

Masseur, VW Beetle of gewoon een goede job?

Miet Lamberts (HIVA)

Jan Vandoorne (HIVA)

Lieven Denolf (HIVA)

1. Een knellende arbeidsmarkt

Sinds enkele jaren kent Vlaanderen een werkgelegenheidsgroei. Tegelijkertijd daalt de werkloosheid. Meer en meer bedrijven en sectoren signaleren een groeiend aantal knelpuntvacatures: vacatures raken moeilijker of helemaal niet ingevuld, men vindt onvoldoende kandidaten, kandidaten die zich aanmelden beschikken vaak niet over de gevraagde kenmerken en kwalificaties, ... Ook de statistieken bevestigen de steeds toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Bedrijven en sectoren zijn dan ook op zoek naar oplossingen om de aanwezige knelpunten op te lossen of om knelpunten te vermijden.

Oorzaken en oplossingen van knelpuntvacatures waarmee bedrijven geconfronteerd worden, kunnen bij diverse actoren op de arbeidsmarkt te vinden zijn. We maken een onderscheid tussen factoren aan aanbodzijde en aan vraagzijde.

2. Het brede kader

2.1 Oorzaken (en oplossingen) aan aanbodzijde

De aanwezige, resterende *arbeidsreserve* heeft een aantal kenmerken die de aansluiting met de vraagzijde en met de vraag van de bedrijven bemoeilijken. Eén van de meest aangehaalde processen die aan de aanbodzijde meespelen, is de werkloosheidsval: werkzoekenden zien niet onmiddellijk de meerwaarde van het aanvaarden van een job (meerwaarde qua inkomen). Daarnaast zijn werkzoekenden niet altijd even vlot inzetbaar. Zij worden vaak gekenmerkt door een geringe mobiliteit (zowel geografisch als tussen segmenten op de arbeidsmarkt), geen of verkeerde kwalificaties, beperkt zoekgedrag, ... Ook qua geslacht, etnische afkomst, leeftijd en arbeidsverleden behoren ze niet altijd tot de meest populaire groep op de arbeidsmarkt (hoewel we hier niet kunnen spreken van een oorzaak aan aanbodzijde maar eerder van een oorzaak aan vraagzijde).

Oorzaken en remediëring van deze mismatch worden door het bedrijfsleven vaak gelegd bij de overheid, het onderwijs en de intermediaire sector.

De *overheid* heeft in het recente verleden een sterk aanbodbeperkend beleid gevoerd. Dit is zinvol in een periode van laagconjunctuur, maar de institutionele inertie zorgt ervoor dat deze maatregelen slechts zeer moeilijk en traag worden omgebogen in een periode van hoogconjunctuur.

Ook *onderwijs* en *beroepsoriëntering* liggen vaak onder vuur: het onderwijs kan niet snel genoeg reageren op de evoluties aan de vraagzijde en leerlingen maken bovendien niet altijd arbeidsmarktgerichte studiekeuzes.

De *intermediaire sector* vervult een belangrijke rol in het afstemmen van vraag- en aanbodzijde op de arbeidsmarkt. Zo kunnen er inspanningen geleverd worden om de aanbodzijde, de beschikbare arbeidsreserve, beter af te stemmen op de vraagzijde via begeleidings-, opleidings- en werkervaringsinitiatieven. Ook deze sector geeft meer en meer signalen dat het moeilijk is om voldoende kandidaten te vinden voor vacatures of voor

arbeidsmarktgerichte trajecten (begeleidings-, opleidings- en werkervaringstrajecten). Zowel de VDAB als de andere intermediairen (derden organisaties, OCMW's, lokale netwerken, uitzendkantoren, ...) doen inspanningen om de aansluiting tussen vraag en aanbod te optimaliseren.

2.2 Oorzaken (en oplossingen) aan vraagzijde

Bij de zoektocht naar oplossingen voor knelpuntvacatures wordt dus vaak naar de aanbodzijde van de arbeidsmarkt gekeken: 'deze dient beter afgestemd te worden op de vraagzijde'. Daarbij mogen we echter niet vergeten dat ook aan de vraagzijde oorzaken en oplossingen voor knelpuntvacatures liggen.

Oorzaken kunnen schuilen in de *aard en het imago van de job*. Het imago van een bepaalde functie, een bedrijf of een sector kan doorslaggevend zijn voor kandidaat-sollicitanten om al dan niet te solliciteren. Oorzaken van een negatief imago kunnen schuilen in de aard van het werk, de arbeidsvoorwaarden (werktijden, contracten, verloning, carrièremogelijkheden, ...), de arbeidsomstandigheden (vuil werk, fysisch of psychisch zwaar werk, werkdruk en werksfeer, ...) en de arbeidsinhoud (functies waarvoor hoge vereisten gesteld worden (waaraan de huidige arbeidsreserve niet kan voldoen), ...).

Ook 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. De selectieprocedure zelf kan knelpunten in de hand werken. Vaak is men op zoek naar kandidaten die hoger gekwalificeerd zijn dan strikt gezien noodzakelijk voor de job, of naar kandidaten die onmiddellijk inzetbaar zijn en dus reeds over relevante werkervaring beschikken. De voorkeur van werkgevers gaat uit naar bepaalde wervingsgroepen, met name jonge, gezonde, autochtone mannen, waardoor andere wervingsgroepen (vrouwen, ouderen, allochtonen, ...) worden benadeeld.

