

# TALENT, TALENT, TALENT VOOR JOBS, JOBS, JOBS

5 DECEMBER 2019 | BART MOENS

Het aantal openstaande vacatures in Vlaanderen stijgt reeds geruime tijd. Meer jobs, goed nieuws dus voor wie op zoek is naar werk. We zien het aantal niet-werkende werkzoekenden in Vlaanderen al drie jaar onafgebroken dalen. Dat klinkt positief, maar legt feitelijk een probleem bloot dat door de crisis jaren gemaskeerd was: het tekort aan passend talent. Gevolg is dat vacatures langer open blijven staan of helemaal niet ingevuld raken, waardoor werkgevers geconfronteerd worden met uitdagingen als stijgende wervingskosten, extra werkdruk in de organisatie, toenemend verzuim, hoger risico op burn-out bij werknemers én bedrijfsleiders, verminderde competitiviteit en productiviteit, etc. <sup>[1]</sup> De vrees bestaat dat de situatie de economische groei in ons land zal afremmen.

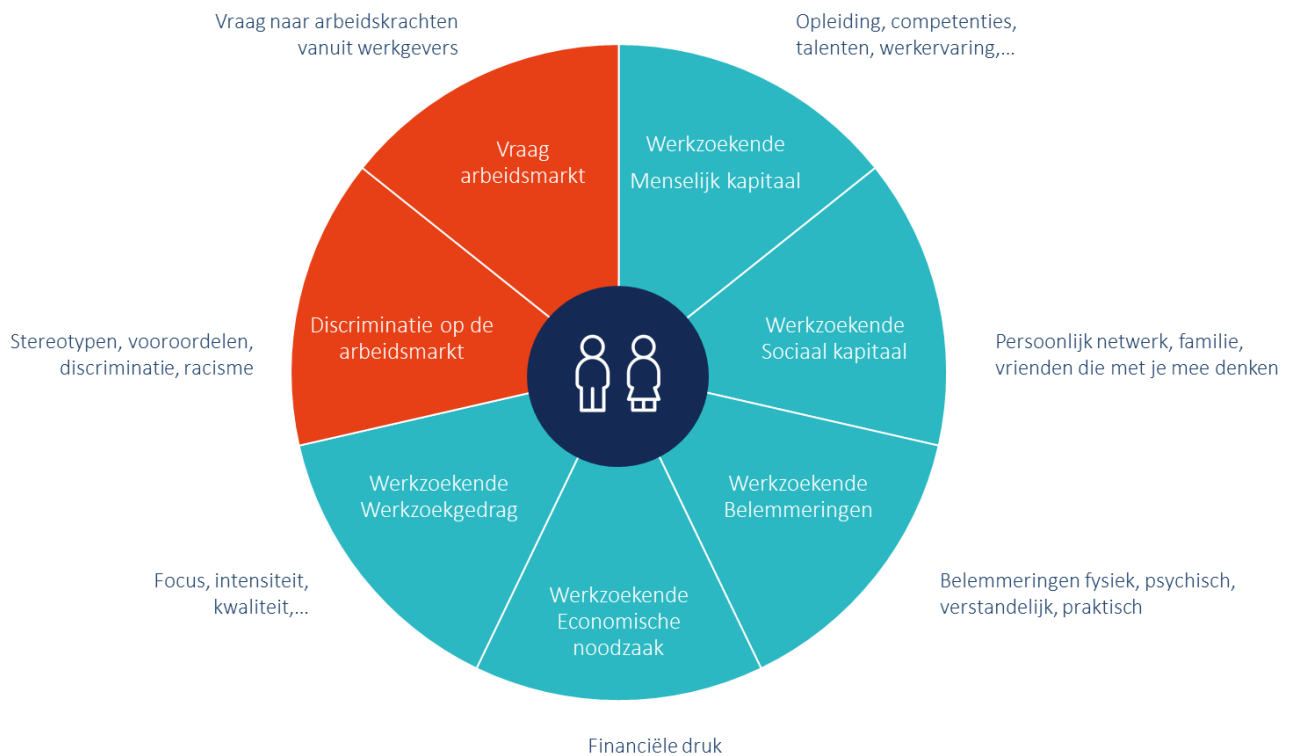
Ondanks deze vele openstaande jobs slagen vele mensen er niet om in aan het werk te geraken. Getuige hiervan is de werkzaamheidsgraad die voor verschillende doelgroepen op de arbeidsmarkt al jaren ongewijzigd is. Denk aan mensen zonder scholing, mensen geboren buiten de EU en mensen met een handicap.

