



Werken aan een inclusieve arbeidsmarkt

Auteur: Bart Moens [in](#)

Moens, B. (2020). Werken aan een inclusieve arbeidsmarkt. Brussel: Odisee

In het nieuwe Vlaamse regeerakkoord lezen we dat de Vlaamse Regering de volgende jaren minstens 120.000 Vlamingen extra aan een job wil helpen. Een werkzaamheidsgraad van 80 procent is het doel. Volgens de huidige prognoses volstaat het activeren van alle niet-werkende werkzoekenden niet om de verwachte vacatures in te vullen. Daarom kiest de Vlaamse Regering voor een structurele verbreding van het activeringsbeleid en de ontginning van al het talent in Vlaanderen. Niet alleen de niet-werkende werkzoekenden, maar alle burgers op beroepsactieve leeftijd die niet werken en niet ingeschreven zijn bij VDAB (= de niet-actieven).

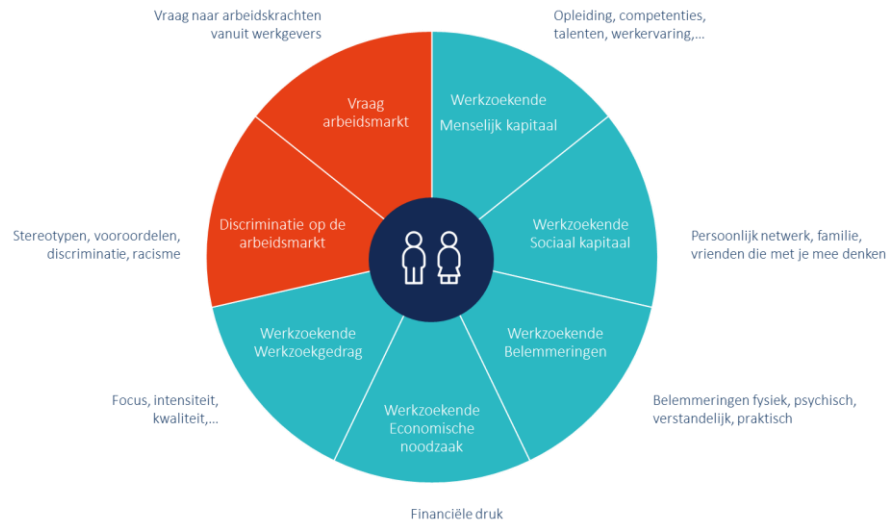
Talent, talent, talent voor jobs, jobs, jobs

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.¹ 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 (zie bijlage 1).

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 activering 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,
- ...

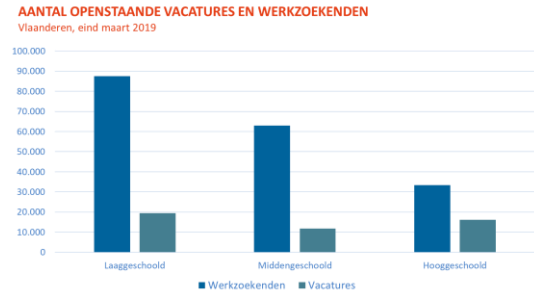
Met haar activerend beleid streeft de Vlaamse Regering ernaar om de drempels die mensen verhinderen aan het werk te gaan, versneld weg te werken. In het proces van re-integratie op de arbeidsmarkt spelen verschillende elementen een rol. Wanberg en zijn collega'sⁱⁱ onderscheiden zeven elementen die het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

De blauw gekleurde elementen zijn gerelateerd aan de werkzoekende, de roodgekleurde 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 arbeidsmarktvrage.

Het grootste probleem op de arbeidsmarkt: de 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 werkzoekendenⁱⁱⁱ (blauwe balk) eind maart 2019^{iv}.

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



- werkgevers de flexibiliteit en de inzetbaarheid van het personeel willen vergroten en dus zoveel mogelijk taken door dezelfde mensen willen laten uitvoeren^v;
- werknemers zelf vroegen om meer verantwoordelijkheid, meer afwisseling qua taken, meer contact met collega's en klanten, meer uitdaging in hun job;
- 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^{vi}
- als gevolg van de groei van de diensten- en kenniseconomie waarin het belang van sociale vaardigheden en kennis als productiefactor toeneemt^{vii}.

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 eerdergenoemde 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 persé 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 (een gebrek aan inclusief HRM-vaardigheden, zie bijlage 2 voor een overzicht van deze 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*^{viii}, 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^{ix} 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).