Niet enkel het gevoerde wervings- en selectiebeleid maar ook andere aspecten van het personeelsbeleid spelen een rol. Bedrijven kunnen zelf instaan voor de opleiding van het personeel en van nieuwe werknemers. Ook het gevoerde promotie- en verloningsbeleid kan een oorzaak zijn (en dus een oplossing bieden) voor het knelpuntkarakter van bepaalde vacatures.

Doel van dit onderzoek is na te gaan welke acties de bedrijven zelf ondernemen (of kunnen ondernemen) om knelpunten in hun personeelsvoorziening op te lossen.

3. Welke oplossingen hanteren bedrijven en welke zijn effectief?

Dit onderzoek spitst zich toe op oplossingen die aan de *vraagzijde* van de arbeidsmarkt kunnen gezocht worden. De nadruk ligt op de acties die bedrijven zelf ondernemen om knelpuntvacatures te vermijden, op te lossen of de gevolgen ervan te minimaliseren. Op basis van een literatuurstudie worden de oplossingsstrategieën aan de hand van twee dimensies ingedeeld: (1) gaat het om reactieve strategieën met een kortetermijnperspectief of om pro-actieve strategieën vanuit een langetermijnperspectief en (2) gaat het om interne (binnen het bedrijf) of externe oplossingen?

Om na te gaan wat werkgevers doen en kunnen doen aan de problematiek van moeilijk vervulbare vacatures, zijn verschillende onderzoeksmodules uitgewerkt. Zo worden de resultaten van een survey bij een driehonderdtal bedrijven die in het verleden te kampen hebben gehad met moeilijk vervulbare vacatures, aangevuld met bevindingen uit een tiental *casestudies* bij bedrijven, intermediairen of andere actoren die concrete strategieën hebben gehanteerd om moeilijk vervulbare vacatures aan te pakken. Onderstaande tabel vat de belangrijkste resultaten van de survey samen.

Tabel 1. Aandeel van de moeilijk vervulbare vacatures waar een bepaalde bedrijfsstrategie gebruikt wordt

Strategie	Aandeel
-----------	---------

Meerdere wervingskanalen	88,9
On the job training	74,8
Contacten met scholen	58,5
Selectie-eisen aanpassen	41,9
Opleiding van eigen personeel	40,6
Overuren laten presteren	39,5
Uitzendarbeid	38,7
Selectieprocedure aanpassen	30,9
Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden creëren	26,7
Orders annuleren	25,3
Arbeidsorganisatie aanpassen	24,4
Uitbesteding van werk	23,1
Investeren in arbeidsmarktcommunicatie	22,1
Tewerkstellingsmaatregel	18,2
Werknemers weglukken	16,2
Inhoud van de functie veranderen	13,0
Werktijden veranderen	7,4
Rekrutering in het buitenland	6,5
Uitstroomkansen verkleinen	4,6
Delokaliseren	2,3

We vatten de belangrijkste onderzoeksbevindingen samen.

3.1 Wervingskanalen: werving op alle fronten

Uit de surveyresultaten blijkt dat het inzetten van meerdere wervingskanalen de oplossing is die het meest frequent toegepast wordt wanneer bedrijven geconfronteerd worden met moeilijk vervulbare vacatures. In bijna negen op tien knelpuntvacatures breidt men het aantal wervingskanalen uit.

Uit onderzoek naar het wervingsgedrag van bedrijven (alle vacatures, niet enkel moeilijk vervulbare vacatures) is reeds gebleken dat bedrijven in 1998 gemiddeld gezien 1,3 kanalen per vacature inzetten. Dit zijn er gemiddeld meer dan in de periode 1995-1996. De krappere wordende arbeidsmarkt is hiervoor verantwoordelijk. Uit onze surveyresultaten blijkt dat er bij knelpuntvacatures gemiddeld gezien 4,4 wervingskanalen per vacature ingezet worden, wat er op hun beurt weer meer zijn dan gemiddeld.

Deze bevindingen worden ondersteund in de caseverhalen. Bij knelpuntvacatures wordt zeer veel aandacht besteed aan de kanalen die gebruikt worden om de vacature bekend te maken en personeel te werven. Aangezien veel bedrijven actief zijn op de wervingsmarkt, beseffen bedrijven dat het ook belangrijk is om in hun wervingscampagnes de aandacht van potentiële kandidaten te trekken door uit te pakken met originele concepten (in vergelijking met andere bedrijven). In één van de cases worden zelfs drie reclamebureaus onder de arm genomen die de volledige wervingscampagne uitdenken en ondersteunen. Vaak leidt dit tot originele benaderingen zoals aanwezigheid op allerlei evenementen, grote reclameaffiches aan gevels, zelf organiseren van allerlei evenementen, ...

Wanneer we het gebruik van wervingskanalen bij knelpuntvacatures vergelijken met het algemeen gebruik van wervingskanalen, merken we niet alleen verschillen in aantallen maar ook in de aard van de kanalen die gebruikt worden. Bij knelpuntvacatures worden meer formele wervingskanalen (VDAB, advertenties) gebruikt. Informele kanalen blijken niet te volstaan bij knelpuntvacatures en dus grijpt men vaker naar formele kanalen.

