
Gezocht en gevonden: private arbeidsmarktintermediaren op zoek naar oplossingen

Zoals nagenoeg alle markten is ook de arbeidsmarkt imperfect.

Vraag en aanbod vinden elkaar namelijk niet meteen. De cijfers van de VDAB spreken voor zich: voor 262 280 ontvangen vacatures in 2010 waren er eind december 199 834 niet-werkende werkzoekenden. Nochtans is de transparantie op de arbeidsmarkt nooit groter geweest. De nieuwe communicatiemiddelen hebben ervoor gezorgd dat het verspreiden van vacatures, het bereiken van kandidaten en solliciteren nog nooit zo eenvoudig was. Er is een overvloed aan kanalen en fora waar aanbod en vraag elkaar kunnen kruisen. Waarom is er dan zo een krapte op de arbeidsmarkt?

De analyse is (veelvuldig) gemaakt en gekend

Kraptes en de manier waarop we daar mee omgaan, vormen de basis van het economisch denken. Ook de krapte op de arbeidsmarkt kunnen we als dusdanig benaderen. Een reeks profielen waarnaar werkgevers op zoek zijn, zijn niet of nauwelijks te vinden. Op een 'perfecte' markt zou de schaarste van goederen de prijs ervan laten stijgen tot op een niveau waar gevraagde en aangeboden hoeveelheden een evenwicht bereiken. Op de arbeidsmarkt is dit doorgaans niet het geval. De prijs van het economisch goed arbeid, het loon, stijgt niet zomaar tot waar vraag- en aanbodcurve elkaar kruisen. Het loon van een kelner stijgt bijvoorbeeld niet sterk omdat de vraag ernaar hoog is, want wordt immers bepaald door de loonafspraken die (inter-)sectoraal worden gemaakt.

De schaarste op de arbeidsmarkt is economisch zonder meer cruciaal. Arbeid als productiefactor dient in voldoende mate aanwezig te zijn om economische output te leveren en om economische groei te realiseren. Er kan gerust worden gesteld dat de kwantiteit én de kwaliteit van de arbeidsreserve een waarborg zijn voor toekomstige groei. Indien wij vandaag in het Westen met argusogen de ontwikkelingen volgen in de groei-economieën van het Oosten, dan zijn we het er vrij snel over eens dat het groeipotentieel

in deze landen sterk wordt ondersteund door een quasi onbegrensd aanbod van arbeidskrachten. Een belangrijke beslissingsfactor voor buitenlandse investeerders is de aanwezigheid van voldoende gekwalificeerd personeel. De wet van Say toegepast op de arbeidsmarkt ...

De eigenheid van de arbeidsmarkt is uiteraard ook sterk verbonden met de voortdurende wisselwerking tussen de economische en maatschappelijke benadering. Er is sprake van een context waarin er een voortdurende spanning heerst tussen macro-economische belangen enerzijds en individuele belangen anderzijds. Aan de ene kant is er de macro-economische visie waar gestreefd wordt naar een zo efficiënt mogelijke allocatie van de middelen. Voor het schaarsteprobleem is de oplossing dan de activering en oriëntatie van werkzoekenden. Aan de andere kant is er de meer sociologische visie die zelfontplooiing en bestaanszekerheid van individuen

voorstelt. De allocatie van arbeid wordt in deze visie eerder gedreven naar de 'passende dienstbetrekking' rekening houdend met de ervaring, de kwalificaties en de privé-situatie van de werkzoekende.

