

# Creatief met knelpunten op de arbeidsmarkt: Een inventarisatie van vernieuwende praktijken

*Auteur(s): Peter De Cuyper, Miet Lamberts en Ludo Struyven*

## 1 Abstract

De Vlaamse arbeidsmarkt wordt geconfronteerd met een steeds grotere spanning. Steeds meer bedrijven en sectoren signaleren in dit kader een groeiend aantal knelpuntvacatures. Dit is problematisch. In tijden van noodzaak tot verhoging van de werkzaamheidsgraad zijn knelpuntvacatures en lange vervullingstijden immers de meest directe aangrijpingspunten om de economische groei te bevorderen. Verwacht wordt dat de huidige spanning op de arbeidsmarkt, onder andere door de samenvallende processen van ontgroening en vergrijzing niet kortstondig is. Een bijkomend probleem volgens bedrijven is dat de tekorten zich steeds vaker als acute problemen manifesteren.

Via het reguliere instrumentarium blijkt het niet evident om deze knelpunten in te vullen. In dit onderzoek werden innovatieve strategieën in kaart gebracht om acute knelpuntvacatures te remediëren. Meer specifiek lag de focus op het nagaan van 'wat al dan niet werkt' met het oog op het verbeteren en optimaliseren van zowel bedrijfsstrategieën als het flankerend beleid. Voor de afbakening en definiëring van het concept acute knelpunten werd uitgegaan van knelpunten op micro-niveau: vacatures die door werkgevers als een knelpunt worden geduid. Het onderzoek combineert exploratief- en evaluatieonderzoek. Er werden 12 case-studies uitgevoerd: 6 cases bij bedrijven en 6 bedrijfsoverstijgende cases waarbij publieke en private intermediairen strategieën ontwikkelen om acute knelpunten te remediëren (meso-cases).

Het onderzoek resulteerde allereerst in een verfijning van de definitie van acute knelpunten 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, ...

Er werden innovatieve strategieën gevonden voor (vanuit bedrijfs perspectief) functies waarvoor geen ervaring, diploma of specifieke competenties werden vereist, technische en hogergeschoolde functies. Voor het eerste functietype bleek vooral het belang van de toeleiding 'op maat' van de te bereiken doelgroep. Voor de technische functies bleek vooral de combinatie tussen het verlagen van aanwervingseisen met een koppeling aan bedrijfsinterne opleidingen succesvol. Voor de hogergeschoolde functies bleken vooral de 'poolconcepten' bij te dragen tot een snelle invulling van de vacatures.

Via de meso-cases werden enkele belangrijke aanknopingspunten voor het reguliere beleid gevonden. De meso-cases bleken een duidelijke meerwaarde te bieden in het snel en effectief remediëren van knelpunten waarbij hun succes toegeschreven wordt aan drie samenhangende factoren: 'vraaggerichtheid', 'outputgerichtheid' en 'operationele efficiëntie'. De conclusies luiden tenslotte dat (1) 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 bv. onderwijs ...), (2) er nood is aan een gerichte toeleiding, (3) samenwerking en netwerking van belang zijn, (4) de RESOC/SERR's en sectororganisaties een belangrijke ondersteunende rol vervullen, (5) het aanbod vergroot kan worden via controle van het zoekgedrag van werkzoekenden en arbeidsmigratie, (6) vraaggerichte opleidingen nodig zijn.

### **Key words:**

Acute knelpuntvacatures, arbeidsmarktbeleid, bedrijfsstrategie

## 2 Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek kan geformuleerd worden als het nagaan van ‘wat al dan niet werkt’ om acute knelpuntvacatures aan te pakken met het oog op het verbeteren en optimaliseren van zowel bedrijfsstrategieën als het flankerend beleid. 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, 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?”.

### Verduidelijking van kernbegrippen

**Acute knelpunten** worden in dit onderzoek als volgt gedefinieerd: (1) het gaat om een aanzienlijk aantal vacatures in verhouding tot het totale aantal arbeidsplaatsen in de onderneming; (2) de invulling, of beter het gebrek eraan, wordt door de bedrijfsleider als een acuut probleem ervaren.