Opvallend is ook dat bij knelpuntvacatures het eigen personeel vaker actief ingezet wordt om nieuwe werknemers aan te trekken: in 1998 werd in 17,3% van alle vacatures gebruik gemaakt van het eigen personeel als wervingskanaal, bij de door ons bevroegde knelpuntvacatures werd eigen personeel ingeschakeld in bijna de helft van de vacatures (48,8%). Uit de cases blijkt dat sommige bedrijven hier hun personeel ook voor belonen

(wedstrijdformule waarmee een weekendverblijf te winnen is, kleine premie in natura, reischeques, ...). Als motivatie hiervoor wordt aangehaald dat de knelpuntvacatures op deze manier een bekommernis voor iedereen worden waardoor het draagvlak verruimd wordt.

Ook scholen en opleidingsinstanties worden opvallend vaker ingeschakeld als wervingskanaal bij de door ons bevroegde knelpuntvacatures (in vergelijking met andere vacatures). Uit de cases bleek dat bedrijven bijvoorbeeld actief gebruik maken van industrieel leerlingenwezen om knelpuntvacatures in hun bedrijf te vermijden of op te lossen. Ook via het organiseren van bedrijfsstages onder andere voor cursisten van sectoraal of regionaal georganiseerde opleidingen en via contacten met de VDAB, trachten bedrijven nieuwe werknemers te werven en knelpunten op te lossen.

Typisch is ook dat het bedrijf zelf opleidingen organiseert voor werkzoekenden (vaak in samenwerking met de VDAB en het sectorale opleidingsfonds) waaruit potentieel nieuwe werknemers kunnen geselecteerd worden (IBO, zie verder).

In ongeveer de helft van de bevroegde knelpuntvacatures (surveyresultaten) werd beroep gedaan op een uitzendkantoor om kandidaten voor knelpuntvacatures te zoeken (met oog op een contract in het bedrijf zelf). Ervaringen uit de cases leren dat deze strategie doeltreffend is wanneer het uitzendkantoor dezelfde selectie-eisen hanteert als het bedrijf zelf zou doen bij een aanwerving van onbepaalde duur. Zeker bij bedrijven waar een uitzendkantoor via een inhouse-formule aanwezig is, loopt deze afstemming goed.

Sommige bedrijven trekken ook naar het buitenland en gaan daar op zoek naar geschikte kandidaten. Uit de surveyresultaten blijkt dat slechts een beperkt aantal bedrijven naar het buitenland of naar de grensregio's trekt om nieuwe werknemers te werven.

Daarnaast gaan bepaalde bedrijven eerder over tot interne werving en herscholing van zittend personeel (zie verder).

Niet alleen de kanalen zelf worden aangepast en uitgebreid bij knelpuntvacatures. Ook de boodschap die men meegeeft, is verschillend. Zo gaat men meer gericht campagnes uitwerken voor bepaalde doelgroepen. Daartoe worden bijvoorbeeld foto's van vrouwen en allochtonen bij advertenties gevoegd om duidelijk te maken dat geslacht en herkomst geen beletsel mogen zijn om te solliciteren. Advertenties worden gepersonaliseerd met getuigenissen van zittende werknemers, er wordt meer geïnvesteerd in arbeidsmarktcommunicatie (zie verder).

3.2 Investeren in selectieprocedures

De *selectiestrategieën en -procedures* en de gehanteerde *selectiecriteria* kunnen mee aan de oorzaak liggen van knelpuntvacatures in bedrijven. Zo kunnen bedrijven iemand (willen) aanwerven met een kwalificatieniveau dat hoger ligt dan strikt nodig is voor het uitvoeren van de functie. Ook hebben bedrijven vaak een impliciete voorkeur voor een bepaalde wervingsgroep (jonge, gezonde, autochtone mannen). De redenering die hierachter schuilgaat, is dat men op het moment van selectie slechts over beperkte informatie beschikt over de te verwachten arbeidsprestaties van de sollicitant. Men poogt het te nemen risico dan te verkleinen door scholingsniveau, geslacht, etnische herkomst, leeftijd, ... als prediktor te hanteren, op basis van wat men gemiddeld denkt te kunnen verwachten van mensen die aan deze verschillende kenmerken beantwoorden (statistische discriminatietheorie). Door een degelijk uitgebouwde selectieprocedure kan men de te verwachten arbeidsprestaties op een meer objectieve manier trachten te voorspellen. Dit kan ertoe leiden dat ook andere wervingsgroepen geselecteerd worden.

3.2.1 Selectieprocedures aanpassen

Uit de surveyresultaten bleek dat voornamelijk grote bedrijven hun selectieprocedure onder de loep nemen om knelpuntvacatures op te lossen. Meer informatie (welke aanpassingen, waarom, ...) hierover ontbreekt echter. Ook in de cases merkten we dat een aantal bedrijven aandacht besteedt aan hun selectieprocedures. Vooral het streven

naar een goede behandeling van de sollicitant als klant kwam hierbij naar boven. Men ging de drempel van de selectieprocedure zo laag mogelijk houden, het voor kandidaten gemakkelijk maken om te solliciteren en een zo goed en zo snel mogelijke opvolging van het dossier garanderen. We vonden echter geen aanwijzingen dat men door aanpassing en uitbreiding van de selectieprocedure zou proberen op een meer 'objectieve' manier te gaan selecteren.

