arbeidsvoorwaarden waaronder dient gewerkt te worden: conti-

nue zorgbehoefte verplicht nu eenmaal tot afwijkende uurroosters voor verpleegkundigen.

Er studeren (regionaal) te weinig verpleegkundigen af om te voldoen aan de regionale vraag. Inspanningen om het voortraject - de instroom in het onderwijs - te verbeteren door te werken aan de voorwaarden voor en het imago van de verpleegkundigen zijn dan ook cruciaal. De sector en overheid heeft hier reeds inspanningen voor gedaan. Maar het knelpuntkarakter blijft, zeker aangezien we kunnen veronderstellen dat de vraag naar verzorgenden en verpleegkundigen enkel maar zal toenemen in een vergrijzende samenleving.

#### **6.4 Op zoek naar oplossingen voor knelpuntvacatures**

##### 6.4.1 Werving ... van schoolverlaters

Sinds enkele jaren gebeuren de wervingsacties voor alle ZNA-ziekenhuizen samen, centraal gecoördineerd. Sollicitanten kunnen natuurlijk voorkeuren opgeven. Tekenend hiervoor is de wijze waarop de vacaturepagina van ZNA is opgebouwd. Potentiële kandidaten kunnen zoeken naar vacatures per ziekenhuis maar ook naar jobs per afdeling (dus over alle ziekenhuizen heen).

Werkzoekende verpleegkundigen zijn haast niet terug te vinden. Bovendien zijn werkende verpleegkundigen niet erg geneigd om van ziekenhuis te veranderen, tenzij soms omwille van persoonlijke redenen. De vraag naar verpleegkundigen en verzorgenden is zo groot, dat ziekenhuizen zich niet richten tot werkzoekenden maar tot studenten. Werving begint dus reeds zeer vroeg, op de schoolbanken.

In 2005 heeft men een volledig programma uitgewerkt om zoveel mogelijk stagiairs toe te laten, zowel eerste-, tweede- als derdejaarsstudenten. Nu telt ZNA jaarlijks ongeveer 250 stagiairs uit de drie belangrijkste scholen uit de omgeving. Een volledig stageprogramma wordt uitgewerkt, hier wordt uitgebreid aandacht aan besteed. Stagiairs worden bovendien uitgenodigd op een infodag waar alle ZNA-voorwaarden toegelicht worden. Jaarlijks starten er ongeveer 60 à 70 nieuwe werknemers vanuit deze groep van stagiairs. Vandaar is het belangrijk om ook een zo aantrekkelijk mogelijke stageplaats te bieden.

Om schoolverlaters aan te trekken, starten de ziekenhuizen ook reeds met het aanbieden van contracten aan studenten (zelfs aan eerstejaars). Hen wordt een contract aangeboden voor een beperkt aantal uren per week of in de vakantieperiodes, die de combinatie met studeren mogelijk maakt. Bovendien krijgen zij steeds meer verantwoordelijkheden naargelang hun studie- en competentieniveau toeneemt. Alle studenten die vragen voor een studentenjob, worden aangeworven. Ook dit blijkt een belangrijke vorm van binding en fidelisering aan het ZNA. Zij

vormen dan ook een belangrijke pool van schoolverlaters die nadien doorstromen als vaste medewerkers in ZNA.

Jaarlijks organiseert ZNA ook een opendeurdag specifiek voor schoolverlaters op de verschillende locaties. Een busdienst wordt ingelegd tussen de verschillende sites, de pas afgestudeerde verpleegkundigen krijgen een rondleiding, uitleg ter plekke door de werknemers zelf en een lunch aangeboden.

ZNA maakt dus zeer actief werk van de samenwerking met de betrokken scholen. Jaarlijks worden de verschillende scholen bezocht en worden alle mogelijkheden en troeven van ZNA toegelicht. Ook op andere activiteiten zoals 'de nacht van de verpleging' is ZNA actief aanwezig.

ZNA plaatst ook advertenties om vacatures kenbaar te maken en profileert zich in specifieke jobkaternen. Ook aan deze advertenties wordt specifieke aandacht besteed zodat zeker ook de groep van schoolverlaters zich aangesproken voelt.

ZNA zal zoveel mogelijk deelnemen aan jobbeurzen, zowel aan niche-jobbeurzen, jobbeurzen gericht op schoolverlaters als aan algemene jobbeurzen.

#### 6.4.2 Uitzendkrachten

Sinds 2005 werkt ZNA voornamelijk samen met het gespecialiseerde uitzendkantoor Express Medical die een kantoor 'in house' hebben (zie ook Hoofdstuk 3).

In tegenstelling tot bijvoorbeeld het IRIS-ziekenhuis in Brussel, doet ZNA voornamelijk beroep op dit kantoor als toeleidingskanaal naar vaste aanwervingen. Uitzendkrachten worden dus niet ingeschakeld om korte, onverwachte afwezigheden op te vangen maar de bedoeling is wel om uitzendkrachten in te schakelen als aanloop naar een vast contract. ZNA heeft minder goede ervaringen met korte opdrachten. *'Tegen dat de persoon in kwestie ingewerkt is en rendeert, moet hij of zij al stoppen.'* Express Medical vormt dus een apart wervingskanaal.

Express Medical slaagt er in om naast verpleegkundigen die expliciet kiezen voor uitzendarbeid omwille van een aantal voordelen (zoals besproken in Hoofdstuk 3), toch ook verpleegkundigen te werven voor een vaste arbeidsovereenkomst ... verpleegkundigen die ZNA niet onmiddellijk zelf bereikt. Express Medical heeft een eigen gespecialiseerd netwerk, is aanwezig op aparte beurzen. Hun publiek is divers, niet enkel schoolverlaters maar vaak ook verpleegkundigen die elders gedurende lange tijd aan de slag geweest zijn. Voor verpleegkundigen is Express Medical echt wel het uitzendkantoor in Vlaanderen of het kanaal om ander werk te zoeken.

Een beperkt aantal verpleegkundigen die via Express Medical tewerkgesteld zijn binnen ZNA, wensen inderdaad als uitzendkracht te blijven werken. Zij worden ingeschakeld voor meer langdurige vervangingen.

In totaal zijn er dagelijks 40 tot 70 uitzendkrachten aan de slag, zij werken een vooraf afgesproken aantal dagen als uitzendkracht waarna ze (meestal) een vast contract aangeboden krijgen. De ervaring is dat van deze groep een 10-tal FTE als uitzendkracht aan de slag willen blijven.

#### 6.4.3 Retentie door intern loopbaanbeleid

Het brede zorgaanbod over de verschillende ziekenhuizen gespreid, wordt uitgespeeld om potentiële kandidaten veel doorgroeimogelijkheden en groeikansen aan te bieden. Ook is het aanbieden van interessante doorgroeimogelijkheden een belangrijk element van retentie. De mogelijkheid wordt geboden om te switchen, niet enkel tussen afdelingen maar ook tussen verschillende ziekenhuizen.

In het begin was de vaststelling dat sommige verpleegkundigen niet konden switchen omwille van het knelpuntkarakter; indien zij hun afdeling zouden verlaten, brachten ze deze in de problemen omdat geen geschikte vervanging kon gevonden worden. Op een gegeven moment stelde het management zelfs vast dat 2 statutaire verpleegkundigen in een bepaald ziekenhuis van de groep verlof zonder wedde namen om vervolgens aan de slag te gaan als contractuele in een ander ziekenhuis van de groep. Dit was voor het management een indicatie om dringend werk te maken van het aanbieden van loopbaanmogelijkheden en interne mobiliteit binnen ZNA.