Analyseren we de situatie verder vanuit een economisch perspectief dan kan gesteld worden dat de schaarste niet absoluut is maar relatief. Zo zijn er genoeg werkzoekenden, zij het niet met het gewenste profiel, om het aantal openstaande vacatures in te vullen. Om de situatie van schaarste te verhelpen moeten daarom tijd en middelen geïnvesteerd worden om de profielen van werkzoekenden af te stemmen op profielen waarnaar bedrijven op zoek zijn. Deze voortdurende afstemming moet zich vertalen in een aangepast aanbod. Dit kost tijd en gebeurt vandaag helaas nog te weinig met de blik gericht op de toekomstige evoluties van arbeidsmarkt en competenties. Gelukkig worden in het zog van de eerste aanzetten die werden gegeven door Cedefop (European Center for the Development of Vocational Training) in het 'New skills for new jobs'-programma de eerste initiatieven ontwikkeld in Vlaanderen. Wij verwijzen naar het verkennend onderzoek van IDEA Consult en naar de ideeën rond arbeidsmarktonderzoek van de toekomst (Valsamis et al., 2010).

Verder dient opgemerkt dat het onderzoek naar knelpunten op de arbeidsmarkt niet nieuw is. Ook Federgon heeft in het verleden samen met Cevora uitgebreid onderzoek verricht naar knelpuntberoepen op de arbeidsmarkt. Op basis van een lijst met de meest gevraagde arbeiders- en bediendefuncties in de uitzendsector, werd via een survey bij de uitzendbedrijven gepeild naar zowel de moeilijkheidsgraad om deze functies in te vullen als de gepercipieerde oorzaken. Toch werd beslist om dit onderzoek stop te zetten. Het feit dat er jaar na jaar weinig tot geen variatie zat in de resultaten van de analyse toonde het structureel karakter. Terzelfdertijd startte VDAB met uitstekend onderzoek, waar Federgon zoals andere sectoren middels expertenpanels input kon leveren. De focus van Federgon veranderde toen logischerwijze van analyse naar zoektocht naar oplossingen.

De remedies zijn gekend

De analyse is gekend en de remedies zijn dat eigenlijk ook. Hierin schuilt wellicht een groot gevaar

voor de problematiek van kraptes en knelpunten. Het is niet omdat een onderwerp niet 'sexy' of 'catchy' (meer) is dat het ons ontslaat van de taak hier iets aan te doen, wel integendeel. Toch lijkt er een zekere berusting en gewenning op te treden. Alle actoren op de arbeidsmarkt hebben de verdomde plicht zich hiertegen te verzetten en oplossingen te zoeken. Alle betrokken partijen kunnen een bijdrage leveren.

Ten eerste is het aan de ondernemingen om te investeren in hun personeel. Door interne en externe opleidingen aan te bieden kan een onderneming inspelen op de talenten en competenties van zijn werknemers afgestemd op de eigen noden. Dit draagt niet enkel bij tot een grotere inzetbaarheid van het personeelsbestand maar ook tot een algemeen welbevinden van individuen dat hen langer aan het werk kan houden. Een cruciale factor voor bedrijven ligt bij de ontwikkeling van een omvattend personeelsplan. Een plan dat de volledige 'personeelslevenscyclus' omspannt, gaande van rekrutering en ontwikkeling tot retentie van personeelsleden behelst. Bedrijven voelen uiteraard steeds meer de druk op de arbeidsmarkt. In het kader van de 'interimbarometer', een samenwerking tussen LimaFin en Federgon, kwam men via een enquête bij 585 HR-verantwoordelijken tot de conclusie dat de grote uitdagingen voor 2011 het aanwerven en behouden van geschikte medewerkers zijn.¹ Indien het al niet is gebeurd, dan lijkt het er sterk op dat een mentaliteitswijziging bij sommige bedrijven noodzakelijk is.

Ten tweede is er het individu dat zich meer moet bewust zijn van kansen en opportuniteiten op de arbeidsmarkt. Voeling houden met de arbeidsmarkt en er zich over informeren stelt je in staat weerbaarder te zijn op momenten dat deze arbeidsmarkt eerder bedreigend wordt. Bijkomende competenties en vaardigheden verwerven, niet noodzakelijk alleen door scholing, maar ook in het verenigingsleven, door te netwerken, zich voortdurend als individu te ontwikkelen kunnen uiteraard nooit kwaad.