3.2.2 Selectie-eisen aanpassen

Uit de surveyresultaten bleek dat in vier op tien knelpuntvacatures, bedrijven hun *selectie-eisen aanpassen*.

3.2.2.1 Kwalificatievereisten

Zo bleek uit de caseverhalen dat ook personen die niet beschikken over de vereiste kwalificaties en niet onmiddellijk inzetbaar zouden zijn in het bedrijf, in dienst genomen worden en een intensieve opleiding krijgen. Deze bevinding wordt enerzijds ondersteund door recente VDAB-gegevens die aangeven dat de voorbije twee jaren de eisen die in vacatures gesteld worden inzake opleiding en werkervaring, verminderd zijn. Vorig jaar waren er duidelijke indicaties dat bedrijven minder eisen inzake werkervaring stelden. Recente VDAB-cijfers geven aan dat ook de eisen inzake scholingsniveau gedaald zijn. Anderzijds worden deze bevindingen bevestigd door resultaten van de Sociale Balans-gegevens 1998, die aangeven dat de interne opleidingsinspanningen van bedrijven in 1998 sterk gestegen zijn.

3.2.2.2 Andere wervingsgroepen

Uit de cases kwam naar voor dat bedrijven zich meer en meer richten op *andere wervingsgroepen* (allochtonen, vrouwen, OCMW-cliënten). Bedrijven lijken dus bereid om in tijden van krapte (en vaak wanneer ze geen andere kandidaten vinden) andere wervingsgroepen aan te spreken zoals vrouwen, allochtonen, ouderen, ... Hier en daar vingen we in de caseverhalen signalen op dat op deze wijze de structurele aanwezigheid van deze groepen op de werkvloer wel verbetert, maar dat hierbij niet uit het oog mag verloren worden dat het culturele draagvlak in een bedrijf hier vaak niet klaar voor is. Vrouwen in lasfuncties, allochtone wevers, ... worden in een bedrijf niet altijd als vanzelfsprekend ervaren. Vakbonden vervullen hierbij een belangrijke functie!

In de survey kwam aan bod dat ruim zeven op de tien bedrijven die te kampen hebben met moeilijk vervulbare vacatures, bereid zijn om werkzoekenden boven de 50 jaar aan te werven. Uit de case van de VDAB kwam echter naar voor dat bij deze doelgroep wel specifieke problemen spelen waardoor het motiveren en inschakelen van oudere werkzoekenden een minder gemakkelijke procedure blijkt te zijn, alhoewel er een zekere bereidheid bij de bedrijven bestaat.

3.3 Werk op andere manieren oplossen (niet door aanwerving)

Ten gevolge van de knelpuntvacature blijft werk liggen. Een oplossing kan dan zijn het werk op een andere manier te laten uitvoeren, bijvoorbeeld door het presteren van overuren of door het inzetten van uitzendkrachten. Andere, eerder drastische oplossingen liggen in het annuleren van orders, het uitbesteden van werk of delocalisatie van activiteiten.

Deze strategieën blijken niet de meest populaire oplossingen te zijn en worden meestal enkel voor korte termijn aangewend. In ongeveer 40% van de door ons bevroegde vacatures werd door het personeel overuren gepresteerd of werd beroep gedaan op uitzendkrachten. In ongeveer een kwart van de vacatures werd werk uitbesteed of werden orders geannuleerd. Ook in de caseverhalen vinden we deze strategieën terug.

Meestal werd getracht om het aantal *overuren* te beperken en werd gezocht naar mogelijkheden om deze

overuren te recupereren. Wanneer overuren structureel aanwezig waren, werden ook eerder structurele compensatie- en recuperatiemogelijkheden vastgelegd.

In de vleesverwerkende nijverheid blijkt een strikte regelgeving te bestaan op sectorniveau inzake *onderaanneming*. Deze regelgeving is ontstaan doordat de sector sterk en langdurig geconfronteerd werd met knelpuntvacatures voor uitbeneders.

Veel bedrijven doen beroep op *uitzendarbeid* om tijdelijk het hoge werkvolume op te vangen. De ervaringen met uitzendarbeid zijn verschillend. Sommige bedrijven gebruiken uitzendarbeid om problemen met een tijdelijk hoge werklast op te lossen en voorzien daarna ook doorstroming naar tewerkstelling in het bedrijf zelf. Andere bedrijven doen continu beroep op uitzendkrachten voor een beperkt aantal functies (als flexibiliteitsinstrument, om pieken op te vangen, om op korte termijn gevolgen van knelpunten op te vangen, ...) maar vinden dat uitzendarbeiders toch niet over het juiste profiel beschikken om in aanmerking te komen voor een contract van (on)bepaalde duur.

Uit de surveyresultaten bleek het gebruik van uitzendarbeid om tijdelijke werklast op te vangen, sterk functiebepaald te zijn. Uitzendkrachten worden over het algemeen ingezet in functies waarvoor weinig inwerktijd en weinig specifieke ervaring nodig is en bieden dus ook geen oplossing voor alle knelpunten.

Uit de surveyresultaten bij kleine bedrijven blijkt dat ze, vaker dan bij grote bedrijven, *orders dienen te annuleren* omwille van knelpuntvacatures. Grote bedrijven lijken de werklast beter te kunnen spreiden over het aanwezige personeel.