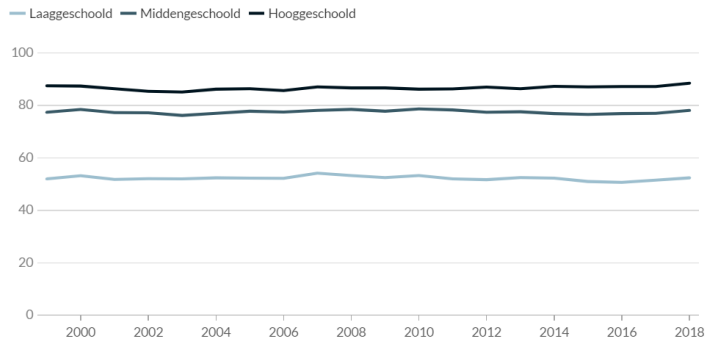
Wat de ondersteuning betreft, zien we dat werkgevers momenteel op deelthema's terecht kunnen bij intermediairs (publieke, niet-commerciële en commerciële arbeidsbemiddelaars, onderwijs, zorg,...). Echter, niet alleen is het werkveld van deze intermediairs erg versnipperd, de intermediairs blijken in 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^x). 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^{xi}).

Bijlage 3 bevat een schematische voorstelling van voorgaande.

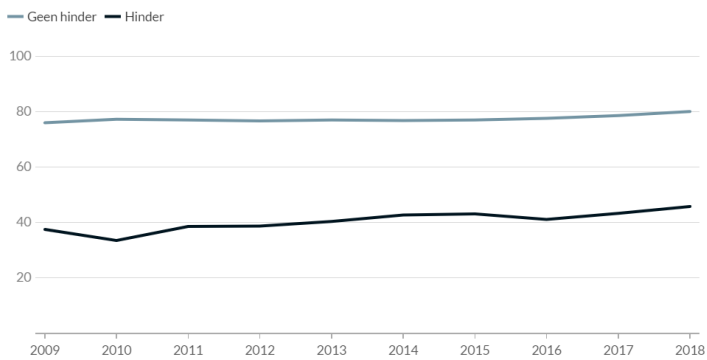
Bijlage 1.

Werkzaamheidsgraad van 25 tot 64 jaar naar onderwijsniveau
Vlaams Gewest, 1999-2018, in %



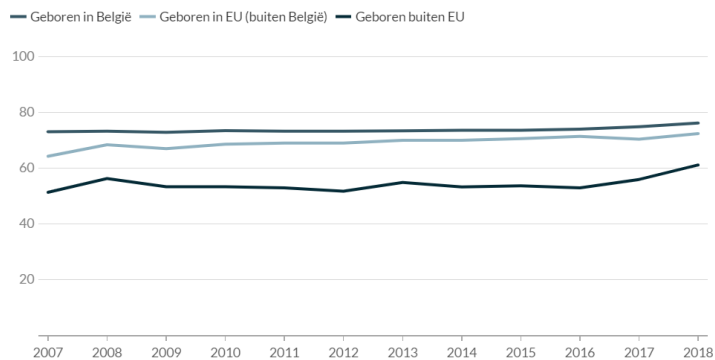
Noot: de gegevens in de figuur zijn schattingen gebaseerd op een enquête. Daardoor moet rekening gehouden worden met een onzekerheidsmarge. Daarnaast is er sprake van een breuk in de tijdreeks tussen 2016 en 2017. In 2005 werd de BAMA-structuur ingevoerd en in 2014 de ISCED-2011 classificatie. Zie: 'Meer info over definities en bronnen'.
Bron: EAK Statbel, bewerking Steunpunt Werk/Departement WSE en Statistiek Vlaanderen

Werkzaamheidsgraad van 20 tot 64 jaar naar hinder wegens handicap of langdurig gezondheidsprobleem
Vlaams Gewest, 2009-2018, in %



Noot: de gegevens in de figuur zijn schattingen gebaseerd op een enquête. Daardoor moet rekening gehouden worden met een onzekerheidsmarge. Daarnaast is er sprake van een breuk in de tijdreeks tussen 2016 en 2017. Zie: 'Meer info over definities en bronnen'.
Bron: EAK Statbel, bewerking Steunpunt Werk/Departement WSE en Statistiek Vlaanderen

Werkzaamheidsgraad van 20 tot 64 jaar naar geboorteland
Vlaams Gewest, 2007-2018, in %