Ten derde dient de overheid zijn rol als facilitator voor een goed werkende arbeidsmarkt verder in te vullen. Dit kan ze doen door de juiste stimulerende maatregelen te treffen. Inactieve werklozen moeten worden geactiveerd, niet inzetbare werkzoekenden

moeten worden geheroriënteerd, ondernemingen moeten geprikkeld worden om te investeren in opleiding en ontwikkeling van personeel, het opleidingsstelsel moet worden afgestemd op de competenties van de toekomst, het arbeidsrecht moet worden hervormd ter bevordering van de mobiliteit, het onderwijs moet mee evolueren met toekomstige competentieprognoses en verwachtingen op de arbeidsmarkt, enzovoort.

Wat doen private arbeidsbemiddelaars? Opportuniteit of bedreiging?

De IAO conventie 181 heeft vastgelegd dat vandaag de arbeidsmarkt het speelveld is van publieke en private operatoren. Vanuit de eigen sterktes kunnen zij beide oplossingen beïden.

De rol die de private HR-dienstverleningsbedrijven in de problematiek van de krapte op de arbeidsmarkt kunnen spelen, is meervoudig. Door de centrale plaats op de arbeidsmarkt staan ze ondernemingen bij in hun zoektocht naar geschikte arbeidskrachten. Anderzijds begeleiden en bemiddelen ze werkzoekenden naar een geschikte job. Dat ze in hun dienstverlening geconfronteerd worden met een knellende matching van vraag en aanbod staat buiten kijf.

Een webbevraging door Federgon, afgenomen in januari 2010, toont aan dat 62% van de ledenbedrijven bij minstens 10% van de ontvangen vacatures en opdrachten grote problemen ondervindt bij de invulling ervan. En we zijn nog steeds in de naweeën van de grote recessie.²

De krappe arbeidsmarkt biedt beperkingen, maar zeker ook mogelijkheden om zich te onderscheiden door met oplossingen te komen. De resultaten van de enquête geven aan dat private bemiddelaars vooral investeren in het vinden van nieuwe toeleidingskanalen, actiever bemiddelen³ en impact trachten uit te oefenen op de arbeidsorganisatie bij de klanten (tabel 1). Ondanks het feit dat private arbeidsmarktactoren de voorbije jaren bijdroegen tot een verhoogde transparantie op de arbeidsmarkt door de ontwikkeling en het gebruik van nieuwe media en kanalen, moeten ze toch nieuwe toeleidingskanalen inschakelen om kandidaten te

vinden. Dit lijkt paradoxaal maar kan deels worden verklaard doordat tal van werkzoekenden hun weg steeds moeilijker vindt op deze open arbeidsmarkt.

Tabel 1.

Belangrijkste remedie tegen krapte

	% op de eerste plaats
Inschakelen van nieuwe toeleidingskanalen	40,9
Actievere bemiddeling tussen vraag en aanbod	30,3
Bijstellen van de arbeidsorganisatie in ondernemingen	9,0
Intensievere screening van competenties	7,6
Opleiding	7,6
Internationale mobiliteit	4,6

Uit de resultaten blijkt verder dat voor het inschakelen van nieuwe toeleidingskanalen en actievere bemiddeling tussen vraag en aanbod uitgebreid gebruik wordt gemaakt van partners en kanalen (tabel 2). Succesvolle toeleidingskanalen blijven scholen en universiteiten, jobevents en de publieke arbeidsbemiddeldingsdiensten.

Tabel 2.

Partner bij inschakeling nieuwe toeleidingskanalen

	% die met deze partner werken
Scholen & universiteiten	30,3
Events: jobbeurzen, jobdays, ...	24,2
Publieke bemiddeldingsdiensten	19,7

Tabel 3.