3.4 Opleiding

We hebben reeds vermeld dat zowel uit de surveyresultaten als uit de caseverslagen blijkt dat bedrijven meer en meer opleiding gaan geven aan eigen personeel of aan (potentieel) nieuwe werkkrachten. Verschillende redenen voor deze toegenomen opleidingsinspanningen zijn aanwijsbaar.

Gezien het beperkte aanbod op de arbeidsmarkt, gaan bedrijven hun selectie-eisen aanpassen en opleiding voor nieuwe werknemers voorzien. Van de 91 knelpuntvacatures waarvan de werkgever te kennen gaf dat de selectie-eisen aangepast werden, koppelde 63% hieraan een bijkomende opleiding. Deze aanpak bleek effectiever dan het louter verlagen van de selectie-eisen. Deze bevindingen werden ondersteund in de caseverslagen. Zo bleek dat het verlagen van de selectie-eisen zonder het voorzien van bijkomende opleiding (wegens tijdsgebrek) leidde tot een groter verloop na de proeftijd.

Bedrijven maken ook gebruik van het IBO-stelsel (Individuele Beroepsopleiding in de Onderneming). Hierbij voorzien de bedrijven zelf in een on the job training van werkzoekenden van minimum één en maximum zes maanden (verlengbaar tot twaalf maanden voor laaggeschoolde langdurige werklozen) en verbinden zich ertoe om de persoon in kwestie na de opleiding in dienst te nemen (voor een duur ten minste gelijk aan de duur van de opleiding). Deze opleidingsvorm voor werkzoekenden is specifiek gereserveerd voor beroepen waarvoor geen arbeidskrachten ter beschikking zijn en waarvoor geen opleidingscentra van de VDAB zijn opgericht. De werkgever ontvangt een financiële tussenkomst omdat hijzelf voor de opleiding instaat. Zoals deze definitie aangeeft, wordt deze opleidingsvorm (een vorm van on the job training) gereserveerd voor knelpuntberoepen en vacatures. Uit onderzoek naar de kenmerken en resultaten van IBO's in Vlaanderen (VDAB-databeheer en analyse, 1999) blijkt dat IBO's (in vergelijking met andere plaatsingen in knelpuntberoepen) betere perspectieven bieden voor vrouwen, laaggeschoolden, langdurig werklozen en allochtonen. Via toepassing van dit systeem worden dus ook andere wervingsgroepen bereikt die anders sneller uit de boot zouden vallen.

In verschillende cases werd gebruik gemaakt van het IBO-stelsel om oplossingen te bieden voor knelpuntvacatures. Hierbij dient wel opgemerkt dat de uitgebreide administratieve afhandeling van deze dossiers soms een drempel vormt om dit stelsel nog verder toe te passen.

Een andere vorm van opleiding is het investeren in opleiding van eigen personeel om zo doorstroming naar knelpuntfuncties te verzekeren. Uit de surveyresultaten bleek dat deze strategie in ongeveer 40% van de bevroegde knelpuntvacatures toegepast wordt. Uit de caseverhalen blijkt dat bedrijven die overgaan tot interne opleiding van het eigen personeel onder andere bedrijven zijn die te kampen hebben met snelle technologische evoluties. In

tijden van een overaanbod op de arbeidsmarkt zullen bedrijven dan misschien geneigd zijn een gedeelte van het personeel te laten uitstromen omdat ze 'niet meer mee kunnen' en andere medewerkers te werven voor de veranderde functies. In tijden van krapte krijgen we echter duidelijke indicaties dat bedrijven verwachten dat vacatures voor dergelijke nieuwe functies moeilijk vervulbaar zullen zijn en dat ze er eerder voor opteren om te investeren in opleiding van het zittend personeel.

Ook gaan bedrijven hun medewerking verlenen aan sectorale en regionale opleidingsinitiatieven (door te voorzien in bedrijfsstages, plaatsen voor industrieel leerlingenwezen, ...).

3.5 Masseur, VW Beetle of gewoon een goede job

3.5.1 Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden: noodzaak of imagovorming?

Minder goede arbeidsvoorwaarden kunnen een oorzaak zijn van knelpuntvacatures. Het aanbieden van aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden kan gehanteerd worden als 'lokmiddel' om fel begeerde, schaarse sollicitanten voor een bepaalde job te vinden. Betere (financiële) arbeidsvoorwaarden worden in veel gevallen ook aangewend om personeel bij andere bedrijven weg te kopen; een voorbeeld van het afwentelen van de problemen op andere bedrijven.

Soms worden arbeidsvoorwaarden gereduceerd tot financiële of andere materiële gunsten: een bedrijfswagen, GSM, portable computer, ... Dit kan op vooral jongere werknemers een verblindend effect teweegbrengen. Deze extraatjes zijn misschien wel welkom voor de werknemer, maar het blijven soms minder noodzakelijke of zelfs overbodige zaken (op voorwaarde dat een faire verloning voorzien is). En uit de cases blijkt ook dat dergelijke extraatjes een werknemer niet kunnen binden aan het bedrijf. De jobinhoud primeert steeds boven dergelijke extraatjes. Naar imagovorming van het bedrijf op de arbeidsmarkt toe, zijn deze echter wel belangrijk. Hierbij willen we niet stellen dat het loon geen belangrijke rol speelt, wel integendeel.

3.5.2 Gewoon een goede job?

Arbidsvoorwaarden, arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden bepalen mee de kwaliteit van de arbeid op de werkplek.