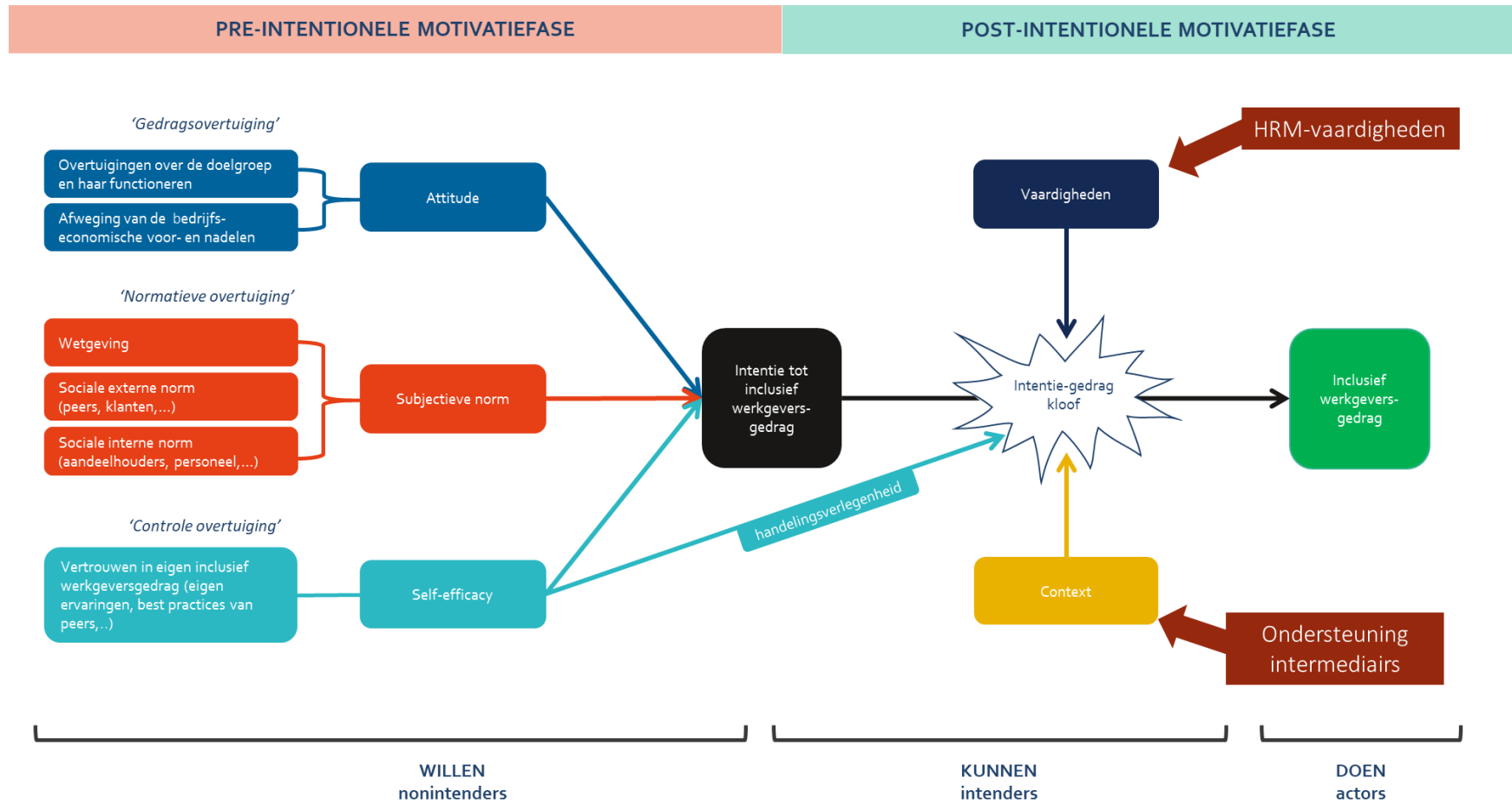
Noot: de gegevens in de figuur zijn schattingen gebaseerd op een enquête. Daardoor moet rekening gehouden worden met een onzekerheidsmarge. Daarnaast is er sprake van een breuk in de tijdreeks tussen 2016 en 2017. Zie: 'Meer info over definities en bronnen'.
Bron: EAK Statbel, bewerking Steunpunt Werk/Departement WSE en Statistiek Vlaanderen

Bijlage 2.