Nu wordt centraal een vertrouwelijke lijst bijgehouden van medewerkers die interesse hebben om vrijwillig van afdeling of van site te veranderen. Indien er een vacature is die beantwoord aan de wensen van het betrokken personeelslid, wordt deze verwittigd. De afspraak is dat verpleegkundigen die wensen in te gaan op een intern aanbod, na 2 maanden mogen muteren. Dus dient er op de afdeling binnen de 2 maanden een oplossing gezocht te worden.

Daarnaast zijn er ook vormen van verplichte mutatie. Zo kan een reorganisatie van een bepaalde afdeling er toe leiden dat medewerkers verplicht van afdeling dienen te veranderen. Ook dit wordt centraal beheerd.

Binnen ZNA wordt zoveel mogelijk gevolg gegeven aan vragen voor bijkomende opleiding, die al dan niet leidt tot het verwerven van een beroepstitel. Ook al is dit soms praktisch moeilijk te organiseren, toch wordt hier veel belang aan gehecht en worden er grote inspanningen geleverd door de juiste randvoorwaarden te creëren om aan deze vraag tegemoet te kunnen komen.

#### 6.4.4 Gunstige arbeidsvoorwaarden

Gezien de barema's in de sector, proberen ziekenhuizen de schaarse verpleegkundigen en verzorgenden op de arbeidsmarkt aan te trekken door bijkomende aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden te creëren. Ieder ziekenhuis doet iets extra's, echter zonder enorme verschillen met de 'concullega's' te creëren. Zo biedt ZNA,

naast een marktcompetitief salaris, maaltijdcheques, gratis hospitalisatieverzekering, gunstige toeslagen voor nacht- en weekendwerk en bijkomende vergoedingen (zoals tussenkomst woon-werkverkeer en fietsvergoeding), ook andere aantrekkelijke extra voordelen aan: voordelig fitnessen, goedkoper bellen met gsm, een makrokaart, multimedia producten aan voordeeltarief, ...

Alle ziekenhuizen worstelen met het kunnen aanbieden van aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden. Alle verpleegkundigen in België worden betaald via dezelfde weddenschaal, onafgezien van individuele verschillen. Het kunnen en mogen werken aan betere en meer gedifferentieerde verloningsmodaliteiten zou een belangrijke aantrekkingskracht geven aan het verpleegkundig beroep en aan potentiële kandidaten. Voorbeelden hiervan zijn: werken met prestatieverloning, met een soort van lastenpremie voor werk op zware afdelingen. Ook het hebben van een bijkomende beroepstitel wordt op dit moment niet mee vergoed.

#### 6.4.5 Naar meer functiedifferentiatie

Met de invoering van de functie van logistiek assistenten was de ziekenhuissector in het verleden één van de enige sectoren waar knelpuntvacatures aangepakt werden door verregaande verschuivingen qua arbeidsorganisatie. Ook op dit moment wordt nog door de verschillende ziekenhuizen verder geëxperimenteerd met nog meer doorgedreven functiedifferentiatie. Zo zijn er experimenten waarbij verpleegkundigen nog meer ontlast worden van administratieve of van verzorgende taken. Toch is de ervaring in de sector dat dergelijke functieaanpassingen leiden tot weerstand bij de verpleegkundigen; voor hen betekenen juist deze taken zeldzame rustpunten en momenten van sociaal contact in een druk dagschema.

### 6.5 Effectiviteit, innovatie en overdraagbaarheid

Dankzij al deze acties kan jaarlijks ongeveer één derde van de vacatures ingevuld worden.

Eigen aan de sector is dat de werving zich haast uitsluitend richt tot studenten en schoolverlaters. Het knelpunt in de sector is zo nijpend, dat de verschillende pistes die ziekenhuizen zelf kunnen bewandelen om werknemers aan te trekken, uitgeput geraken.

Het bevorderen van instroom in het onderwijs, onder andere door het aantrekkelijker maken van het beroep en van de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden waaronder gewerkt wordt, wordt als enige oplossing op langere termijn gezien.

## **7. Familiehulp Roeselare: volstaan koffie en croissant?**

### **7.1 Voorstelling en personeelsevolutie**

De verzorgenden van Familiehulp staan in voor persoonsverzorging, huishoudelijke hulp, schoonmaakhulp en psychosociale ondersteuning. De zorg die zij bieden wordt gezinszorg genoemd. Gezinszorg is geen 'standaard-zorgpakket' maar een vlag die vele ladingen dekt: de verzorgende kan hulp bieden in kraamsituaties, in palliatieve situaties, bij bejaarden, enz. Mensen die hulp nodig hebben bij het onderhoud van de woning kunnen een beroep doen op een huishoudhulp.

De afdeling PIT (Professioneel in Thuisondersteuning) van Familiehulp levert huishoudelijke diensten (onderhoud van de woning, was en strijk, koken, klein verstelwerk) in het kader van de dienstencheques.

In totaal heeft Familiehulp West-Vlaanderen ongeveer 2 200 personen in dienst voor zowel zorgverlening als voor het segment van dienstencheques. Sinds de invoering van dienstencheques werden nieuwe activiteiten ontwikkeld binnen Familiehulp. Sinds 2003 betekende dit een ware explosie van vacatures. Deze groei had niemand kunnen inschatten. Deze dienstverlening blijft wel sterk afhankelijk van overheidsbeslissingen: iedere beslissing van overheidswege - bijvoorbeeld het terugschroeven van de subsidies - heeft zijn invloed op de sector.

De wachtlijst van mensen die beroep willen doen op huishoudelijke dienstverlening in het kader van dienstencheques, is lang. Men beseft ook bij Familiehulp dat een deel van de wachtlijst een nepwachtlijst is; kandidaten schrijven zich in op de wachtlijst bij meerdere bureaus. Toch zijn de huidige vacatures zeker nog nodig om tegemoet te komen aan het effectieve deel van de wachtlijst.

### **7.2 Vacatures, knelpuntvacatures en hun oorzaken**

In West-Vlaanderen staan continu 120 vacatures open, zowel voor schoonmaak als voor verzorging. Wat de vacatures voor schoonmaak betreft, zijn het uitbreidingsvacatures als reactie op het grote succes van en de lange wachtlijsten voor poets-hulp via dienstencheques. De vacatures voor verzorgenden betreffen meestal vervangingsvacatures.

Heel de sector kampt met wervingsproblemen. Er kan immers maar uit een beperkte vijver gevist worden. De oorzaken (imago, arbeidsomstandigheden, ...) zijn ook reeds in een vorige case uitvoerig beschreven. Gezien het grote succes van dienstencheques vormt de concurrentie met het zwarte circuit niet meer de belangrijkste hinderpaal. Toch dient Familiehulp op te boksen tegen haar concurrenten, de uitzendsector die onder een ander paritair comité valt en dus ook (lichtjes) betere arbeidsvoorwaarden, zeker voor starters, kan bieden.



### 7.3 Op zoek naar oplossingen voor knelpuntvacatures

#### 7.3.1 Naar een rekruteringsplan

Er bestaat geen specifieke vooropleiding die toeleidt naar deze functies. Basisvereisten die gehanteerd worden bij selectie zijn: kennis van basis Nederlands, zelfstandig kunnen werken en zicht hebben op huishoudelijke taken. Interne vormings- en opleidingsmogelijkheden zijn aanwezig. Wervingsacties richten zich dan ook tot een breed publiek.

In het verleden werden wervingsinitiatieven steeds ad hoc georganiseerd. Vacatures werden doorgegeven aan de VDAB, werden meegedeeld via eigen personeel, werden op de website geplaatst, soms ging men op de markt staan om vacatures bekend te maken. Men deelde flyers uit, men nam deel aan de VDAB-banenmarkt, aan een jobbeurs georganiseerd door Jobkanaal, ... Soms probeert men om bij reorganisatie of bij overname van andere bedrijven in de regio, de vacatures gericht kenbaar te maken aan werknemers die met ontslag bedreigd worden (bijvoorbeeld werknemers van een textielbedrijf in het Kortrijkse werden zo benaderd).