In de voorgaande paragraaf werd reeds verteld dat het aanbieden van financiële en materiële extraatjes (bovenop een faire verloning) meestal niet de doorslaggevende redenen zijn waarom potentiële sollicitanten zich tot een bepaald bedrijf wenden. Arbidsvoorwaarden kunnen echter ook op een ander vlak worden aangepakt en misschien zelfs gepaard gaan met minder financiële kosten voor de werkgever en meer nut voor de werknemer. Andere arbeidsvoorwaarden zijn bijvoorbeeld het bieden van promotiekansen, werkzekerheid, een goede werksfeer en voorwaarden die een goede combinatie gezin-arbeid mogelijk maken. Dit zijn eerder sociale dan materiële voorwaarden en deze hebben tal van voordelen. Ten eerste wordt het bedrijf aantrekkelijker op de arbeidsmarkt. Meer werkzoekenden zullen geneigd zijn te solliciteren wanneer het bedrijf een goede naam heeft op vlak van dergelijke arbeidsvoorwaarden. Ten tweede zullen de werknemers geneigd zijn langer te blijven, waardoor er minder verloop is en dus minder vervangingsvacatures.

Ook het vermijden van werkdruk en het creëren van goede arbeidsomstandigheden, ... zijn elementen die ervoor kunnen zorgen dat bedrijven aantrekkelijk worden op de arbeidsmarkt en te kampen hebben met minder absentisme en minder verloop.

3.6 Arbeidsmarktcommunicatie

Uit de surveyresultaten bleek dat in één vijfde van de moeilijk vervulbare vacatures bedrijven investeren in arbeidsmarktcommunicatie. Vooral grotere bedrijven doen inspanningen op dit vlak: grote reclamecampagnes via diverse mediakanalen, organiseren van bepaalde evenementen, ... Aangezien veel bedrijven op dit moment met

elkaar in concurrentie zijn voor de schaarse kandidaten, beseffen bedrijven dat het ook belangrijk is om de uitstraling van hun bedrijf naar de arbeidsmarkt toe te verzorgen.

We zagen reeds dat bedrijven dit doen door originele, in het oog springende wervingscampagnes te ontwikkelen, al dan niet met het aanbieden van originele bijkomende arbeidsvoorwaarden (was- en strijkdienst, masseurs, nanny-service, ...).

Daarnaast is het belangrijk om in bepaalde sectoren te werken aan arbeidsmarktcommunicatie om het imago van bepaalde beroepen en sectoren aantrekkelijker te maken. Sommige knelpunten zijn een gevolg van een te lage uitstroom uit het onderwijs. De desinteresse voor technische beroepen bij scholieren kan echter niet alleen door het onderwijs worden omgebogen, maar ook door het bedrijfsleven zelf.

Veel industriële bedrijven dragen een negatief imago met zich mee: vuil werk voor mens en milieu, zware fysieke inspanningen, weinig zelfstandigheid en sterke controle, ... Dit beeld klopt veelal niet met de huidige arbeidsinhoud en arbeidsomstandigheden in industriële bedrijven. Via arbeidsmarktcommunicatie kan dit andere imago worden gecommuniceerd naar bepaalde doelgroepen zoals scholieren, maar evenzeer doelgroepen die via herscholing best in dergelijke beroepen zouden kunnen aarden. In het verleden hebben verschillende sectoren inspanningen geleverd om onder andere technische studies en werk in technische functies te promoten.

3.7 Arbeidsmarkt bewust personeels- en organisatiebeleid

Uit de opsomming van de verschillende oplossingsstrategieën blijkt dat vele niet los van elkaar kunnen gezien worden. Integendeel, werken aan oplossingen voor moeilijk vervulbare vacatures gebeurt best in een organisatievorm die in zijn geheel beter is afgestemd op de arbeidsmarkt. Bedrijven zijn gewend om hun organisatie af te stemmen op de noden en verwachtingen van de markt. In tijden van schaarste op de arbeidsmarkt komt de nood aan het afstemmen van de organisatie op de arbeidsmarkt naar boven.

Een begin daarvan is het beter afstemmen van de functie-inhoud aan het aanbod van arbeidskrachten. Het in grotere mate hertekenen van de volledige arbeidsorganisatie is een verdere vorm van het aanpassen aan de arbeidsmarkt. Deze strategie wordt echter niet op grote schaal toegepast en ondersteuning van de overheid (zoals bijvoorbeeld bij logistiek assistenten in de ziekenhuissector) is hierbij wel de grote stimulans. Het gaat hier immers om ingrijpende veranderingen in een organisatie.

Uit de surveyresultaten bleek dat deze strategie slechts in een beperkt aantal vacatures overwogen wordt. In verschillende cases werden wel aanpassingen aan de arbeidsorganisatie en productieorganisatie doorgevoerd zodat de vacatures beter afgestemd werden op het arbeidsmarktaanbod. Zo werden in de ziekenhuizen de functies van logistiek assistenten gecreëerd. Bij het uittekenen van de taakinhoud van de logistiek assistenten werd er rekening mee gehouden dat de job zou ingevuld worden door mensen met een lagere opleiding. Ook binnen de vleesverwerkende nijverheid blijken sommige bedrijven bereid te investeren in (half)automatiseren van snijlijnen zodat het (anders fysisch zware) werk ook voor vrouwen toegankelijk zou zijn. Sommige bedrijven die op zoek waren naar lassers bleken ook bereid om de taakinhoud aan te passen zodat vrouwen in aanmerking kwamen voor dit werk. Bovendien bleek in deze bedrijven de bereidheid ook aanwezig om de wettelijk verplichte aanpassingen aan de infrastructuur uit te voeren (gescheiden kleedruimte, wasplaatsen, toiletten).

