

Creatief werven

Vernieuwende praktijken om knelpunten op de arbeidsmarkt te vermijden en op te lossen

De Cuyper, P., Lamberts, M. & Struyven, L. 2008. *Creatief met knelpunten op de arbeidsmarkt. Een inventarisatie van vernieuwende praktijken*. HIVA-K.U.Leuven.

De spanning op de Vlaamse arbeidsmarkt neemt toe: sinds enkele jaren kent Vlaanderen een werkgelegenheidsgroei en daalt de werkloosheid. Steeds meer bedrijven en sectoren signaleren een groeiend aantal knelpuntvacatures: er wordt zelfs gesproken van een knelpunteconomie. Een bijkomend probleem volgens bedrijven is dat de tekorten zich steeds vaker als acute problemen manifesteren. Via het reguliere instrumentarium blijkt het niet evident deze knelpunten in te vullen. In dit onderzoek brachten we innovatieve strategieën in kaart om acute knelpuntvacatures te remediëren.

Bij het in kaart brengen van deze strategieën op keerden we om zowel strategieën op bedrijfsniveau als bedrijfsoverstijgende strategieën (= meso cases) te bestuderen. Volgende vragen stonden daarbij centraal:

- welke innoverende strategieën hanteren bedrijven om het probleem van acute knelpuntvacatures op te lossen?
- welke innovatieve strategieën worden door intermediairen ontwikkeld (zowel privaat als (semi)publiek, al dan niet op vraag van bedrijven, om acute tekorten te remediëren? Staan deze strategieën garant voor een snelle en effectieve invulling van de vacature?
- op welke lacunes in het reguliere aanbod spelen de cases in via de gehanteerde strategieën en welke lessen kunnen hieruit worden getrokken naar de aanpak van acute knelpunten?

Het betreft dus een combinatie van exploratief- (inzicht verwerven in welke strategieën mogelijk kun-

nen gehanteerd worden) en evaluatie-onderzoek (succes nagaan van interventies). Bij de selectie van de cases zijn we uitgegaan van een subjectieve definitie van acute knelpunten: het dient om een aanzienlijk aantal vacatures te gaan waarvan het gebrek aan invulling door de bedrijfsleider als een acuut probleem wordt ervaren. Omwille van het exploratieve karakter van het onderzoek, selecteerden we zo dispersaat mogelijke cases (zie tabel 1).

Wat doen bedrijven?

Een eerste vaststelling uit de bedrijfscases is dat de eerder 'passieve' strategieën (vanuit bedrijfs oogpunt) zoals het plaatsen van advertenties, het verspreiden van vacatures via VDAB... niet volstaan. Een opvallende bevinding is dan ook dat de door ons bestudeerde 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. Belangrijke

voorwaarden voor het succes van deze strategie is dat deze directe communicatie 'op maat' dient te gebeuren van de te bereiken doelgroep. Daarnaast stelden we ook vast dat deze directe communicatiestrategieën maar werken indien het jobaanbod ook aantrekkelijk is. De organisaties die wij bevestigd 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, ...

Een tweede opvallende strategie vanuit de bedrijfs-cases is het oprichten van netwerken en samenwerkingsverbanden tussen bedrijven. Dit zorgt voor extra troeven. Zo betekent 'de luchthaven' een extra troef voor de 260 bedrijven die op 'de luchthaven-website' 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. Ook hier geldt echter de voorwaarde dat deze strategie slechts werkt als het jobaanbod ook aantrekkelijk is.

Daarnaast 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 laaggeschool-

den 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 echter 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

Tabel 1.

Geselecteerde cases

Intermediairen	Knelpuntvacature
Express Medical	Verzorgend personeel
Fruitcel Limburg	Fruitplukker
GRAFOC	Afwerker drukkerij
RESOC Leuven	Onderhoudspersoneel
Manpower Logistic Academy	Heftruckchauffeur
COMOKRA	Bediener mobiele kraan
Bedrijven	
Thermote & Vanhalst	Diverse technische functies
The Brussels Airport Company	Diverse functies
Optibel	Schoonmaker
Smet Boring	Diverse technische functies
Familiehulp	Schoonmaker
Imelda Ziekenhuis en ZNA	Verzorgend personeel

om (geschikte) kandidaten (voor andere bedrijven) naar elkaar door te verwijzen.