Wat zijn inclusieve HR vaardigheden die werkgevers nodig hebben om hun intentie tot inclusief werkgeversgedrag effectief om te zetten in gedrag? Uit de literatuur weten we dat het gaat om:

- Het werven, selecteren en duurzaam begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vergen expertise. In staat zijn tot het maken van een koppeling tussen de behoeften en mogelijkheden van de werkzoekende en de vraag en mogelijkheden van het bedrijf is cruciaal (Berenschot, 2014).
- Kennis binnen het bedrijf over subsidies en regelingen (Berenschot, 2014; Horssen et al., 2013; Siegert, 2009)
- Het ontwikkelen van een businesscase om inzicht te krijgen in de financiële risico's en deze weten te beperken (Berenschot, 2014).
- Kennis van de doelgroepen (Groenewoud et al., 2015).
- Kennis van werkaanpassingen (Siegert, 2009), want:
 - werkaanpassingen dragen bij aan duurzaamheid van plaatsing, hogere productiviteit van medewerkers van kwetsbare groepen en elimineren de trainingskosten die nodig zouden zijn om nieuwe werknemers in te werken als de werknemer zou uitvallen (Solovieva et al., 2011);
 - de functie moet passen bij kenmerken en motivatie van de medewerker. Het gaat daarbij om kenmerken zoals (aanpassingen in) taken, verantwoordelijkheden, omvang van de functie, functie-eisen, reguliere of additionele functie en aanpassingsmogelijkheden, rustmomenten, geen of minder klantcontacten, extra veiligheidsmaatregelen, opvang op werkplek, lager werktempo en minder werkuren (Borghouts Van de Pas & Pennings, 2008; Fermin et al., 2013; McDonald et al., 2008; Smit, 2009; De Vos & Andriessen, 2010; Van Wijk et al., 2012);
 - flexibiliteit in tijd, plaats (thuiswerken), minder werk uren (Vornholt et al., 2013), aangepaste training en werktaken (McDowell & Fossey, 2015); training en rooster flexibiliteit (Villotti et al., 2017) zijn de meest voorkomende aanpassingen die werknemers met psychische beperkingen nodig hebben.
- Creëren van passend werk: Inclusief Job Design (Nijhuis, 2011), Inclusief Herontwerp van Werkprocessen (Van Ruitenbeek et al., 2013), jobcarving (Griffin & Hammis, 2003).
- Inclusief werkklimaat heeft positieve invloed op werksfeer en helpt medewerkers zich op hun gemak voelen in het bedrijf (Boekhorst, 2015).
- Draagvlak creëren bij directie, leidinggevenden en collega's, bespreekbaar maken van vooroordelen (Berenschot, 2014; Van Horssen, 2010; Van Horssen et al., 2013; Fraser et al., 2010; Lammerts & Stavenuiter, 2010; McDonald et al., 2008; Smit, 2009; De Vos & Andriessen, 2010; Van Wijk et al., 2012; Wissink et al., 2009).
- Bekendheid met instanties die kunnen begeleiden, zoals arbeidsbemiddelaars, re-integratiedienstverleners, lokaal samenwerkingsverband,... (Van Horssen et al., 2013; Siegert, 2009).
- Goede begeleiding op de werkvloer nodig (Fermin et al., 2013; Giesen et al., 2011; Hazelzet et al., 2017a; Van Horssen et al., 2013; Van Wijk & Van Emmerik, 2013). Begeleiding betreft niet alleen de medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt maar ook de directe collega's (Giesen et al., 2011; Hazelzet et al., 2017a).
- Training en scholing leidinggevende (Van Horssen, 2010), voldoende tijd (Lammerts & Stavenuiter, 2010).

Bijlage 3



Naar het model van Ajzen & Fishbein, 2012

Referenties

- ⁱ Pawel, W. (2017) Shortage of Talents – a Challenge for Modern Organizations, *International Journal of Synergy and Research*, 6: 123-135
- ⁱⁱ 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
- ⁱⁱⁱ 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.
- ^{iv} VDAB Arvastat (<https://arvastat.vdab.be>)
- ^v De Beer, P. (2005), *Perspectief op de arbeidsmarkt*, Houtem: Bohn Stafleu Van Loghum
- ^{vi} Maselli, I. (2012), The evolving supply and demand of skills in the labour market, *Intereconomics*, 47(1):22-30
- ^{vii} Zijlstra, F., Mulders, H. & Nijhuis, F. (2012), Inclusieve Organisaties - Op weg naar duurzame arbeidsparticipatie, *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*, 28(1): 21-29
- ^{viii} 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).
- ^{ix} 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
- ^x Gewurtz, R., Langan, S. & Shand, D. (2016), Hiring people with disabilities: A scoping review, *Work* (Reading, Mass.), 54
- ^{xi} 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