Opvallend is dat de sectoren die overgaan tot deze verregaande oplossingen reeds gedurende lange tijd geconfronteerd worden met deze knelpuntvacatures en andere (kortetermijn)oplossingen geen soelaas meer brengen. Vandaar dat zij bereid zijn om verder te gaan in hun investeringen om oplossingen op langere termijn te zoeken. Ook binnen de case van de informaticasector krijgen we indicaties dat bedrijven bereid zijn om te investeren in veranderingen in de arbeidsorganisatie (creëren van instapfuncties, doorgroeimogelijkheden en trajecten, ...), een teken aan de wand dat ook binnen deze sector de noodzaak tot structurele, langetermijnoplossingen toeneemt.

3.8 Alle zeilen bij

Uit de surveyresultaten blijkt dat bedrijven zich niet beperken tot één enkele strategie maar verschillende strategieën tegelijkertijd hanteren om oplossingen voor knelpuntvacatures te zoeken. Deze bevindingen worden bevestigd in alle caseverhalen. Vanuit de cases bereiken ons verschillende signalen die aangeven dat de situatie op de arbeidsmarkt steeds knellender wordt en dat alle zeilen moeten bijgezet worden.

We kunnen stellen dat de meest frequent toegepaste strategieën, reactieve strategieën met een kortetermijnperspectief zijn. In eerste instantie zullen bedrijven hun wervingsinspanningen verhogen, andere en meerdere wervingskanalen inzetten en, indien nodig, het werk uitbesteden, het personeel overuren laten presteren of uitzendkrachten inzetten. Langetermijnstrategieën worden minder toegepast. Toch krijgen we in de casestudies indicaties dat in bepaalde bedrijven (sectoren/ regio's), waar de problematiek reeds gedurende langere tijd speelt of uitgesproken aanwezig is, toevlucht gezocht wordt in langetermijnoplossingen. Zo krijgen we duidelijke indicaties dat bedrijven meer investeren in opleiding van nieuw en zittend personeel. Ook worden selectiecriteria aangepast. Sommige bedrijven investeren in het aanbieden van aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden (zowel financiële als andere). Andere bedrijven gaan zelfs over tot het aanpassen van de arbeidsinhoud en arbeidsorganisatie zodat deze beter afgestemd is 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.

4. Wat nu?

Oorzaken en oplossingen van knelpunten kunnen schuilen aan verschillende zijden van de arbeidsmarkt. In dit onderzoek werden voornamelijk oorzaken en oplossingen aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt onder de loep genomen. In deze paragraaf geven we dan ook in eerste instantie enkele aanbevelingen mee met betrekking tot deze vraagzijde.

Via dit onderzoek zijn we erin geslaagd om een stand van zaken weer te geven van de wijze waarop bedrijven reageren wanneer ze geconfronteerd worden met moeilijk vervulbare vacatures. We merken dat bedrijven in eerste instantie grijpen naar reactieve strategieën die op korte termijn een oplossing dienen te bieden, zoals het uitbreiden van de wervingsinspanningen en het weglokken en weggopen van werknemers in andere bedrijven. Bedrijven gaan dus in eerste instantie hun inspanningen verhogen om er toch maar voor te kunnen zorgen dat onmiddellijk inzetbare nieuwe werknemers met voldoende opleiding en ervaring gevonden kunnen worden. Deze inflatie van wervingsinspanningen zal op langere termijn de spanning op de arbeidsmarkt enkel doen toenemen. Bovendien worden door het weglokken en weggopen van werknemers bij andere bedrijven knelpunten bij andere ondernemingen gecreëerd. Deze strategie zorgt dus voor een probleemverschuiving en niet voor een echte probleemoplossing.

4.1 Arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid

Gedurende de looptijd van dit onderzoek (1999-2000) merkten we reeds een duidelijke verschuiving in de strategieën die bedrijven hanteren (op basis van de caseverhalen en op basis van recente signalen vanuit het bedrijfsleven).

Bedrijven voelen meer en meer de noodzaak om op zoek te gaan naar andere oplossingen. Zo kregen we signalen dat de bedrijven meer en meer *hun selectie-eisen aanpassen* aan de aanbodzijde van de arbeidsmarkt.