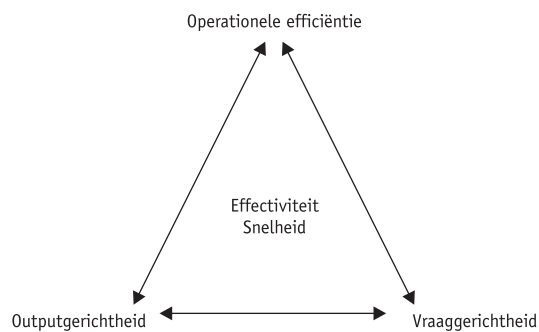
Kritische succesfactoren op mesoniveau

Op mesoniveau bestudeerden we een aantal initiatieven waar bedrijven samen met intermediairen de handen in elkaar sloegen om knelpunten snel en effectief te remediëren. De resultaten zijn opmerkelijk te noemen: een ziekenhuis dat quasi geen reacties kreeg op vacatures voor onderhoudsmedewerker, kreeg via de hulp van een RESOC tachtig potentiële kandidaten over de vloer, een uitzendkantoor slaagt erin werkzoekenden in één week op te leiden en tewerk te stellen in het knelpuntberoep 'heftruckchauffeur'. Meer algemeen kunnen we uit tabel 2 afleiden dat de snelheid waarmee de vacatures worden ingevuld hoog is.

Tabel 2.
Snelheid tot invulling vacatures

Intermediairen	Snelheid tot invulling vacature
Express Medical	Onmiddellijk
Fruitcel Limburg	Onmiddellijk
GRAFOC	6 maanden
RESOC Leuven	Minimum 6 weken
Manpower Logistic Academy	1 tot 2 weken
COMOKRA	Minimum twee maanden

Figuur 1.
Factoren die een snelle en effectieve invulling van acute knelpunten faciliteren



Hoewel de aanpak tussen de cases verschilt, kunnen we stellen dat het succes van hun aanpak gevormd wordt door drie samenhangende factoren: 'vraaggerichtheid', 'outputgerichtheid' en 'operationele efficiëntie'. Dit geldt zowel voor de 'toeleidingscases' als de 'opleidingscases' (zie figuur 1).¹

De cases bewijzen ten eerste hun meerwaarde in hun vraaggerichte werking. De intermediaire actoren (toeleiding- en opleidingsverstrekkers) vertrekken van concrete profielen en vacatures en stemmen daar de werking op af. Dit wordt mogelijk gemaakt door directe 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 betrekking heeft op de processen zelf, 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 de functie 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.

Lessen voor het beleid

Uit voorgaande blijkt dat er een aantal 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. We lichten de belangrijkste toe.

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 bevraagde bedrijven dus meer nood aan een vraaggerichte arbeidsbemiddeling. Dit wordt gedefinieerd als het beter afstemmen van de

screening op de vereisten van het bedrijf en de vacature 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 dichteren 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 objectieve vereisten werden opgelegd in termen van ervaring, diploma of getuigschriften. De bestaande generieke aanpak lijkt voor deze profielen weinig adequaat: vereisten als 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 screening is 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 objectieerbare kenmerken vereist zijn.

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) die noodzakelijk zijn 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 gebeurt de matching in de cases efficiënter en effectiever. 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. 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.

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 sector specifieke 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.

Vraaggerichte opleidingen

Tot slot blijken korte, sterk 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.

Peter de Cuyper

Miet Lamberts

HIVA

K.U.Leuven

Noot

1. Toeleidingscases spelen telkens in op knelpunten die hoofdzakelijk te wijten zijn aan ongunstige arbeidsomstandigheden en trachten eerder functies in te vullen waarvoor geen specifieke kwalificaties worden vereist. In opleidingscases ligt de focus op opleiding: toeleiding is er niet echt een probleem, wel het gebrek aan competenties. Let wel, voor het snel en effectief oplossen van kwantitatieve knelpunten voor hooggeschoolde profielen bleek geen enkele case een structurele oplossing te kunnen geven. Voor deze knelpunten zijn langetermijnstrategieën noodzakelijk.