**VDAB:** Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding, de Vlaamse publieke arbeidsbemiddelaar. (Public Employment Service)

**RESOC:** Regionaal Economisch en Sociaal OverlegComité

Een **Sectorconvenant** is een samenwerkingsovereenkomst afgesloten tussen een sector en de Vlaamse regering rond actuele thema’s zoals het verhogen van diversiteit op de werkvloer, een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt en het bevorderen van levenslang leren.

**Sectororganisaties** zijn paritair aangestuurde organisaties die gefinancierd worden door bijdragen uit de sector. Sectororganisaties kunnen werkzaam zijn voor een of meerdere paritaire comités en kunnen instaan voor arbeiders, voor bedienden of voor beiden (De Rick & Vermaut, 2009).

**SERR:** Sociaal-Economische Raad van de Regio

## 3 Methoden en data

Exploratief- en evaluatie-onderzoek werden gecombineerd om enerzijds inzicht te verwerven in welke strategieën mogelijk gehanteerd kunnen worden en anderzijds het succes van interventies na te gaan. Er werden 12 cases onderzocht, 6 op bedrijfsniveau (bedrijfscases) en 6 bedrijfsoverstijgende strategieën (meso-cases). Omwille van het exploratieve karakter van het onderzoek, werden de cases zo dispaaraat mogelijke geselecteerd. Dit ondermeer om via casuïstiek de hiaten in de kennis over de rol van bepaalde actoren (resoc’s, sectoren) t.a.v. knelpunten in te vullen. Bij de selectie van de bedrijfscases werd expliciet gezocht naar bedrijven die kampten met acute knelpunten en die media-aandacht zochten om deze problemen aan te kaarten en op te lossen. Via de cases op mesoniveau werd nagegaan welke bedrijfsoverstijgende strategieën ontwikkeld werden om acute knelpunten te remediëren. Daarbij stond het identificeren van factoren die een snelle en effectieve invulling faciliteren, centraal.

### Methodische toelichting

**Tabel 1.1** Geselecteerde cases

| Intermediairen (meso-cases) | 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<br>Schoonmaker |
| Optibel                      | Diverse technische functies     |
| Smet Boring                  | Schoonmaker                     |
| Familiehulp                  | Verzorgend personeel            |
| Imelda Ziekenhuis en ZNA     |                                 |

## 4 Bevindingen

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

In nogal wat cases werden functies teruggevonden die ingevuld kunnen 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 deze functies is voornamelijk de toeleiding het probleem. 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 e.d. 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 specifiek bij de toeleiding van laaggeschoolde functies kon op basis van de cases niet echt een uitspraak gedaan worden. In één case leidde het alleszins niet tot de verhoopde 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 meso-cases, publieke en private intermediairen, 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 enz. de toeleiding mee vorm te geven. Centraal in de aanpak van deze cases 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 houdt een analyse van het zoekgedrag van de potentiële kandidaten in en het gebruik maken van toeleidingsnetwerken waardoor de potentiële doelgroep kan aangesproken worden.

Concluderend kan gesteld worden dat een generalistische aanpak voor knelpuntvacatures met een toeleidingsproblematiek minder aangewezen is en een aanpak op maat van de vacature, en dus ook de doelgroep

die aangesproken dient te worden, noodzakelijk is. Dit geldt zowel voor de aanpak van bedrijven (bv. via advertenties) als voor intermediairen. Dit neemt niet weg dat de oplossingen voor bepaalde functies niet enkel in de toeleiding 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 (bv. loonsvoorwaarden) en het imago van de sector noodzakelijk.

### 4.2 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 technisch secundair onderwijs of zevende jaar beroepssecundair onderwijs in een technische richting. Voor deze functies is niet zozeer de toeleiding het knelpunt, maar het ontbreken van specifieke competenties of attesten.

