

Werkgeversbenadering in een krappe en exclusieve arbeidsmarkt

Weg van snelle matching, richting echte inclusie



Bart Moens

Dag van de Jobcoach
23 oktober 2025



Bart Moens

- ▣ Docent-onderzoeker aan de Odisee hogeschool in Brussel
- ▣ Zaakvoerder Mooi Werk Makers
- ▣ Mijn expertises:
 - ▬ Inclusief HRM
 - ▬ Duurzaam HRM
 - ▬ Job redesign



Vlaamse versnelling

- Offensief om de productiviteit van de Vlaamse economie te versterken
- Drie pijlers:
 - 1) Een ondernemingsvriendelijk klimaat
 - 2) Robuuste en degelijke infrastructuur
 - 3) Menselijk kapitaal



Activerend arbeidsmarktbeleid en focus op competentieversterking
+ integratie van nieuwe technologieën om de werkbaarheid van jobs te verbeteren



Beter maar ook schaarser werk

Impact nieuwe technologieën op werk

Journal of Labor Research (2023) 44:199–227
<https://doi.org/10.1007/s12122-023-09346-5>

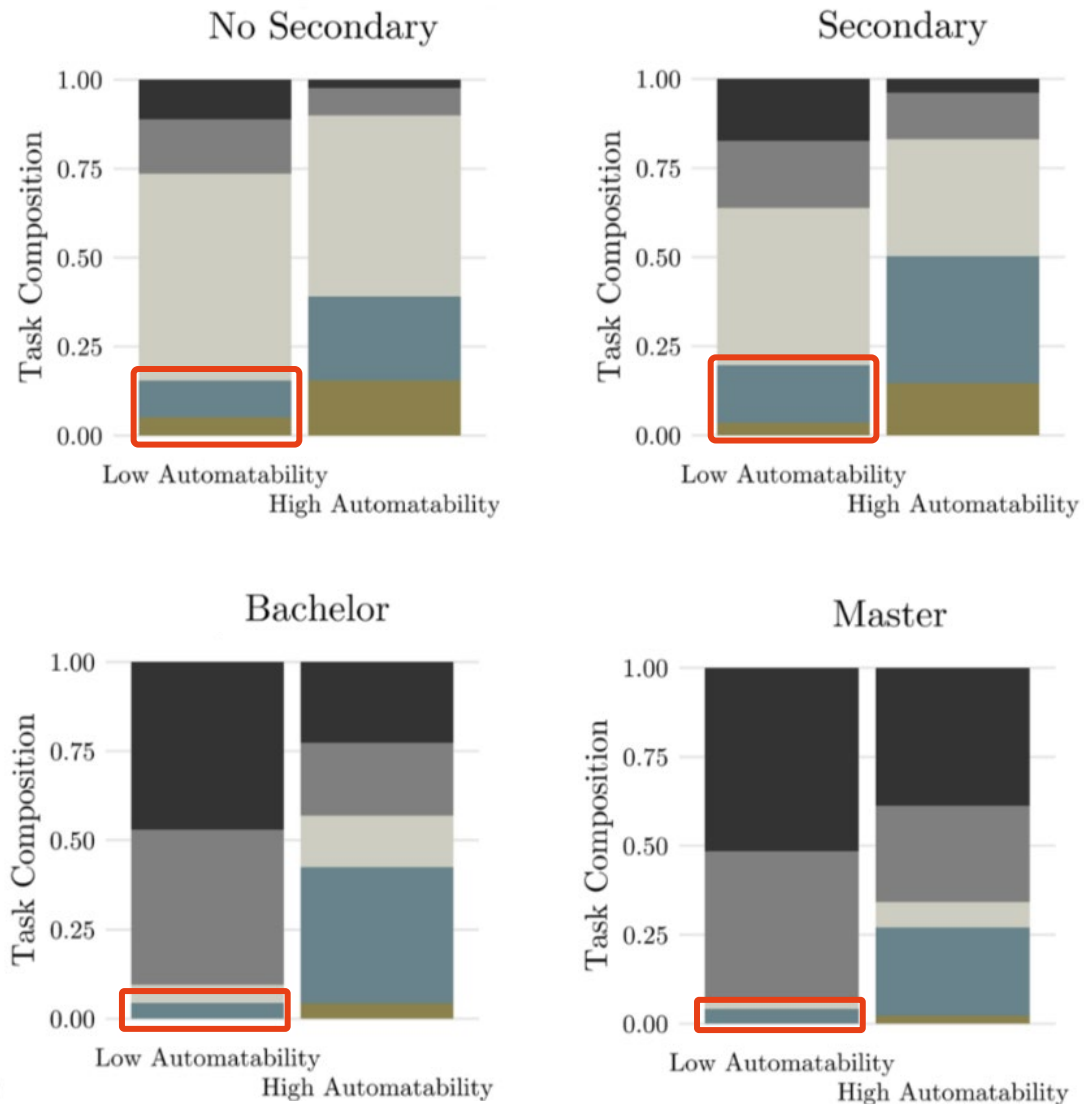


Unravelling the Link between Automatability and Job Satisfaction

Arthur Jacobs¹ · Elsy Verhofstadt¹ · Luc Van Ootegem¹

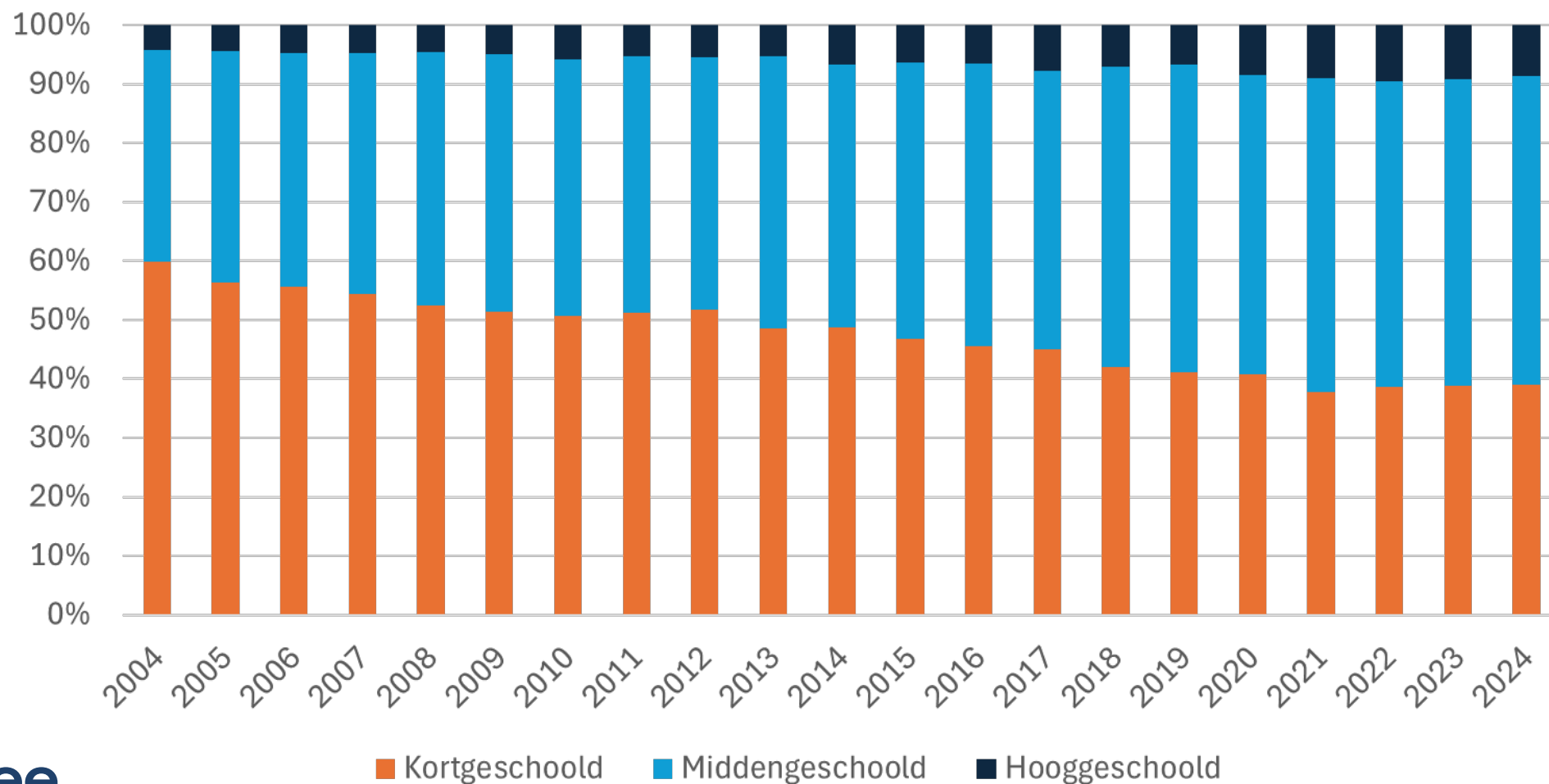
Accepted: 31 August 2023 / Published online: 26 September 2023