Zo blijken bedrijven meer bereid om te rekruteren uit andere wervingsgroepen zoals vrouwen, allochtonen, ouderen, ... Toch vormt de afwezigheid van een cultureel draagvlak in bedrijven vaak een grote drempel om deze groepen effectief in dienst te nemen. Vrouwen in lasfuncties, allochtone wevers, ... worden in een bedrijf niet altijd als vanzelfsprekend ervaren. Diverse inspanningen worden wel geleverd om deze tewerkstellingsdrempel in bedrijven te verlagen: sensibilisering rond leeftijdsbewust personeelsbeleid, ondersteuning bij het afsluiten van

positieve actieplannen voor migranten, ... *Blijvende inspanningen van sociale partners en overheid kunnen ervoor zorgen dat, gezien de grotere bereidheid bij bedrijven in tijden van krapte, de tewerkstelling van deze groepen eerder structureel en blijvend verankerd wordt, cultureel ingebed wordt en daardoor minder conjunctuurgebonden wordt.*

Ook ontvangen we via de gegevens van de VDAB signalen dat bedrijven meer en meer bereid zijn om hun kwalificatie-eisen te verlagen. Ook werkzoekenden met minder ervaring, die niet onmiddellijk inzetbaar zijn, worden in dienst genomen en krijgen een opleiding in het bedrijf aangeboden. Gegevens uit de Sociale Balans geven aan dat de opleidingsinspanningen in bedrijven inderdaad toegenomen zijn in 1999. Bedrijven gaan dus meer en meer investeren in opleiding van nieuwe (en zittende) werknemers. Ook de VDAB, verschillende sectoren en paritaire opleidingsinstanties leveren inspanningen om (nieuwe) werknemers de nodige bedrijfs- en jobkennis bij te brengen.

De vraag rijst in welke mate men dergelijk wervings- en allocatiegedrag bij bedrijven kan bestendigen in de toekomst. Het moment is dan ook rijp voor alle actoren om te werken aan een mentaliteitsverandering bij bedrijven en het voorzien van de nodige structurele onderbouw om de toekomstige tewerkstellingsmogelijkheden van deze doelgroepen (vrouwen, ouderen, allochtonen, laaggeschoolden, langdurig werklozen, ...) te verankeren. Het introduceren van een arbeidsmarkt bewust selectie- en personeelsbeleid in bedrijven vraagt een zekere investering en inzet van bedrijven. Veel kleinere bedrijven bezitten dergelijke mogelijkheden niet. Hier ligt ons inziens dan ook een belangrijke opdracht voor de verschillende actoren om effectieve en probleemoplossende strategieën op bedrijfsniveau verder uit werken en te stimuleren.

4.2 Arbeidsmarktbewuste arbeidsorganisatie

Sommige bedrijven en sectoren gaan nog een stapje verder en voelen de noodzaak om in te grijpen in de *arbeidsorganisatie* en in de samenstelling en inhoud van bepaalde functies om deze beter af te stemmen op het aanwezige aanbod van arbeidskrachten. Voorbeeld hiervan zijn de logistiek assistenten in de ziekenhuissector. Bij het afbakenen van deze functie werd er rekening mee gehouden dat de job zou ingevuld worden door mensen met een lagere opleiding. Ook uit andere sectoren vingen we enkele signalen in deze richting op. Soms worden functies hertekend om ze meer geschikt te maken voor vrouwen (lasfuncties, uitbeners) of lager geschoolden (instapfuncties in de informaticasector).

Het in grotere mate hertekenen van de volledige arbeidsorganisatie is een verdere vorm van het aanpassen aan de arbeidsmarkt. Deze strategie wordt echter niet op grote schaal toegepast en ondersteuning van de overheid (zoals bijvoorbeeld bij logistiek assistenten) lijkt hierbij wel de grote stimulans. Het gaat hier immers om ingrijpende veranderingen in een organisatie.

4.3 'Gewoon een goede job?'

We zagen reeds dat bepaalde bedrijven door het aanbieden van aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden nieuwe werknemers trachten te lokken of zelfs weg te kopen bij andere bedrijven.

Soms worden arbeidsvoorwaarden gereduceerd tot extra financiële of andere materiële gunsten: een bedrijfswagen, GSM, portable computer, ... Deze extraatjes zijn misschien wel welkom voor de werknemer, maar blijken eerder een rol te spelen naar imagovorming van het bedrijf op de arbeidsmarkt toe.

We vingen meer en meer signalen op dat vooral het aanbieden van andere, eerder immateriële arbeidsvoorwaarden (zoals promotiekansen, werkzekerheid, goede werksfeer, voorwaarden die een goede combinatie gezin-arbeid mogelijk maken, ...) belangrijk zijn in het aantrekken en behouden van personeel. Het creëren van deze sociale arbeidsvoorwaarden vraagt wel een andere investering op lange termijn. Maar investering in deze arbeidsvoorwaarden maakt het bedrijf aantrekkelijk op de arbeidsmarkt en zal absentisme en verloop tegengaan.

Investeren in kwaliteit van de arbeid (en dus ook in het welzijn van het personeel) door het creëren van goede

arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden en door het vermijden van werkdruk en stress vormt aldus een belangrijke strategie om knelpunten op te lossen of te vermijden. Investerings in kwaliteit van de arbeid zullen dan ook alle actoren op de arbeidsmarkt ten goede komen.

4.4 De vraagzijde voorbij ...

Oorzaken en oplossingen van knelpuntvacatures liggen niet alleen aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt. Inspanningen zowel aan vraagzijde als aan aanbodzijde zijn nodig om de knelpuntproblemen die de huidige dynamiek op de arbeidsmarkt teweegbrengt, het hoofd te bieden.

In dit onderzoek werd gefocust op de vraagzijde van de arbeidsmarkt. Het koppelen van deze onderzoeksbevindingen aan de resultaten van ander lopend onderzoek waarin de aanbodzijde en de rol van de intermediaire sector met betrekking tot toeleiding van werkzoekenden naar de arbeidsmarkt onderzocht wordt, zal dan ook een belangrijke meerwaarde met zich meebrengen.