Partner voor actievere bemiddeling tussen vraag en aanbod

	% die met deze partner werken
HR-dienstverleners	18,1
Publieke bemiddeldingsdiensten	16,6

De samenwerking tussen de private arbeidsbemiddelaars en de VDAB binnen de vzw PPS VDAB

Federgon verdient de nodige aandacht. Deze partnerschapsconstructie zorgt ervoor dat gezamenlijk projecten kunnen worden ontwikkeld waarmee de beide partners elkaars doelstellingen mee helpen realiseren en die een reële impact hebben op de werking van de arbeidsmarkt. De wederzijdse erkenning zorgt ervoor dat projecten kunnen worden gerealiseerd die oplossingen bieden voor problemen op de arbeidsmarkt, hetzij via doorverwijzing van kandidaten, toeleiding, automatische matching, uitwisseling van vacatures, opleidingen op de werkvloer bij de klant-gebruikers, enzovoort.

In zijn onderzoek peilde Federgon tevens naar welke competenties vandaag en in de toekomst belangrijk (zullen) zijn (tabel 4). Daar waar vandaag het relatief belang van kennis, vaardigheden en attitudes ongeveer gelijk worden ingeschat, is het de verwachting dat 'attitude' sterk aan belang zal winnen. Op zich is dit een enigszins verrassend resultaat indien je bedenkt dat gemiddeld genomen het niveau van de jobs in de toekomst zal toenemen en dat we op weg zijn naar een kenniseconomie. Wellicht schuilt in deze inschatting toch enige vrees vanuit de private intermediair. Attitudes, motivatie, mentaliteit en ingesteldheid, zijn immers karakteristieken waarop je beperkte invloed kan uitoefenen.

Tabel 4.

Competentie van de toekomst

	%
Attitudes	52,3
Vaardigheden	24,6
Kennis	23,1

Waar zijn er gemiste kansen, waar zijn er blokkades? Beleidsaanbevelingen?

Het is duidelijk dat de sector van de private arbeidsbemiddelaars vandaag reeds een cruciale rol speelt in de allocatie op de arbeidsmarkt, via uitzendarbeid, rekrutering en selectie, outplacement, interim management, projectsourcing, enzovoort.

Een belangrijke ontwikkeling van de voorbije jaren is dat private arbeidsbemiddelaars zich vandaag hebben georganiseerd rond een toenemend aantal diensten. Uitgangspunt is het vinden van

de geschikte oplossing voor een probleem bij de klant. De toenemende krapte op de arbeidsmarkt zal intermediairen nog meer duwen in de richting van consultancy. Het vinden van oplossingen zal immers steeds minder voor de hand liggen en aldus meer en meer gepaard gaan met creativiteit en innovatie. De legitimatie zullen zij steeds meer halen uit hun kennis van de arbeidsmarkt en de wijze waarop ze daarmee omgaan in het aanbieden van oplossingen en dus toegevoegde waarde creëren. Het partnership tussen de interne HR-dienst en de externe HR-dienstverlener zal steeds intenser worden.

De Vlaamse aanpak van de knelpunten dient on dubbelzinnig gericht te zijn op een ambitieus beleid waarbij enerzijds de (her-)kwalificatie en anderzijds de verruiming van het arbeidsaanbod de topprioriteiten zijn. Hiermee wordt gewerkt aan de kwaliteit, de inzetbaarheid en de beschikbaarheid. We gaan er als vanzelfsprekend vanuit dat Vlaanderen een beleid voert dat gericht is op welvaartscreatie en economische groei die bijkomende banen creëert in de marktsectoren.

Het spreekt voor zich dat maatregelen en wijzigingen nodig zijn in andere domeinen, maar deze komen wellicht rijkelijk aan bod in andere bijdragen. Ik denk bijvoorbeeld aan studiekeuzes, hervormingen in het onderwijs, noodzaak tot prospectief arbeidsmarktonderzoek, aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt, enzovoort. Ik laat deze punten bewust terzijde en focus op de prioriteiten vanuit de arbeidsmarktintermediair.