© The Author(s), under exclusive licence to Springer Science+Business Media, LLC, part of Springer Nature 2023



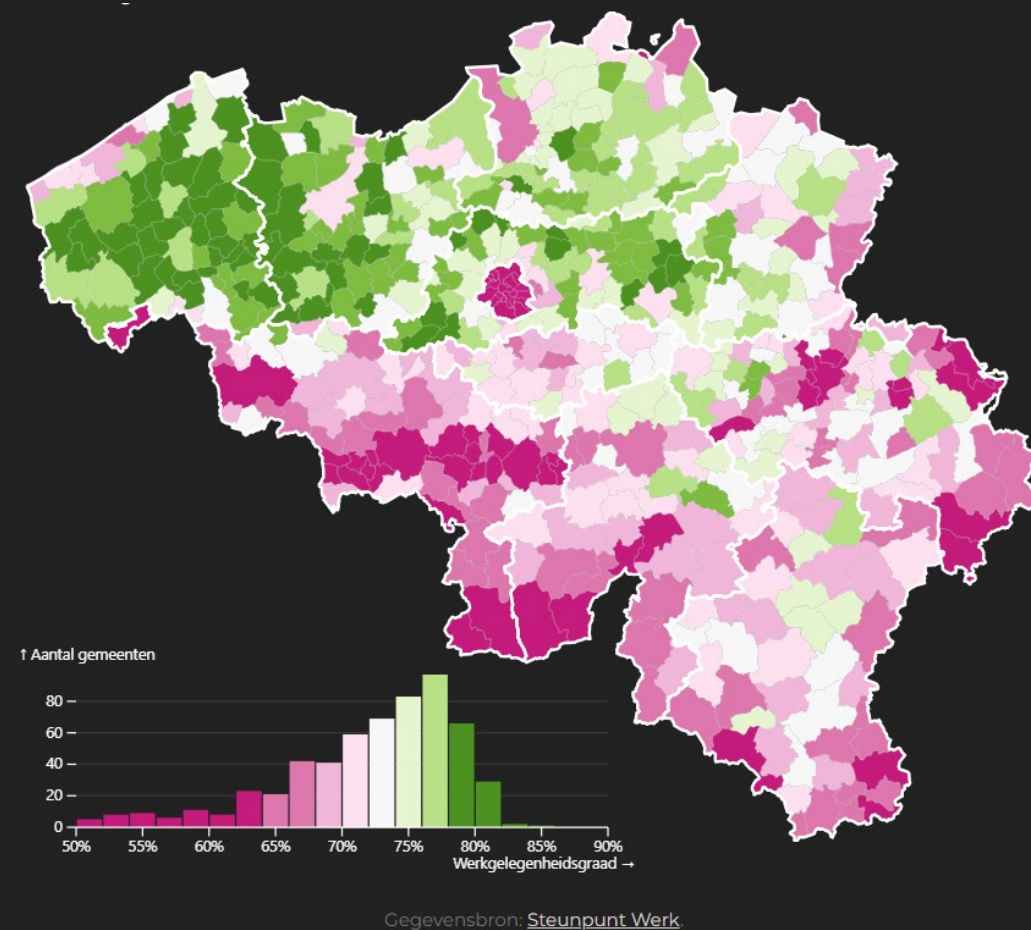
Zal de arbeidsmarkt nóg exclusiever worden?