Ook biedt Familiehulp stageplaatsen aan voor mensen die een opleidingstraject volgen binnen VDAB/Vokans. Deze mensen probeert men via stage/opleiding te motiveren voor een tewerkstelling in de thuiszorg.

Gezien de lange wachtlijsten voor poets hulp via dienstencheques en de continue nood aan nieuwe arbeidskrachten, heeft men beslist om de rekrutering meer systematisch aan te pakken en start men vanaf 2008 met een rekruteringsplan waarin de verschillende acties meer gestroomlijnd en beter op elkaar afgestemd zullen zijn.

#### 7.3.2 Ontbijtsessies

Opvallend wervingsinitiatief was de organisatie van ontbijtsessies voor potentiële kandidaten. Via verschillende kanalen werden deze ontbijtsessies aangekondigd. In juni was het succes beperkt met een tiental aanwezigen. In september werd de ontbijtsessie ook aangekondigd in de lokale pers via een advertentie; het effect hiervan was voelbaar met een dertigtal aanwezigen. Tijdens deze sessies wordt informatie gegeven, kunnen individueel of in groep vragen beantwoord worden en ter plekke wordt de selectie van nieuwe kandidaten georganiseerd. Familiehulp merkt dat deze sessies succesvol zijn en wil hier dan ook continuïteit inbrengen door deze op geregelde tijdstippen in verschillende zorgregio's te organiseren. De drempel wordt zo voor een gericht publiek blijkbaar sterk verlaagd (men moet geen brief meer schrijven, geen cv meer opsturen, niet meer telefoneren, ...).

### 7.3.3 De troeven van Familiehulp

Volgende troeven worden uitgespeeld om potentiële kandidaten aan te trekken. Familiehulp biedt werk dicht bij huis, men laat de medewerker in kwestie zoveel mogelijk zelf zijn/haar werktijden bepalen, medewerkers krijgen uitgebreide vorming, kunnen steeds beroep doen op een groot netwerk van ondersteunende diensten en krijgen een vast contract.

Ook een belangrijke troef vormt het imago van Familiehulp, in een markt die vaak door nieuwe, commerciële kantoren ingevuld wordt. Familiehulp heeft meer het imago van een degelijke werkgever, waar werkzekerheid een gegeven is. Familiehulp profileert zich ook zo en merkt dat dit resultaten heeft naar rekrutering toe; ze kunnen niet onmiddellijk hetzelfde startersloon bieden maar hebben wel andere troeven in handen.

Een betere verloning zou een oplossing voor het knelpuntkarakter van de vacatures zijn; hiervoor is men echter afhankelijk van overheidssubsidies.

### 7.3.4 Via eigen werknemers

De beste reclame om nieuwe werknemers aan te trekken, is er voor te zorgen dat de huidige werknemers tevreden zijn. Zij vormen het beste uithangbord voor de organisatie. Ook het eigen personeel wordt nu reeds aangesproken om eventuele kandidaat-werknemers voor te dragen. In andere regio's worden de medewerkers die een kandidaat toeleiden die uiteindelijk aangeworven wordt, reeds beloond met een kleine attentie.

## 7.4 Laagdrempelig ...

Wat opvalt in deze case is de noodzaak om voor dit specifieke segment, zeer laagdrempelige acties naar werkzoekenden toe te organiseren, zoals bijvoorbeeld ontbijtsessies waar onmiddellijke selectie aan kan gekoppeld worden.

Een ander element dat een belangrijke factor vormt in deze case, blijkt het imago van de werkgever. De PIT-dienstverlening van Familiehulp spreekt een aantal kandidaat-werknemers meer aan dan bijvoorbeeld vacatures vanuit uitzendkantoren, omdat deze diensten ontwikkeld zijn binnen een organisatie die reeds jarenlang bestaat en die bovendien het imago heeft van een zeer degelijke werkgever.

## 8. Vaststellingen en conclusies

In dit hoofdstuk gingen we op zoek naar een aantal bedrijfsverhalen. De selectie gebeurde echter niet toevallig: het diende in eerste instantie te gaan om bedrijven die kampten met knelpuntvacatures en die het knelpuntkarakter als een acuut probleem ervaarden (die het noodzakelijk vonden dat snel oplossingen gevonden

werden zodat de organisatie kon blijven functioneren of verder groeien). Maar daarnaast werd ook bewust gezocht naar bedrijven die media-aandacht zochten om deze knelpuntproblemen aan te kaarten en op te lossen. We polsten naar de redenen waarom zij rechtstreeks naar de media stapten, wat de verwachtingen hierrond waren en welke gevolgen zij zagen van deze media-aandacht.

De bedrijfskeuze verliep dus niet aselekt. Deze selectiecriteria en het feit dat er slechts tijd en ruimte beschikbaar was voor een zestal kwalitatieve verhalen, betekende onder andere ook dat KMO's niet aan bod komen in dit onderzoek. Zij slagen er immers zelden in om grootschalige media-aandacht te krijgen, tenzij een oproep overstijgend vanuit de sector gelanceerd wordt zoals bijvoorbeeld de fruitsector (zie Hoofdstuk 3), de horeca, de schoonmaaksector, ... Het onderscheid tussen kleine en grotere ondernemingen in de wijze waarop ze omgaan met knelpuntvacatures in tijden van hoogconjunctuur, kwam echter wel in eerder onderzoek aan bod (Lamberts et al., 2000).

De bedrijfskeuze verliep dus sterk gestuurd; we kunnen, op basis van de hier verzamelde organisatieverhalen, dan ook moeilijk uitspraken doen over alle mogelijke acties die bedrijven en organisaties anno 2007 ondernemen en kunnen ondernemen om knelpuntvacatures te vermijden en/of op te lossen. Maar voortbouwend op onderzoek uit 2000 (Lamberts et al.) waarin deze acties en strategieën wel allemaal aan bod kwamen, kunnen we toch wel enkele frappante bevindingen in beeld brengen.

Zo stelden we vast dat de door ons bezochte bedrijven zich via *zeer directe communicatie*, en vaak op een originele manier, richten tot potentiële werkzoekenden: ze bezoeken scholen, organiseren ontbijtsessies, vragen media-aandacht waarin ze specifieke oproepen lanceren, organiseren eigen jobbeurzen (jobdagen, jobcafé's, ...), profileren zich op niche-jobbeurzen of nemen deel aan algemene jobbeurzen, ... In sommige sectoren woedt de 'war on talents' zo erg dat nieuwe werknemers reeds tijdens hun studies rechtstreeks door de organisaties benaderd worden en een contract aangeboden krijgen. De ervaring is dan ook dat de eerder 'passieve' strategieën (vanuit bedrijfsoogpunt dan) zoals het plaatsen van advertenties, het verspreiden van vacatures via VDAB, ... niet meer volstaan voor deze organisaties om voldoende 'in the picture' te komen met hun vraag. Bedrijven en organisaties spelen zoveel mogelijk hun troeven uit.

Vanuit de bedrijfscases bleek dat het oprichten van *netwerken en samenwerkingsverbanden* tussen bedrijven, er voor zorgt dat een extra troef gecreëerd wordt. Zo betekent 'de luchthaven' een extra troef voor de 260 bedrijven die op 'de luchthavenwebsite' hun vacatures kunnen aanbieden. Zo zorgt het samenwerkingsverband tussen enkele bedrijven in Zuid-West-Vlaanderen er voor dat in deze krappe regio kandidaten met één sollicitatie meerdere bedrijven kunnen bereiken.