De kwaliteit van het arbeidsaanbod

Het is duidelijk dat de kwaliteit van het arbeidsaanbod een zaak is van alle betrokkenen, dat zowel werkgevers, werknemers als overheid een rol hebben te spelen. Wij zien de volgende behoeften:

- Een *wendbaar en flexibel opleidingsaanbod* moet zorgen voor snelle en efficiënte competentieversterking. Steeds meer zal moeten worden gezocht naar opleidingsformules en -settings die vertrekken vanuit de vraag en behoeften en niet vanuit een bestaand aanbod.
- Intermediairen zullen – gedreven door de krapte – *opleidingsbehoeften detecteren bij kandidaten en doorverwijzen naar competentieversterkende*

acties bij publieke en private opleidingspartners of andere HR-dienstverleners. Vandaag reeds krijgen consulenten gespecialiseerde trainingen om werkzoekenden toe te leiden naar bijkomende competentieversterkende acties.

- Systematisch versterken van de inspanningen rond formules van *werkplekieren*. Een aanpassing van de maatregel IBO-interim is op zijn plaats. De beperking tot kansengroepen en de ingewikkelde constructie maken de maatregel in de praktijk zeer moeilijk werkbaar.
- De huidige generatie werknemers zal de eigen loopbaan meer in handen moeten nemen. Het *persoonlijke ontwikkelingsplan* kan hierin een interessante leidraad zijn. Een groter belang voor het individu veronderstelt evenzeer een aanpassing (uitbreiding) van het bestaande vraaggestuurd instrumentarium voor aanmoediging van opleiding en loopbaandienstverlening.
- Het valoriseren van de passages via uitzendarbeid in het loopbaantraject is een concreet werkpunt. Een mooi initiatief is de e-VC competentie-management-tool die werd ontwikkeld door het Vormingsfonds voor de Uitzendkrachten in samenwerking met enkele Federgon-leden. Deze 360°-evaluatietool stelt interimkracht, gebruiker en uitzendconsulent in staat de competenties van de uitzendkracht op te lijsten. Zo werkt de interimsector mee aan het valoriseren van competenties verworven tijdens de loopbaan.⁴ De uitzendsector toont ook aan dat het een belangrijke rol kan spelen in het uitrollen van nieuwe maatregelen zoals bijvoorbeeld de ervaringsbewijzen (Albertijn & Hoefnagels, 2009).
- Voor het aantrekken en behouden van talent zullen werkgevers in het algemeen erover moeten waken dat opdrachten, projecten, ... een waarde toevoegen aan de loopbaan van de (toekomstige) medewerkers.⁵
- Het beleid dient zeker oog te hebben voor 'preventie tegen loopbaanongevallen'. In die zin is de uitbouw van *loopbaandienstverlening* voor Federgon een noodzaak. Professionele loopbaandienstverlening moet helpen om werkenden alert te houden over hun ontwikkeling en inzetbaarheid en werkt aldus preventief. Loopbaandienstverlening moet bovendien ingeschreven worden in een logica van talentmanagement waarbij bedrijven oog hebben voor de persoonlijke en professionele ontwikkeling van hun medewerkers. Een vraaggestuurd systeem

van loopbaandienstverlening moet een hoeksteen vormen van een modern arbeidsmarktbeleid.

De verruiming van het arbeidsaanbod.

Activering is een absolute prioriteit en dient verder te worden verstevigd. Voor activeringsmoeheid is er geen plaats, integendeel, de inspanningen dienen versterkt te worden. Wij suggereren de volgende pistes.