Steeds meer middengeschoolden aan het werk in elementaire beroepen
(2004–2024)



Inzetten op een inclusieve arbeidsmarkt

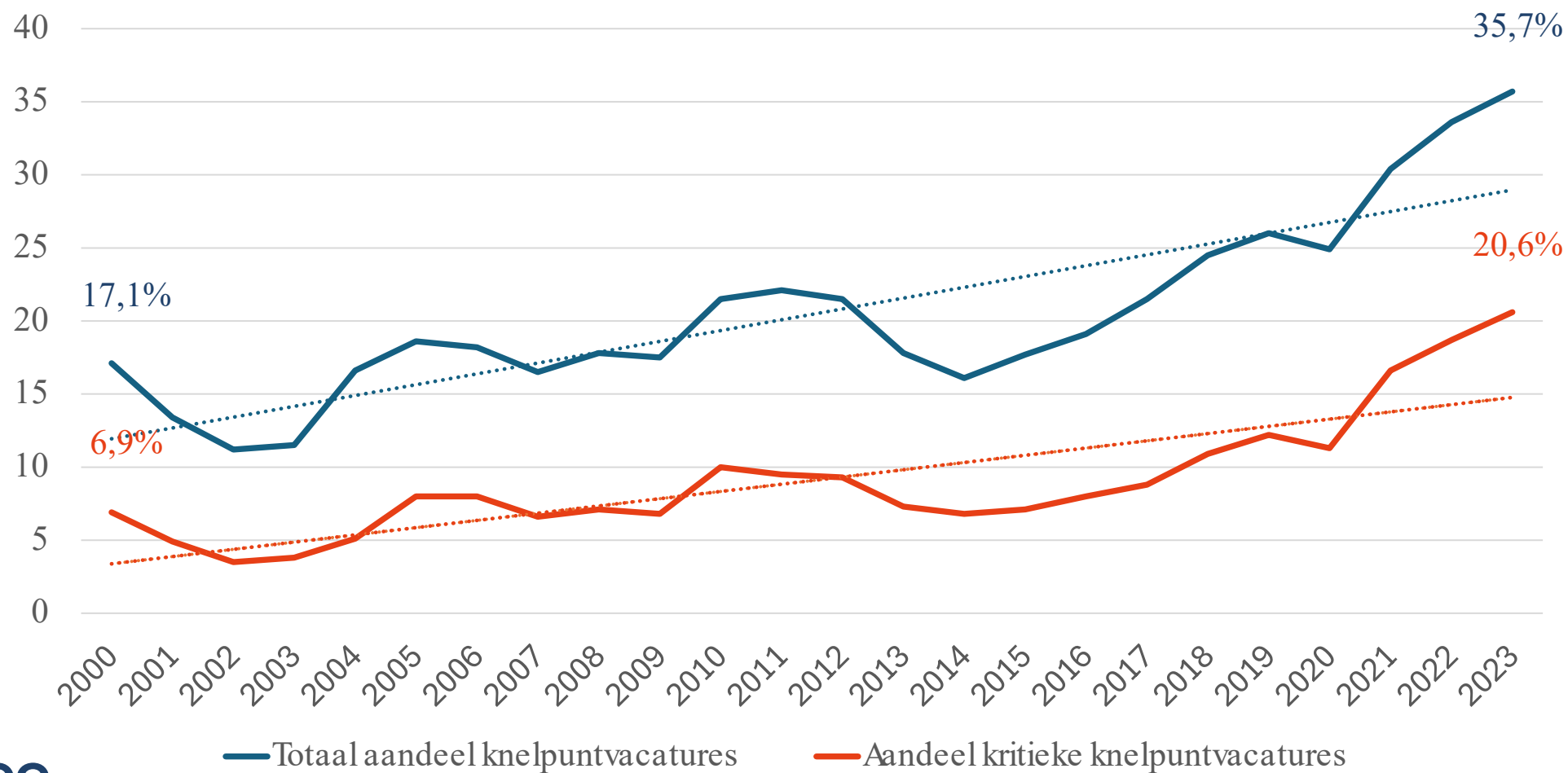
Activerend arbeidsmarktbeleid



Een alsmaar krappere wordende arbeidsmarkt

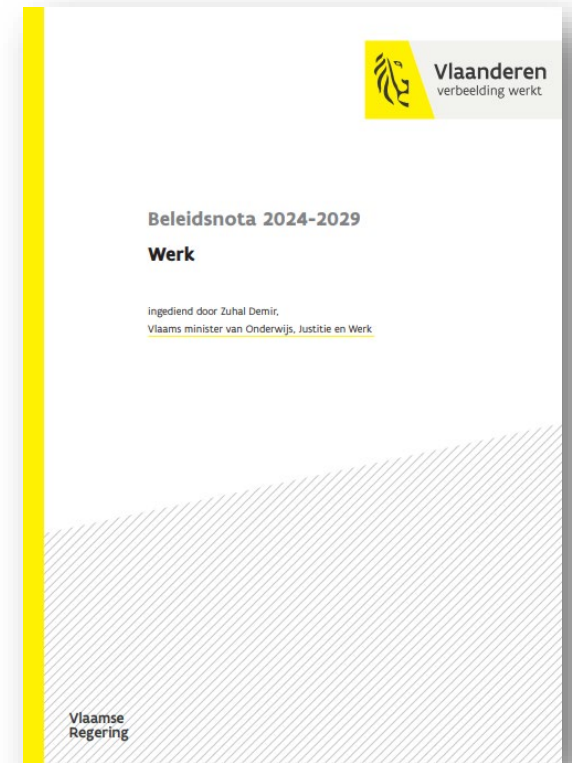
Sterke stijging van (kritieke) knelpuntvacatures

(2004–2024)



Sneller toeleiden naar werk

- Een ‘ontspannen’ arbeidsmarkt – meer werkzoekenden dan beschikbare vacatures – biedt meer tijd en ruimte voor ontdekking, verkenning, opleiding, en gerichte begeleiding.
- Vandaag dwingt de krapte tot snelheid. Zo lezen we in de beleidsnota van minister Demir dat “*het meest succesvolle, het kortste traject naar duurzaam werk*” (p. 48) de norm wordt. Opleiding dient onmiddellijk bij te dragen aan de invulling van (knelpunt)vacatures, en VDAB moet aanklappend bemiddelen en controleren.



Arbeidsbemiddeling: van aanbodgericht naar vraaggericht

AANBODGERICHT	VRAAGGERICHT
Vertrekt van de werkzoekende: “Wat wil en kan deze persoon?”	Vertrekt van de werkgever: “Wat vraagt deze functie?”
Doel: passende vacature bij profiel vinden	Doel: juiste kandidaat vinden voor vacature
Focus op competenties en ambities van de werkzoekende	Focus op functievereisten en inzetbaarheid
Matching via afstemming op persoon	Matching via afstemming op functie
Meer persoonsgericht	Meer marktvraaggericht

Werkgeversbenadering: van middel naar volwaardige klant

AANBODGERICHT	VRAAGGERICHT
Werkzoekende = klant	Werkzoekende én werkgever = klanten
Werkgever = middel om werkzoekende te plaatsen	Werkgever = klant met concrete behoefte
Bemiddelaar vertrekt van de kandidaat	Bemiddelaar vertrekt van de vacature
Focus op kansen creëren voor de werkzoekende	Focus op invullen van werkgeversvraag
Overtuigen van werkgever om kandidaat kansen te geven	Samen zoeken naar haalbare match al dan niet via gerichte leer- of werkervaringstrajecten en/of versoepeling van functievereisten