## ***Wegwerken van drempels***

Om deze werklozen aan werk te helpen, zet de Vlaamse Regering in op intensieve begeleiding met opleidingen, omscholingen en een traject naar werk. Concreet zal zij o.a. inzetten op:

- activering en instrumenten die deze activeing mogelijk maken zoals arbeidsmarktgerichte leer- en werkervaringstrajecten,
- arbeidsmarktgerichte opleidingen,
- gemeenschapsdienst voor wie actief werk zoekt maar binnen de 2 jaar niet aan de slag kan,
- een betere screening en toeleiding naar opleidingen, werkervaringstrajecten of sollicitatieopdrachten,
- sancties voor wie niet actief werk zoekt en afspraken niet nakomt,
- een jobbonus voor mensen die terug aan het werk gaan en minder dan een bepaald inkomen bruto verdienen,
- flexibelere en betaalbare kinderopvang,
- de bestrijding van elke vorm van discriminatie,
- ...

Met haar activerend beleid streeft de Vlaamse Regering ernaar om de drempels die mensen verhinderen aan het werk te gaan, versneld weg te werken. In het proces van re-integratie op de arbeidsmarkt spelen verschillende elementen een rol. Wanberg en zijn collega's<sup>[2]</sup> onderscheiden zeven elementen die het vinden van werk beïnvloeden (zie onderstaande figuur).

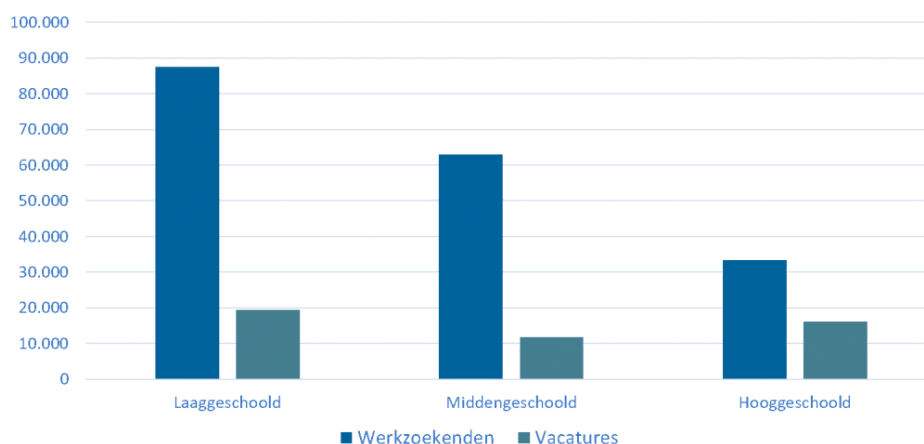


De blauw gekleurde elementen zijn gerelateerd aan de werkzoekende, de rood gekleurde aan de werkgever. Als we naar de door de Vlaamse Regering vooropgestelde acties kijken, stellen we vast dat het wellicht belangrijkste element niet of niet afdoende wordt aangepakt: de arbeidsmarkt vraag.

### **Het grootste probleem op de arbeidsmarkt: de groeiende mismatch tussen vraag en aanbod**

Onze arbeidsmarkt kenmerkt zich al jaren door een structurele mismatch tussen vraag en aanbod. De figuur onder toont het aantal openstaande vacatures (groene balk) tegenover het aantal niet-werkende werkzoekenden<sup>[3]</sup> (blauwe balk) eind maart 2019<sup>[4]</sup>.

**AANTAL OPENSTAANDE VACATURES EN WERKZOEKENDEN**  
Vlaanderen, eind maart 2019



Wat zeer duidelijk is, is dat er onvoldoende passende jobs zijn voor iedereen. Oorzaak van deze mismatch is de upgradering of, anders gezegd, de verschuiving van taken en door werkgevers gevraagde competenties die er de voorbije decennia is geweest. Jobs zijn steeds complexer geworden, omdat (1) werkgevers de flexibiliteit en de inzetbaarheid van het personeel willen vergroten en dus zoveel mogelijk taken door dezelfde mensen willen laten uitvoeren<sup>[5]</sup>; (2) werknemers zelf vroegen om meer verantwoordelijkheid, meer afwisseling qua taken, meer contact met collega's en klanten, meer uitdaging in hun job; (3) als gevolg van technologische ontwikkelingen waardoor het aandeel laaggekwalificeerd werk en routinetaken verdwenen en tegelijk de vraag naar hoger opgeleide werknemers om de nieuwe installaties te beheren steeg<sup>[6]</sup> en (4) als gevolg van de groei van de diensten- en kenniseconomie waarin het belang van sociale vaardigheden en kennis als productiefactor toeneemt<sup>[7]</sup>.