- Met activering van de arbeidsreserve komt men al snel tot een discussie over *diversiteit, evenredige participatie*, enzovoort. Het is duidelijk dat de rol van de private intermediairen voor het tewerkstellen van kansengroepen, die vandaag de meerderheid vormen van de werkzoekenden, niet ter discussie staat. De uitzendsector is niet weg te denken bij de tewerkstelling van allochtonen, personen met een arbeidshandicap, ouderen, enzovoort. Hierover een discussie voeren hoeft niet, tal van onderzoeken hebben dit bij herhaling aangetoond (Peeters et al., 2009). Toch moeten we vaststellen dat er op het terrein nog steeds moeilijkheden zijn, en dit ondanks de talrijke initiatieven van de sector. Als 'voorpost' van de arbeidsmarkt zijn intermediairen uiteraard zeer gevoelige antennes voor ongeoorloofde vragen. De private tussenpersonen dienen zonder twijfel hun verantwoordelijkheid op te nemen, maar Federgon heeft recent een oproep gelanceerd bij de verschillende stakeholders om hierrond tot een breder en open debat te komen.
- Private intermediairen zijn reeds geruime tijd bezig met allerlei technieken van *competentiegericht interviewen en matchen*. Deze evolutie is onomkeerbaar en zal zich versneld doorzetten. De ontwikkelingen inzake Competent worden op de voet gevolgd en verwacht wordt dat private intermediairen in toenemende mate 'aansluiting of alignering' zullen zoeken met dit platform.
- Een kader voor het opzetten van *mobiliteitsprojecten* die lacunes in het huidig aanbod van woon-werkverkeer oplossen. De praktijk heeft uitgewezen dat pendeldiensten-op-maat beantwoorden aan een behoefte en dat hiermee duizenden mobiliteitsarme werkzoekenden wel degelijk aan de slag kunnen. Het 'Shuttledecreet' waaraan momenteel wordt gewerkt biedt mogelijk soelaas.

- Het is onbegrijpelijk dat na tien jaar nog steeds geen model van samenwerking bestaat tussen plaatselijke private bemiddelaars en de lokale werkwinkels. Een structurele samenwerking met de *lokale werkwinkels* rond een eenvoudig uniform samenwerkingsmodel kan een doorbraak betekenen op heel wat plaatsen. We merken graag op dat de meerwaarde van samenwerking, ondanks het ontbreken van een model, vandaag reeds wordt bewezen in heel wat steden en gemeenten.
- Voor specifieke behoeften op de arbeidsmarkt is er vandaag geen of onvoldoende aanbod in Vlaanderen. Een *versoepeling van de economische immigratie is een absolute noodzaak*. Vandaag is de wetgeving te log en te weinig transparant, waardoor Vlaanderen moeilijk buitenlands talent aantrekt. Vandaag zien we dat tal van private intermediairen projecten van internationale mobiliteit hebben opgezet. Naast de administratieve moeilijkheden dient een hele logistieke dienstverlening te worden opgezet.
- De sterkte van de private arbeidsmarktintermediairen is zonder twijfel hun netwerk aan contacten op de arbeidsmarkt. De marktwerking die de voorbije jaren vorm heeft gekregen via diverse aanbestedingen vanuit VDAB voor de begeleiding en bemiddeling van werkzoekenden, dient stevig te worden verankerd omdat ze private intermediairen inschakelt voor activiteiten waarvoor ze beter gewapend zijn dan de VDAB.
- De PPS-samenwerking tussen VDAB en de private intermediairen is wellicht het verst gevorderd in de *uitwisseling van vacatures* via de HR-XML standaard. Belangrijke inspanningen werden geleverd op het vlak van de kwaliteit en de ontdebaling, met vooral positieve effecten naar transparantie en naar automatische matching. De sector verwacht veel van de *elektronische uitwisseling van CV's* via de HR-XML-standaard. Het kan enkel de vrijwillige mobiliteit op de arbeidsmarkt verbeteren en aldus de allocatie verbeteren.
- Heractivering en heroriëntering via *outplacement* van ervaren werknemers. De door de jaren heen gewijzigde reglementering zorgt ervoor dat via outplacement vandaag steeds meer ontslagen werknemers begeleid worden naar een nieuwe job. De rol van de outplacementconsulent en diens kennis van de arbeidsmarkt, zorgen ervoor dat kandidaten correct worden gescreend op hun competenties en terzelfdertijd worden begeleid

in hun zoektocht naar een nieuwe job, eventueel met heroriëntatie van functie, sector, enzovoort.