Maar we stelden ook vast dat deze directe communicatiestrategieën en vormen van netwerking enkel maar werken indien *het jobaanbod ook aantrekkelijk is*. De organisaties die wij bevraagd hebben, combineerden deze communicatie-inspanningen met investeringen in personeels-, opleidings- en loopbaanbeleid, in het werken aan arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden, in het creëren van een positief imago, ...

Opnieuw stelden we vast dat een kraptesituatie op de arbeidsmarkt, een hefboom kan betekenen voor tewerkstelling van *kansengroepen*. Bedrijven investeren in een retentiebeleid voor hun oudere werknemers of werven oudere werkzoekenden aan, zij richten zich tot allochtonen, tot on- of laaggeschoolden die ze zelf verder opleiden in hun organisatie, ... Vaak worden deze inspanningen om de drempel aan de poort voor kansengroepen te verlagen, ingebed in een *diversiteitsplan*. Hiermee worden (tot op zekere hoogte) garanties ingebouwd dat de organisaties verder werken aan duurzame tewerkstellingsmogelijkheden voor kansengroepen in hun onderneming. Zo zijn we hoopvol dat deze inspanningen verder bestendig zullen worden, ook op momenten dat de knelpuntproblemen minder acuut zullen zijn.

In bepaalde organisaties (en sectoren) stuit men op de *grenzen van wat de organisatie zelf nog kan doen* om vacatures in te vullen en het (al dan niet direct) beschikbare aanbod op de arbeidsmarkt aan te trekken. In dergelijke organisaties klinkt dan ook duidelijk de roep naar investeringen in het voortraject en in de instroom in het onderwijs, kwaliteitsverbetering in het onderwijs, nog meer activeringsinspanningen naar werkzoekenden toe, openstellen van grenzen voor buitenlandse arbeidskrachten, meer mogelijkheden om betere arbeidsvoorwaarden te kunnen en mogen aanbieden, ...

Ook weerklonk duidelijk de vraag naar *meer vraaggerichte dienstverlening* vanuit de intermediairen op de arbeidsmarkt. Sommige organisaties stelden zich vragen bij de te ruime screening van potentiële kandidaten door de VDAB. We stelden zelfs vast dat bedrijven zelf een samenwerkingsverband opstarten om onderling kandidaturen uit te wisselen of om (geschikte) kandidaten (voor andere bedrijven) naar elkaar door te verwijzen.

---

## HOOFDSTUK 5

### CONCLUSIES

#### 1. Onderzoekssituering

De economische heropleving en de grotere krapte op de arbeidsmarkt zorgen ervoor dat (structurele) tekorten zich volgens bedrijven steeds vaker als acute problemen manifesteren. Via het bestaande (reguliere) instrumentarium op beleids-, intermediair- en bedrijfsniveau blijken deze specifieke knelpunten moeilijk te remediëren. Dit kwalitatief onderzoek speelt hier op in door via 'goede praktijken' na te gaan op welke wijze deze knelpunten kunnen geredieerd worden en de effectiviteit van de vooropgestelde aanpak te evalueren. Het betreft dus een combinatie van exploratief (inzicht verwerven in welke strategieën mogelijk gehanteerd worden) en evaluatie-onderzoek (succes nagaan van interventies). De focus ligt daarbij op innovatieve praktijken en leereffecten. Meer concreet worden zes bedrijfscases (microcases) en zes bedrijfsoverstijgende strategieën (mesocases) bestudeerd.

We hebben ons daarbij gericht op bedrijven die met 'acute' knelpunten kampen of op initiatieven die inspelen op noden van bedrijven met acute knelpunten. Bij de selectie van de bedrijfscases werd daarbij expliciet gezocht naar bedrijven die kampten met (volgens de inschatting van de werkgever) acute knelpuntproblemen en die media-aandacht zochten om deze problemen aan te kaarten en op te lossen. Via de cases op mesoniveau gingen we na welke bedrijfsoverstijgende strategieën worden ontwikkeld om acute knelpunten te remediëren. Daarbij stond het identificeren van factoren die een snelle en effectieve invulling faciliteren, centraal. Omwille van het exploratieve karakter van het onderzoek, selecteerden we zo dispaars mogelijke cases, daarmee wensten we ondermeer via casuïstiek de hiaten in de kennis over de rol van bepaalde actoren ten aanzien van knelpunten in te vullen.

Ondanks de uitgebreide consultatieronde die aan de case-selectie vooraf ging, vonden we voornamelijk innovatieve strategieën die volgende types knelpunten redieerden (volgens de VDAB-classificatie): 'knelpunten wegens ongunstige arbeidsomstandigheden,' 'knelpunten met een kwalitatief probleem,' knelpunten met een kwantitatief probleem 'laaggeschoold' en 'middengeschoold.' Voor kwan-

titatieve knelpunten waar hooggeschoolde profielen worden gezocht, vonden we weinig specifieke initiatieven of oplossingen die op korte termijn bijdragen tot het remediëren van het knelpunt.

In wat volgt geven we een overzicht van de voornaamste onderzoeksbevindingen: eerst staan we kort stil bij het concept ‘acuut’ knelpunt. Vervolgens bekijken we vanuit bedrijfs perspectief welke (innovatieve) interventies bijdragen tot het oplossen van knelpunten, op welke grenzen bedrijven daarbij stuiten en welke rol bedrijfsoverstijgende strategieën daarbij kunnen spelen. In een volgend punt gaan we dieper in op de wijze waarop in de mesocases de interventies worden vormgegeven om snel en effectief te kunnen inspelen op acute knelpunten. Tot slot formuleren we enkele beleidsaanbevelingen.

## 2. Hoe acuut is ‘acuut’?

In het onderzoek (en bij de caseselectie) gingen we uit van de definitie van knelpunten op microniveau, het diende dus om vacatures te gaan die door werkgevers als een knelpunt worden geduid. Concreet hanteerden we volgende werkdefinitie:

- het gaat om een aanzienlijk aantal vacatures in verhouding tot het totale aantal arbeidsplaatsen in de onderneming;
- de invulling, of beter het gebrek eraan, wordt door de bedrijfsleider als een acuut probleem ervaren.

In tegenstelling tot definitie op macroniveau (VDAB) steunt de definitie bijgevolg voornamelijk op subjectieve criteria. De bestudeerde knelpunten op micro- en mesoniveau, bleken ook wel telkens knelpunten te zijn volgens de VDAB-definitie.

De inschatting van de ‘acuutheid van een knelpunt’ bleek nogal te verschillen van case tot case. Bepaalde bedrijven definieerden een knelpunt als ‘acuut’ omdat het niet invullen van vacatures een vertraging van de groei inhield, andere omdat het niet invullen leidde tot het verminderen van de kwaliteit van de dienstverlening, ... Opvallend was dat deze vacatures in sommige gevallen al een jaar openstonden. Dit lijkt in contradictie met de acuutheid van het knelpunt. De invulling van deze vacatures was volgens de bedrijven dus wel dringend, maar kan niet als *noodzakelijk* worden bestempeld.

In twee cases was een onmiddellijke invulling van de vacatures wel zeer noodzakelijk, namelijk de fruitcel Limburg en Express Medical: in de fruitcel betekenen onvoldoende arbeidskrachten om tijdig te plukken immers grote economische verliezen, in ziekenhuizen bestaat het risico dat de dienstverlening niet kan gecontinueerd worden en dat afdelingen gesloten moeten worden. Het zijn niet per toeval

de cases die met 'poolconcepten' werken, zodat een onmiddellijke inzet van arbeidskrachten mogelijk is.

De acuutheid van knelpunten blijkt dus relatief te zijn. In dit opzicht is het aan te bevelen de definitie van acute knelpunten te verfijnen door twee varianten te onderscheiden: 1) knelpunten omdat de vacature blijft openstaan maar zonder dat dit meteen grote schade voor het bedrijf betekent, 2) knelpunten waar een onmiddellijke invulling *noodzakelijk* is voor het continueren van de dienstverlening, het voortbestaan van het bedrijf, ...