### ***Mismatch aanpakken: inzetten op aanbod- én vraagzijde***

Het gat tussen vraag en aanbod dichten zal echter niet alleen lukken door het activeren, opleiden en begeleiden van werkzoekenden en inactieven. Desalniettemin zien we dat er door de overheid en de publieke, semipublieke en private intermediairs tot dusver voornamelijk geïnvesteerd is in interventies gericht op aanbodversterking: activiteiten om de werkzoekende met een afstand tot de arbeidsmarkt in een betere uitgangspositie te brengen voor de arbeidsmarkt (bv. assessment, arbeidsmarktverkenning, sollicitatietraining, werkplekbegeleiding, beroepsopleidingen en jobcoaching).

Dat de werkzaamheidsgraad van de eerder genoemde groepen (kortgeschoold, geboren buiten EU en arbeidsbeperking) al jaren nagenoeg ongewijzigd blijft, toont aan dat het versterken van het aanbod onvoldoende is om de discrepantie tussen vraag en aanbod te overbruggen. We moeten ook inzetten op de vraagzijde van de arbeidsmarkt: de werkgever en de arbeidsorganisatie.

### ***Inzetten op de vraagzijde: meer dan alleen zorgen dat werkgevers willen***

In de praktijk zien we dat de interventies van de overheid, arbeidsbemiddelaars, werkgeversorganisaties en andere intermediairs vooral gericht zijn op het stimuleren en vergroten van de intentie tot inclusief werkgeversgedrag. Bijvoorbeeld door de positieve gevolgen van het uitvoeren van dit gedrag te benadrukken (of juist de negatieve gevolgen van het nalaten ervan). Reden hiervoor is dat er veelal wordt van uitgegaan dat als mensen de juiste intentie hebben, ze zich daar ook automatisch naar zullen gedragen. En omgekeerd: dat als mensen niet het gewenste gedrag vertonen dit het gevolg is van een gebrek aan de juiste intentie. Echter, slechts in de helft van de gevallen blijkt een gewijzigde intentie ook te leiden tot gewijzigd gedrag. Ook wel gekend als de intentie-gedrag kloof: mensen slagen er lang niet altijd in om hun intenties in gedrag om te zetten.

Werkgevers die het gewenste inclusief werkgeversgedrag niet vertonen, moeten niet per se gemotiveerd worden om dit gedrag te vertonen. Misschien zit het probleem namelijk in de uitvoeringsfase. Zo kan een werkgever zich voornemen om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te werven, maar dit voornemen blijven uitstellen omdat ze onvoldoende tijd hebben, niet weten hoe te reageren in contact met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (handelingsverlegenheid), onvoldoende kennis en kunde hebben om inclusief werkgeversgedrag

handen en voeten te geven (o.a. een gebrek aan inclusief HRM-vaardigheden) of te weinig ondersteuning hebben/vinden van deskundige intermediairs op vlak van inclusief werkgeversgedrag.

### ***Inzetten op de vraagkant: vooral zorgen dat werkgevers kunnen***

Veel werkgevers willen het nog beschikbaar talent op de arbeidsmarkt benutten en zijn wat we noemen *intenders*<sup>[8]</sup>, maar weten vaak niet hoe ze eraan moeten beginnen. Een belangrijke drempel is de beschikbaarheid van jobs op maat van werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dergelijke jobs zijn momenteel in onvoldoende bedrijven voorhanden, waardoor werkgevers eerder aarzelend zijn om werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te werven. Naast het activeren, opleiden en begeleiden van werklozen moet er dan ook werk gemaakt worden van het aanpassen van functies of werkplekken, bv. via het opknippen van functies in gespecialiseerd en elementair werk, en het hierbij ondersteunen van werkgevers. Verder ontbreekt het werkgevers aan kennis, tools en handvatten om inclusief werkgeven vorm en inhoud te geven, om de noodzakelijke randvoorwaarden voor een kwalitatieve en duurzame tewerkstelling van deze doelgroep te creëren, en om een draagvlak in de organisatie op te zetten.