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 geschoolden, 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 enkele cases 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.

De meso-cases spelen hier in sterke mate op in, door vanuit een consultatie of in samenspraak met werkgevers korte, gerichte opleidingstrajecten op te starten. Deze 'opleidingscases' werken telkens volgens dezelfde principes. Ten eerste zijn de opleidingen zeer vraaggericht: er wordt via de werkgevers nagegaan welke competenties noodzakelijk zijn. Op basis hiervan wordt de opleidingsinhoud samengesteld en een optimale afstemming tussen de opleidingsinhoud en de vraag van de werkgever nagestreefd. Ten tweede en daarbij aansluitend valt de grote flexibiliteit op naar opleidingsinhouden. In één case kon bijvoorbeeld de opleiding naargelang de vraag van het individuele bedrijf worden aangepast, in een andere case wordt de opleidingsinhoud via een permanente werkgroep gemonitord en bijgestuurd indien nodig. Opvallend in de opleidingscases is tot slot de outputgerichtheid.

Ook naar methodiek kunnen grote gelijkenissen in de opzet van de opleidingsinterventies geïdentificeerd worden. De opleidingen vinden allen plaats in een bedrijfsomgeving. 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 remediëert men het 'lock inn' 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.

### **4.3 Bachelor & Master**

Door de aard van het onderzoek, werden weinig cases gevonden die een oplossing konden bieden voor het snel invullen van hooggeschoolde functies. De bestudeerde functies beperken zich tot verpleegkundige. 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 of mediastrategieën hebben in deze sector weinig zin omdat de populatie bijna volledig is tewerkgesteld. De bestudeerde meso-case richt zich op het oplossen van zeer acute knelpunten via een 'poolconcept'. Opvallend daarbij is dat men er via een zeer specifieke toeleidingsmix en het aanbieden van dienstroosters à la carte in slaagt verpleegkundigen te laten herintreden of te voorkomen dat ze uit de sector stappen. Meer fundamentele structurele oplossingen liggen echter buiten het bereik van intermediairen of bedrijven en dienen gezocht te worden in het bevorderen van de instroom in het onderwijs.

### **4.4 Kritische succesfactoren meso-cases**

De meso-cases blijken een duidelijke meerwaarde te bieden in het snel en effectief remediëren van knelpunten. Ze bieden aldus aanknopingspunten voor het reguliere aanbod. Synthetiserend kan gesteld worden 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'.

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, 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 men eens de opleiding beëindigd 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 Conclusies en beleidsimplicaties

### 5.1 Nood aan een gerichte toeleiding

Uit zowel de bedrijfscases als de meso-cases 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 bevroegde 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 meso-cases spelen in belangrijke mate op dit knelpunt in door een (zeer) belangrijke rol toe te dichten aan screening binnen hun werking, screening die afgestemd is op de specifieke vereisten op sector- of bedrijfsniveau. Het belang van screening in de meso-cases 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 e.d. 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 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 vereist zijn. 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. 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 worden naar bedrijven en sectoren.

### 5.2 Het belang van samenwerking en netwerking

Uit de meso-cases wordt duidelijk dat het oplossen van knelpunten een verhaal is van samenwerking tussen verschillende actoren: bedrijven, sectororganisaties, publieke organisaties, private spelers, ... De samenwerkingsverbanden op meso-niveau 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 gedaan worden op de complementariteit tussen publieke en private partners. VDAB heeft bv. 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 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.

### **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 meso-cases, 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 en 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 stringentere 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 meso-cases 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 meso-case men via 'toeleiding op maat' er in slaagt 80 werkzoekenden te mobiliseren voor een functie als onderhoudsmedewerker.

### **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.

*Volledige referentie van onderzoeksrapport(en) of paper(s) en andere sleutelpublicaties van het hier samengevatte onderzoek*

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

De Rick, K., & Vermaut, H. (2009). *De dynamische kracht van sectorconvenants*. Leuven: HIVA-K.U.Leuven.