### 3. Welke interventie voor welk knelpunt?

Via zowel de micro als mesocases werden tal van interventies bestudeerd om acute knelpunten te remediëren. Vanuit bedrijfs perspectief kunnen deze knelpuntvacatures grosso modo onder een drietal types worden ondergebracht:

- functies waarvoor geen ervaring, diploma of specifieke competenties zijn vereist, vooral motivatie en arbeidsattitudes zijn doorslaggevend (Optibel, Familiehulp, UC Sint Jozef, Fruitcel);
- functies waarvoor bepaalde technische competenties noodzakelijk zijn, al dan niet geattesteerd (Smet Boringen, TVH, Manpower Logistisc Academy, COMOKRA, GRAFOC);
- functies waarvoor een bachelor of master diploma is vereist (Medical Express, ZNA).

#### 3.1 Functies waarvoor geen ervaring, diploma of specifieke competenties zijn vereist

In nogal wat cases vonden we functies terug die kunnen ingevuld worden door werkzoekenden zonder diploma, ervaring of specifieke competenties. De voornaamste eisen die met deze functies gepaard gingen, waren motivatie, arbeidsattitudes en in bepaalde gevallen een goede fysieke conditie.

Voor het invullen van deze vacatures bestaat de ervaring dat de eerder 'passieve' strategieën (vanuit bedrijfsoogpunt) zoals het plaatsen van advertenties, het verspreiden van vacatures via VDAB, ... niet volstaan. Een opvallende bevinding is dat bedrijven zich via zeer directe communicatie en vaak op originele manier rechtstreeks op potentiële werknemers richten via jobbeurzen, het organiseren van laagdrempelige initiatieven zoals ontbijtsessies, ... Een belangrijke voorwaarde in dit kader is dat deze directe communicatie 'op maat' dient te gebeuren van de te bereiken doelgroep en de drempels zo laag mogelijk worden gehouden.

Over de mate waarin de mediastrategieën nut hebben bij de toeleiding van specifiek laaggeschoolde functies kunnen we op basis van de cases niet echt een uit-

spraak doen. In één case leidde het alleszins niet tot de verhoopte instroom. Van groot belang bij mediastrategieën, en bij uitbreiding toeleidingsstrategieën in het algemeen, blijkt het imago van de functie/bedrijf/sector en de aantrekkelijkheid van het jobaanbod te zijn. Het jobaanbod mag niet té onaantrekkelijk zijn. Functies die slechte arbeidsomstandigheden en -voorwaarden combineren blijven moeilijk in te vullen. Voor deze functies worden voornamelijk 'arbeidsmigratie', het 'beperken van de werkloosheidsuitkeringen in de tijd' en 'meer mogelijkheden om betere arbeidsvoorwaarden te kunnen en mogen aanbieden' als oplossingen naar voor geschoven.

De rol van de mesocases in de toeleiding naar deze functies ligt voornamelijk in het ondersteunen van bedrijven met toeleidingsproblemen door vanuit hun specifieke kennis van kansengroepen, de lokale arbeidsmarkt, de sector, ... de toeleiding mee vorm te geven. Bedrijven hebben immers niet altijd de know how om bijvoorbeeld kansengroepen aan te spreken. Ook in de mesocases wordt de toeleiding zoveel mogelijk vormgegeven 'op maat' van de doelgroep. Dit neemt niet weg dat ook deze initiatieven op grenzen stuiten.

### 3.2 Technische functies

In ongeveer de helft van de cases werden 'technische profielen' gezocht, het ging dan concreet om werkzoekenden met een welbepaald attest (heftruckchauffeur, machinist, ...) of om werkzoekenden met technische vaardigheden, veelal kwam dit neer op een diploma TSO of zevende jaar BSO in een technische richting.

Op bedrijfsniveau worden verschillende strategieën gehanteerd om deze vacatures in te vullen. Een eerste cluster van strategieën is gericht op het vinden van werkzoekenden met de vereiste competenties. Net zoals voor de functies waarbij geen technische vaardigheden zijn vereist, hanteert men verschillende vormen van directe communicatie. Een belangrijk onderscheid kan gevonden worden in het feit dat de bedrijven zich richten op leerlingen in het technisch onderwijs of afgestudeerden door ze stages te laten doen in het bedrijf, jobcafé's in te richten, ... Deze strategie kan een oplossing betekenen voor de individuele bedrijven. Door het tekort op de arbeidsmarkt aan technisch geschoolde, biedt dit echter geen oplossing op bedrijfsoverstijgend niveau: de technisch geschoolde die het ene bedrijf aantrekt, kan het andere bedrijf immers niet aantrekken. Een voorwaarde is daarnaast dat er een schoolse opleiding moet bestaan voor de uit te oefenen functie.

Een tweede cluster van strategieën betreft dan ook het aanwerven van werkzoekenden die geen technische scholing hebben genoten, maar die volgens de bedrijven wel technische 'aanleg' moeten hebben. Het bedrijf verlaagt in dit geval zijn aanwervingseisen en koppelt dit aan een intern opleidingsbeleid. Deze strategie lijkt succesvol maar niet evident. Voorwaarden zijn onder meer dat het bedrijf



over enige schaalgrootte dient te beschikken om de interne opleidingen te organiseren. Uit de cases Sarens en Smet Boring blijkt dit niet evident te zijn, het vraagt een grote flexibiliteit qua planning van opleidingsmomenten, bovendien zijn de instructeurs binnen de bedrijven niet altijd beschikbaar. Ook hier stuiten de bedrijven dus op grenzen.

De mesocases spelen hier in sterke mate op in, door vanuit een consultatie of in samenspraak met werkgevers korte, gerichte opleidingstrajecten op te starten. Daarbij wordt een optimale afstemming tussen opleidingsinhoud en de vraag van werkgevers nagestreefd.

### 3.3 Hooggeschoold

Door de aard van het onderzoek, vonden we weinig cases die een oplossing konden bieden voor het snel invullen van hooggeschoolde functies. De bestudeerde functies beperken zich tot verpleegkundigen.

Vanuit het bedrijfsniveau richten de belangrijkste strategieën zich op het verzekeren van de instroom van afgestudeerde verpleegkundigen. In de onderzochte case blijkt deze strategie vrij succesvol. Voor het bestudeerde ziekenhuis zelf kan dit dus een oplossing zijn, op regionaal of Vlaams niveau betekent dit een verschuiving van het probleem. Meer algemene toeleidingsstrategieën, mediastrategieën, ... hebben in deze sector weinig zin omdat de populatie bijna volledig is tewerkgesteld.

De bestudeerde mesocase richt zich op het oplossen van zeer acute knelpunten via een 'poolconcept'. Opvallend daarbij is dat ze er via een zeer specifieke toeleidingsmix en het aanbieden van dienstroosters à la carte in slagen verpleegkundigen te laten herintreden of te voorkomen dat ze uit de sector stappen.

Meer fundamentele structurele oplossingen liggen echter buiten het bereik van intermediären of bedrijven en dienen gezocht te worden in het bevorderen van de instroom in het onderwijs.