Uit onderzoek<sup>[9]</sup> blijkt dat het afstemmen op de fase waarin de doelgroep verkeert, bijdraagt aan de effectiviteit van een interventie. Intenders hebben helemaal geen behoefte aan informatie over de positieve dan wel negatieve gevolgen van het gedrag of het nalaten hiervan, aangezien zij al van plan zijn dit gedrag uit te voeren. In plaats van te communiceren over wat deze mensen al weten en al willen, is het beter te focussen op hoe intenties om te zetten in gedrag en hoe om te gaan met eventuele obstakels. Hierbij helpen interventies als *actie planning* (beantwoorden van specifieke implementatievragen als waar, wanneer en hoe het gedrag uit te voeren) en *coping planning* (beantwoorden van de vraag hoe te anticiperen op eventuele obstakels en het opmaken van een plan van aanpak voor het overwinnen van deze obstakels, zoals het volgen van een opleiding om de nodige inclusieve HR vaardigheden te verwerven en/of het zoeken naar ondersteuning door deskundige intermediairs).

Wat de ondersteuning betreft, zien we dat werkgevers momenteel op deelthema's terecht kunnen bij intermediairs (publieke, niet-commerciële en commerciële arbeidsbemiddelaars, onderwijs, zorg,...). Echter, niet alleen is het werkveld van deze intermediairs erg versnipperd, de intermediairs blijken in de praktijk vaak onvoldoende in staat om werkgevers op een werkgeversgerichte wijze te benaderen, te informeren en te begeleiden. Nochtans is deze ondersteuning door intermediairs essentieel om werkgevers te helpen bij het omzetten van hun intentie tot inclusief werkgeversgedrag in effectief gedrag. Denk daarbij aan het goed voorlichten van werkgevers (bv. over de doelgroep en de mogelijkheden, aanpassingen aan het werk/werkplek en de kost daarvan,...), het scheppen van reële verwachtingen bij werkgevers, het benaderen van de zaak met een bedrijfseconomische bril,... (Gewurtz et al., 2016<sup>[10]</sup>). Werkgevers hebben nood aan "*rehabilitation professionals who are able to identify demand occupations and work as human resources (HR) consultants to help employers make job modifications and accommodations in order to identify, recruit, and retain persons with support needs for difficult to fill positions. To be successful, rehabilitation professionals must*

have a thorough understanding and be able to address the concerns of employers about hiring and retention of persons with support needs” (Chan et al., 2010:413<sup>[11]</sup>).

## Bronnen

- [1] Pawel, W. (2017) Shortage of Talents – a Challenge for Modern Organizations, *International Journal of Synergy and Research*, 6: 123-135
- [2] Wanberg, C. R., Hough, L. M. & Song, Z. (2002), Predictive validity of a multidisciplinary model of reemployment success. *Journal of Applied Psychology*, 87(6): 1100
- [3] Bovendien is de werkloosheid veel groter dan enkel de niet-werkende werkzoekenden. In de grafiek krijgen we enkel de mensen te zien die zijn ingeschreven bij de VDAB en dus niet de nog veel grotere groep mensen die inactief zijn.
- [4] VDAB Arvastat (<https://arvastat.vdab.be>)
- [5] De Beer, P. (2005), *Perspectief op de arbeidsmarkt*, Houtem: Bohn Stafleu Van Loghum
- [6] Maselli, I. (2012), The evolving supply and demand of skills in the labour market, *Intereconomics*, 47(1):22-30
- [7] Zijlstra, F., Mulders, H. & Nijhuis, F. (2012), Inclusieve Organisaties – Op weg naar duurzame arbeidsparticipatie, *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*, 28(1): 21-29
- [8] In gedragstheoretische modellen onderscheidt men twee fasen van gedragsverandering: een pre-intentionele motivatiefase, de fase waarin de doelgroep nog gemotiveerd moet worden om het gedrag te adapteren en een post-intentionele volitiefase, de fase waarin de gewenste intentie in concrete actie moet worden omgezet. Op basis van deze twee fasen kunnen we drie verschillende groepen werkgevers onderscheiden: 1) werkgevers die (nog) geen intentie hebben om inclusief werkgeversgedrag te stellen (nonintenders), 2) werkgevers die de intentie hebben om inclusief werkgeversgedrag te stellen, maar hier nog niet naar handelen (intenders) en 3) werkgevers mensen die in lijn met hun ‘goede’ intenties handelen (actors).
- [9] Schwarzer, R. (2008). Modeling Health Behavior Change: How to Predict and Modify the Adoption and Maintenance of Health Behaviors. *Applied Psychology*, 57(1), 1-29
- [10] Gewurtz, R., Langan, S. & Shand, D. (2016), Hiring people with disabilities: A scoping review, *Work* (Reading, Mass.), 54
- [11] Chan, F., Strauser, D., Gervy, R. & Lee, E.J. (2010), Introduction to demand side factors related to employment of people with disabilities, *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20(4): 407-411