Besluit

De Vlaamse arbeidsmarkt kraakt, piept en knelt onder druk van een arbeidsaanbod dat steeds minder afgesteld is op de vraag. De aanpak van deze situatie vergt verregaande inspanningen van alle actoren in onderlinge samenwerking. De voornaamste uitdagingen zijn de verruiming van het arbeidseffectief enerzijds en het kwalitatief versterken van het arbeidsaanbod anderzijds. De private arbeidsintermediairen zijn goed geplaatst om mee een bijdrage te leveren tot deze verruiming en versterking en wel om de volgende redenen:

- Snelheid van handelen: van private intermediairen wordt verwacht dat zij snel en accuraat oplossingen bieden. Er wordt creatief omgesprongen met de resources.
- Kennis van de arbeidsmarkt: via het uitgebreid netwerk aan agentschappen en de dagelijkse contacten met de belangrijkste operatoren op de arbeidsmarkt hebben private intermediairen steeds een vinger aan de pols. Deze kennis laat toe om doortastend op te treden.
- Resultaatgedreven: doorgaans geldt 'no cure no pay' ... of: geen oplossing, geen business... Hierdoor heerst er een oplossingsgerichte 'doecultuur'.
- De directe bijdrage die arbeidsmarktintermediairen kunnen leveren in het zoeken naar oplossingen voor kraptes en knelpunten zijn niet spectaculair en niet altijd even zichtbaar. Toch vormen ze een wezenlijke bijdrage aan de werking van de arbeidsmarkt. Trouwens, wie denkt dat mirakeloplossingen bestaan, heeft het mis. De oorzaken zijn zo talrijk en uiteenlopend dat een aanpak op alle niveaus nodig is en dat alle betrokkenen verantwoordelijkheid moeten nemen. Of de visie die men heeft op de arbeidsmarkt eerder economisch, dan wel maatschappelijk geïnspireerd is, maakt in wezen niets uit. Optimale en maximale benutting van alle talenten levert zonder twijfel de beste return.

*Paul Verschueren
Federgon*

Noten

1. Limafin interimbarometer: persbericht eerste trimester 2011.
2. In totaal namen 85 bedrijven deel aan deze bevraging. Deze bedrijven hebben activiteiten in uitzendarbeid, project sourcing, recruitment, search & selection, interim management en outplacement.
3. Bijvoorbeeld door aanpassen van profielvereisten, door zoeken naar aangepaste arbeidsregelingen, enzovoort.
4. Zie website Vormingsfonds voor de Uitzendkrachten (www.vfu-ffi.be).
5. In een krappe arbeidsmarkt zullen bedrijven en sectoren moeten waken over de aantrekkelijkheid. Employer branding en 'industry brandin' zullen verder aan belang winnen.

Bibliografie

- Albertijn, M. & Hoefnagels, K. 2009. *Het ervaringsbewijs: onderzoek naar de beleving van de effecten bij kandidaten en bij werkgevers*. Antwerpen: Tempera.
- Peeters, A., Van Pelt, A., Valsamis, D. & Reymen, D. 2009. *Uitzendarbeid: opstap naar duurzaam werk, ook voor kansengroepen?* IDEA Consult. Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Werk, Onderwijs en Vorming, in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma.
- Valsamis, D., Van den Broeck, K., Vanhoren, I., Goos, M. & Kans, K. 2010. *Ontwikkeling van een instrument voor arbeidsmarkt en competentieprognoses*. Brussel: IDEA Consult.