## 4. Interventies op mesoniveau: snel en effectief?

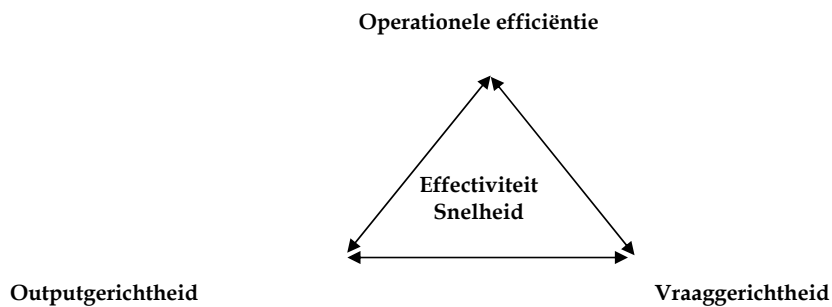
Naast de vraag welk type interventie aangewezen is om knelpunten in te vullen, kunnen we de vraag stellen welke factoren bijdragen tot het snel en effectief invullen van de vacatures. Dit is de vraag naar de vormgeving van de interventies. De conclusies beogen aangrijpingspunten voor het overheidsbeleid te geven en niet voor het bedrijfsbeleid. In dit opzicht bespreken we enkel de mesocases.

Naar inhoudelijke acties kunnen we een onderscheid maken tussen cases waar de focus eerder ligt op toeleiding. Deze 'toeleidingscases' spelen telkens in op knel-

punten die hoofdzakelijk te wijten zijn aan ongunstige arbeidsomstandigheden (functie-inhoud, verloning, onregelmatige werkuren, ...) en trachten eerder functies in te vullen waar geen kwalificaties voor worden vereist. In de overige cases ligt de focus op opleiding: toeleiding is er geen probleem, wel het gebrek aan competenties. Deze cases trachten functies in te vullen waarvoor technische vaardigheden zijn vereist. Voor het snel en effectief invullen van kwantitatieve knelpunten voor hooggeschoolde profielen, lijkt deze aanpak geen oplossing te kunnen bieden. Voor deze knelpunten zullen eerder langetermijnstrategieën moeten worden gehanteerd.

De helft van de strategieën zijn gegroeid vanuit knelpuntanalyses op mesoniveau of vanuit een breder probleem in de sector (Fruitcel, Express Medical, Manpower). In de andere helft van de cases was de detectie van knelpuntvacatures op bedrijfsniveau de aanleiding tot het opstarten van de interventie (GRAFOC, RESOC, COMOKRA). Opvallend bij deze laatste cases is dat slechts één case expliciet een beroep deed op intermediairen.

De bestudeerde cases bieden een meerwaarde in het snel en effectief remediëren van knelpunten door hun 'vraaggerichtheid', 'outputgerichtheid' en 'operationele efficiëntie'. Dit geldt zowel voor de 'toeleidingscases' als de 'opleidingscases' (zie figuur 5.1).



**Figuur 5.1** Factoren die een snelle en effectieve invulling van acute knelpunten faciliteren

De cases bewijzen ten eerste hun meerwaarde in hun *vraaggerichte werking*. Men vertrekt van concrete profielen en vacatures en stemt daar de werking op af. Dit wordt mogelijk gemaakt door samenwerkingsverbanden met bedrijven of sectoren. Deze staan garant voor intensieve contacten met werkgevers(organisaties) ofwel formeel via een permanente overlegstructuur, ad hoc of via research. Dit blijkt een belangrijke succesfactor voor de cases. Deze afstemming verhoogt immers in belangrijke mate de effectiviteit: door de screening 'op maat' worden in

de toeleidingscases enkel werkzoekenden doorverwezen die aan het gevraagde profiel voldoen, in de opleidingscases worden de opleidingsinhouden in overeenstemming gebracht met de vraag van werkgevers, zodat de toegeleide werkzoekenden over de juiste competenties beschikken.

Ten tweede onderscheiden de cases zich door hun grote *operationele efficiëntie*. Met operationele efficiëntie doelen we op de wijze waarop de processen worden vormgegeven om zo snel mogelijk het vooropgestelde doel, het invullen van knelpuntvacatures, te bereiken. Dit komt zeer duidelijk naar voor in de opleidingscases: door het werken met kleine groepen en minimale competenties wordt de opleidingsduur tot het minimum beperkt, door een intensieve begeleiding op de werkvloer wordt de uitval beperkt en zijn de slaagcijfers hoog, de bemiddeling vindt plaats voor en tijdens de opleiding zodat eens de opleiding beëindigd men onmiddellijk aan de slag kan, ... In de toeleidingscases springt het gebruik van specifieke toeleidingskanalen gericht op de doelgroep, in het oog. Daarmee wordt de efficiëntie van de toeleidingsprocessen verhoogd. Opvallend was ook het gebruik van 'poolconcepten' die een snelle en efficiënte bemiddeling garanderen. De operationele efficiëntie binnen de cases zorgt ervoor dat doorlooptijden beperkt blijven en dat de snelheid waarmee de vacature kan ingevuld worden, verhoogt.

Nauw verwant aan de operationele efficiëntie is de *outputgerichtheid*. Waar de operationele efficiëntie eerder op de processen zelf betrekking heeft, heeft outputgerichtheid eerder te maken met de mate waarin de processen op de uiteindelijke doelstelling zijn gericht, namelijk het snel invullen van knelpuntvacatures. Het is duidelijk dat outputgerichtheid niet zonder vraaggerichtheid kan. De outputgerichtheid kwam onder meer naar voor in het feit dat werkzoekenden eerst dienden te solliciteren voor ze met een opleiding van start gingen, en in de screening van werkzoekenden voor ze aan de opleiding begonnen. In deze screening werd nagegaan of ze voldoende competenties hadden en gemotiveerd waren om na de opleiding onmiddellijk door te stromen.

## 5. Beleidsaanbevelingen

Uit voorgaande blijkt dat er heel wat strategieën bestaan die het mogelijk maken (acute) knelpunten op vrij korte termijn te remediëren zonder dat er grote structurele programma's noodzakelijk zijn (via bijvoorbeeld onderwijs, ...). Op basis hiervan kunnen een aantal aanbevelingen worden geformuleerd gericht op het beleid en de werking van de publieke actor VDAB.

### 5.1 Nood aan een gerichte toeleiding

Uit zowel de bedrijfscases als de mesocases blijkt dat bedrijven slechts in beperkte mate beroep doen op (publieke) arbeidsmarktactoren om hun (acute) knelpunten

te remediëren. Als belangrijkste reden wordt aangegeven dat de publieke arbeidsbemiddelingsdienst te weinig vraaggericht werkt. Dit veruitwendigt zich volgens de bedrijven voornamelijk in het feit dat er onder de toegeleide sollicitanten weinig geschikte kandidaten zijn. De bedrijven organiseren dan ook initiatieven die specifiek op de sector of het bedrijf gericht zijn via het opzetten van een eigen vacaturedatabank, het aanspreken van meerdere wervingskanalen, niche-jobbeurzen, ...

Indien arbeidsmarktactoren een grotere rol willen spelen bij het remediëren van knelpuntvacatures, is er volgens de bevroagde bedrijven dus meer nood aan een vraaggerichte arbeidsbemiddeling. Dit wordt gedefinieerd als het beter afstemmen van de screening op de vereisten van het bedrijf met als resultaat een grotere toeleiding van geschikte kandidaten.

De mesocases spelen in belangrijke mate op dit knelpunt in door een (zeer) belangrijke rol toe te dichten aan screening binnen hun werking, screening die is afgestemd op de specifieke vereisten op sector- of bedrijfsniveau. Het belang van screening in de mesocases wordt mee ingegeven door het feit dat het telkens functies betreft waar geen objectiveerbare vereisten werden opgelegd in termen van ervaring, diploma of getuigschriften. De bestaande generieke aanpak lijkt voor deze profielen weinig adequaat: motivatie, 'technisch inzicht', functiespecifiek Nederlands, ... zijn immers moeilijk te capteren. In vrijwel alle cases is er dan ook een inbreng vanuit de vraagzijde in de screening via het consulteren van bedrijven om input te geven bij het ontwikkelen van sectorspecifieke testen, het opstellen van een competentieprofiel in samenspraak met bedrijven dat als basis dient voor de screening, het bedrijf dat zelf deelneemt aan de screening, sectorconsulenten of functie-uitvoerders die vanuit hun expertise de screening doen, ... Het uitvoeren van de screenings is dus in vrijwel alle cases dan ook het werk van 'specialisten'. Door deze screening 'op maat' wordt getracht enkel werkzoekenden door te verwijzen die aan het gevraagde profiel voldoen.

Concluderend kunnen we stellen dat sector- of zelfs bedrijfsspecifieke screenings noodzakelijk zijn om tot een meer gerichte toeleiding te komen. Dit is zeker het geval bij functies waar weinig objectiveerbare kenmerken zijn vereist. De sectorale screenings van VDAB komen deels tegemoet aan de vraag naar meer sectorspecifieke screenings. Deze screenings zijn echter éénmalige acties en hebben een 'curatief' karakter. Om een structureel antwoord te bieden op de vraag naar meer vraaggerichte screenings (en dus een betere matching), formuleren we volgende *aanbevelingen*:

- Ten eerste lijkt het voorzien van sectorale expertise in de werkwinkel noodzakelijk. Concreet betekent dit dat de werkwinkelconsulenten vergaande expertise opbouwen over de vereisten en werkomstandigheden in een bedrijf/sector. Een voorbeeld van dergelijke gespecialiseerde consulenten vinden we terug in de case Manpower (dedicated consultants). Omdat het praktisch niet

haalbaar is om in elke werkwinkel een 'specialist' te hebben voor elke sector, zou kunnen gefocust worden op sectoren met veel knelpuntvacatures waarvoor weinig objectieerbare kenmerken zijn vereist. VDAB heeft in dit kader recent stappen ondernomen via de invoering van teamgerichte werking binnen de werkwinkel, waarbij vlotter expertise en informatie wordt uitgewisseld. De sectorale expertise dient echter niet enkel door VDAB-consulenten te worden ingebracht. Een mogelijk denkspoor in dit kader is het uitbesteden van dergelijke expertise aan sectorale werkzoekendenwerkingen (zoals Bouwpool Antwerpen).<sup>23</sup>

- Ten tweede mag het 'screenen' van werkzoekenden bij de intake in de werkwinkel, zeker voor functies waar weinig objectieerbare kenmerken zijn vereist, niet enkel neerkomen op een mondelinge bevraging van competenties. Het ontwikkelen van testen is in dit kader van belang. Deze testen kunnen in samenspraak met werkgevers en/of sectoren ontwikkeld worden. Richtinggevend daarbij is de case van Manpower, waarbij de ontwikkeling van de sectorspecifieke test vooraf werd gegaan door een brede bevraging van bedrijven in de sector. Door sectorspecifieke testen te gebruiken bij de intake van werkzoekenden, kan bij de instroom een accurater beeld worden verkregen van de competenties van werkzoekenden (en dus vanaf de instroom beter gematcht worden). Door het koppelen van testen aan de intake wordt een beter evenwicht nagestreefd tussen 'preventief' (bij instroom) en 'curatief' (na verloop van tijd door sectorale screenings) werken.

Nogal wat bedrijven blijken geen beroep (meer) te doen op VDAB om kandidaten toe te leiden. Het is dan ook noodzakelijk dat mogelijke inspanningen van VDAB i.v.m. screening duidelijk gecommuniceerd wordt naar bedrijven en sectoren.

## 5.2 Het belang van samenwerking en netwerking

Uit de mesocases wordt duidelijk dat het oplossen van knelpunten een verhaal is van samenwerking tussen verschillende actoren: bedrijven, sectororganisaties, publieke organisaties, private spelers, ... De samenwerkingsverbanden op mesoniveau staan garant voor intensieve contacten met werkgevers(organisaties) ofwel formeel via een permanente overlegstructuur, ad hoc of via research en zijn op deze wijze een noodzakelijke voorwaarde om de nodige vraaggerichtheid in de werking te brengen. Ten tweede kan via de samenwerking een beroep worden gedaan op de complementariteit tussen publieke en private partners. VDAB heeft bijvoorbeeld een sterke positie langs de aanbodzijde en zeker op het vlak van opleiding. Private spelers (sectoren, bedrijven) hebben een sterke positie langs de vraagzijde. Via het benutten van deze complementariteit vindt de matching in de

---

<sup>23</sup> De Cuyper P. (2006), Under Construction. Bouwpool Antwerpen: de introductie van een sectorale werkzoekendenwerking als antwoord op knelpuntberoepen, HIVA-K.U.Leuven.

cases efficiënter en effectiever plaats. Tot slot zijn de samenwerkingsverbanden via het bundelen van (financiële) middelen en instrumenten in bepaalde gevallen noodzakelijk om strategieën te kunnen verwezenlijken.

Voor het beleid is een belangrijke rol weggelegd in het faciliteren van deze samenwerkingsverbanden.

#### *Aanbeveling*

De bereidheid van VDAB-regio's en -competentiecentra tot het aangaan van samenwerkingsverbanden valt op in de cases en blijkt een belangrijke succesfactor. Het beleid en het centrale VDAB-niveau kunnen hier een belangrijke rol spelen door deze actoren de nodige 'vrijheidsgraden' te geven. Het is immers noodzakelijk om over de nodige vrijheid te beschikken om flexibel op lokale en/of sectorale knelpunten/initiatieven in te spelen. In dit opzicht is het erkennen en versterken van het regionale arbeidsmarktbeleid een belangrijk aandachtspunt.

### **5.3 De rol van RESOC/SERR's en sectororganisaties**

Opvallend binnen de cases is de actieve rol van zowel RESOC/SERR's en sectororganisaties. Bepaalde sectororganisaties blijken onder impuls van de sectorconvenanten een 'nieuwe' rol te hebben opgenomen: van passief uitbetalen van premies voor werknemersopleidingen tot actieve partner in het remediëren van knelpunten, waarbij ze een ondersteunende, soms coördinerende rol op zich nemen. Daarbij wordt sectorspecifieke kennis ingebracht. Het verder stimuleren van sectoren via de sectorconvenanten lijkt dan ook aangewezen.

Ook de RESOC's nemen een actieve rol op in de mesocases, niet zozeer als actor maar als ondersteunende en adviserende instantie naar bedrijven om knelpunten te remediëren, daarbij gebruik makend van de kennis van zowel kansengroepen als de (actoren op de) lokale arbeidsmarkt. In dit opzicht nemen ze in bepaalde cases de rol van operationele regisseur op. Een versterking van deze coördinerende rol in het ondersteunen en op gang brengen van projecten, de detectie van behoeften lijkt dan ook aangewezen.

### **5.4 Het vergroten van het aanbod via controle van het zoekgedrag van werkzoekenden en arbeidsmigratie?**

Opvallend in dit opzicht is dat een stringenter controle en verwijzingsbeleid weinig bijdraagt tot het vergroten van het arbeidsaanbod (het activeren van onwillige werkzoekenden kan immers ook beschouwd worden als een strategie om het arbeidsaanbod te vergroten). Zowel in de bedrijven als de mesocases wordt heel sterk gescreend op motivatie en worden heel wat inspanningen gedaan om enkel werkzoekenden te selecteren die zo snel mogelijk aan het werk willen gaan. In dit

opzicht worden werkzoekenden die verplicht zijn om te solliciteren of werkzoekenden die een opleiding wilden volgen zonder de intentie direct aan de slag te gaan, niet verder weerhouden. Een stringenter controle kan dus wel bijdragen tot het detecteren van werkonwillige werkzoekenden maar niet tot het remediëren van knelpunten.

Ook het vergroten van het arbeidsaanbod door het openstellen van de grenzen blijkt geen mirakeloplossing. Voor de fruitsector werkt deze regeling tot tevredenheid van de sector. In andere sectoren zoals de medische is dit omwille van het belang van taal en de specificiteit van de opleiding minder evident. Daarnaast kan de bedenking gemaakt worden of het verruimen van de arbeidsmarkt geen gemakkelijksoplossing is. In één bedrijfscase wordt aangehaald dat arbeidsmigratie de enige oplossing is, terwijl in één mesocase men via 'toeleiding op maat' er in slaagt 80 werkzoekenden te mobiliseren voor een functie als onderhoudsmedewerker.

#### *Aanbevelingen*

- een verder geïntensifieerd activeringsbeleid via onder meer attitudetrainingen voor minder gemotiveerde werkzoekenden.
- het beperken van de werkloosheidsuitkering in de tijd kan als een mogelijke oplossing worden gezien, in de veronderstelling dat de werkzoekenden over voldoende competenties beschikken om de knelpuntvacatures in te vullen.

### **5.5 Vraaggerichte opleidingen**

Tot slot blijken korte, zeer vraaggerichte opleidingen een effectief middel om acute knelpunten op korte termijn te remediëren. Het organiseren van dergelijke opleidingen binnen het bedrijf is mogelijk, maar moeilijk organiseerbaar en vooral voor kleine bedrijven niet evident. In dit kader is dan ook een belangrijke rol weggelegd voor het belendende beleid.

#### *Aanbevelingen*

- VDAB zou een tweesporenbeleid kunnen ontwikkelen wat de competentiecentra betreft. Langs de ene kant een vaste (basis)programmatie van langerdurende opleidingen die gericht zijn op een grondige scholing of herscholing van de werkzoekenden. Langs de andere kant een flexibele programmatie van korte vraaggerichte opleidingen afgesteld op sectorale en/of lokale noden al dan niet in samenwerking met sectorale organisaties of bedrijven. Naargelang de economische conjunctuur en de krapte op de arbeidsmarkt kunnen meer of minder middelen worden ingezet voor de vaste of flexibele programmatie. Uit de cases blijkt dat de formule met korte vraaggerichte opleidingen werkt in een

krappe arbeidsmarkt, het lijkt deze noodzakelijk om hiervoor meer middelen te voorzien.

- Om in te spelen op sectorale en regionale knelpunten en de opleidingen vraaggericht te maken, lijkt het noodzakelijk een permanent overlegorgaan te voorzien op regionaal niveau dat minimaal advies verstrekt over de programmatie (ook naar opleidingsinhouden) van de competentiecentra. Naar vorm en samenstelling van deze overlegorganen kan gedacht worden aan het opzet van de sectorcommissies binnen de stad Antwerpen. Deze zijn per sector samengesteld uit werkgevers en werknemersorganisatie, het sectorfonds, VDAB, derden en vertegenwoordigers van het onderwijs.



## BIBLIOGRAFIE

- Bekker S. et al. (2005), *Tendrapport vraag naar arbeid 2004*, OSA, Tilburg.
- Berckhout, Dustmann & Emmer (2007), *Mind The gap*, SEO, Amsterdam.
- BGDA, *Analyse van knelpuntberoepen in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest in 2005*, BGDA, Brussel.
- Bollens J. & Vos S. (2002), *Detectie van knelpuntvacatures*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Bollens J. & Heylen V. (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.
- Cantillon B., de Lathouwer L. & Thirion A. *Financiële vallen in de werkloosheid en de bijstand: eindrapport*, UFSIA, Centrum voor Sociaal Beleid, Antwerpen.
- CEVORA-UPEDI (1999), *Knelpuntfuncties en nieuwe functies voor arbeiders en bedienden*, Brussel.
- CEVORA & UPEDI (2004), *Knelpuntfuncties: een onderzoek bij uitzendconsulenten*, Brussel.
- Cortebeek V. (2000), *Toeleiding van werkzoekenden naar opleidings-, begeleidings en werkervaringsacties: hun gedrag, houding en beleving*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- De Cuyper P. (2006), *Under Construction. Bouwpool Antwerpen: de introductie van een sectorale werkzoekendenwerking als antwoord op knelpuntberoepen*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Denolf L., Denys J. & Simoens P. (1999), *Hoe werven bedrijven in België*, Brussel, Upedi.
- De Lathouwer L. & Bogaerts K. (2002), *De problematiek van de werkloosheidsval*, UFSIA, Centrum voor Sociaal Beleid, Antwerpen.
- De Standaard, *Tien Kilometer verschil tussen jobs en werkloosheid*, 27 maart 2007.
- De Witte H. (1992), *Tussen optimisten en teruggetrokkenen*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Hoge Raad Voor De Werkgelegenheid (2005), *verslag 2005*, Brussel.
- Hooge J. (1995), *Wie neemt deel aan het individueel begeleidingsplan? Psychosociaal profiel en opvolging van de deelnemers*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Huys R., Stevens I. & Sels L. (1997), *Arbeidsmarktknelpunten in de textiel- en confectie-sector*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.

- Kerkhofs M., Schippers J.J. & de Voogd A.M. (2005), *Knelpuntenparade: werkgevers over de arbeidsmarkt*, ESB, p 369-371.
- 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.
- Lamberts M. & Wets J. (2002), *Internationalisering van de Vlaamse arbeidsmarkt. Onderzoek naar de behoeften en de randvoorwaarden van de sectoren aan de vraagzijde*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Lamberts M. & Delmotte J. (2004), *Knelpunten op de arbeidsmarkt, kansen voor vrouwen?*; HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Peeters A., Rommens K., Sanders D. & Jans G. (2006), *jaar en evaluatierapport sectorconvenants 2005-2006*, Idea Consult, Brussel.
- Randstad (2005), *Hoe zien bedrijven de arbeidsmarkt in de toekomst: beproefde recepten?*, Randstad.
- Struyven L, Van Hecke E., & Van Hemel L., *Naar één loket voor werk. Synthese en aanbevelingen voor de ruimtelijke spreiding en het partnerschap van de werkwinkel*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- SZW (2000), *In goede banen. Een aanpak van knelpunten op de arbeidsmarkt*, SZW, Den Haag.
- Teughels S. & Ballegeer D. (2007), *Resultaten VDAB enquête, VOKA*, Antwerpen.
- Van der Aa R. et al. (1999), *Sectoren in de knel. Knelpunten in de personeelsvoorziening, oorzaken en oplossingsrichtingen*, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Rotterdam.
- Van Mechelen N. (2002), *Van aankoopverantwoordelijke tot zandstraalreiniger. Naar een uniforme methode voor de afbakening van knelpuntberoepen*, Steunpunt WAV, Arbeid en Vorming, Leuven.
- Van Ours (1986), *Onderzoek naar knelpunten in de personeelsvoorziening*, OSA, Den Haag.
- VDAB (2006), *Analyse Vacatures 2005. Knelpuntberoepen. Deel 1*, VDAB Studiedienst, Brussel.
- VDAB (2006), *VDAB knelpuntenbeleid. Analyse en ontwerp van een actieplan voor een geïntegreerd knelpuntenbeleid*, VDAB, Brussel.
- VDAB (2007a), *VDAB ontcijfert nr 6: werk zoekt technicus*, VDAB, Brussel.
- VDAB (2007b), *Analyse vacatures 2006. Knelpuntberoepen. Deel 1*, VDAB, Brussel.
- VDAB (2007c), *VDAB ontcijfert nr 2: hoe sterk knelt het schoentje op de Vlaamse arbeidsmarkt?*, VDAB, Brussel.
- Vlaams Ministerie voor werk en sociale economie (2007), *Jaarrapport 2006 arbeidsmigratie*.
- Vos S. & Bollens J. (2002), *Knelpunten op de arbeidsmarkt: voorkomen of genezen*, *Overwerk*, nr 4, Steunpunt WAV, Leuven.