Vraaggericht werken schiet tekort

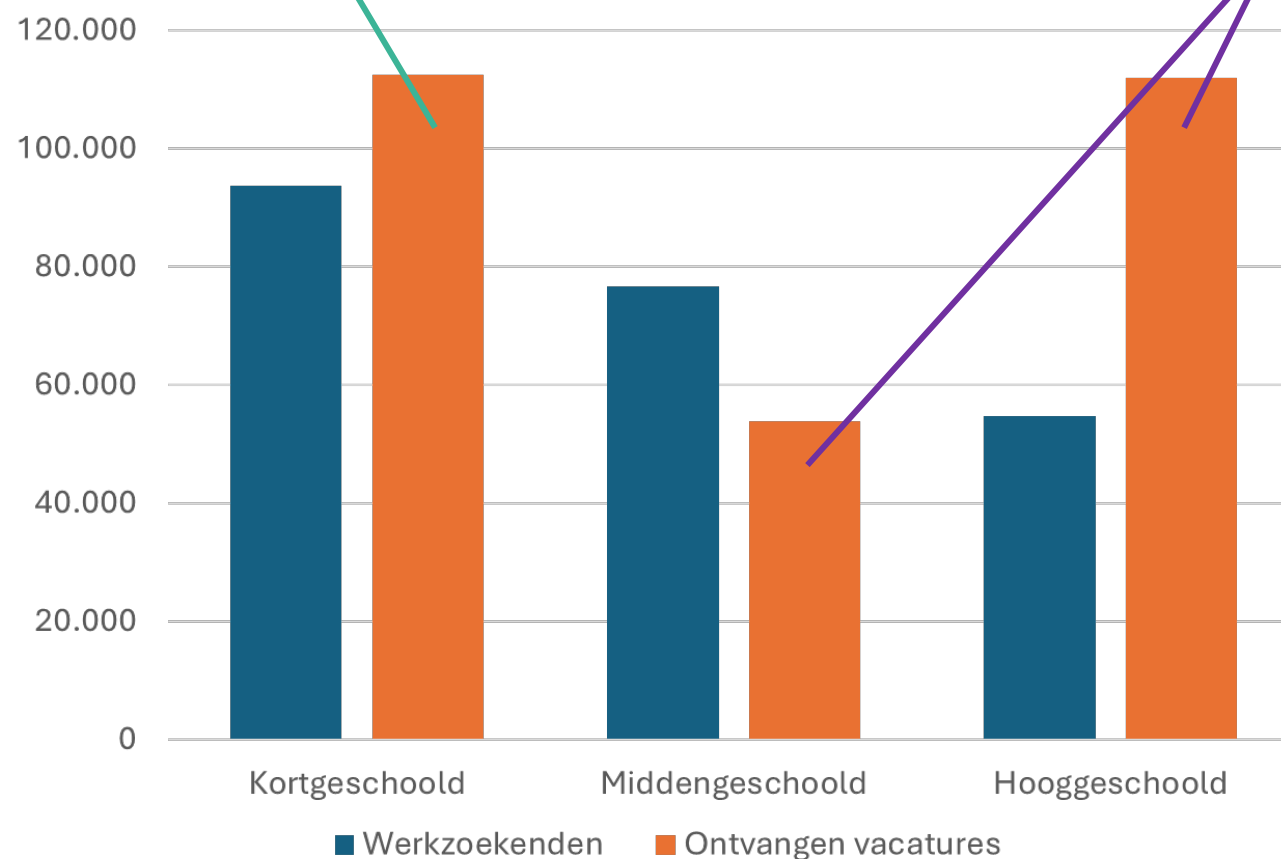
- In een vraaggerichte aanpak vertrekt de arbeidsbemiddelaar vanuit de bestaande functie en de eisen van de werkgever. Het doel is een goede match te vinden tussen kandidaat en vacature, binnen de grenzen van wat de werkgever haalbaar en aanvaardbaar vindt. Wanneer iemand nog niet volledig voldoet, worden kleine tekorten overbrugd via opleiding en/of werkervaring.

→ BOTST OP EEN ARBEIDSMARKT WAAR DE BESCHIKBARE JOBS ZELF EEN UITSLUITENDE FACTOR VORMEN!

Mismatch tussen vraag en aanbod

Nog kortgeschoolde banen beschikbaar, ook in knelpuntberoepen. Maar veelal in sectoren met ongunstige arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden

Werkgevers zoeken direct inzetbare profielen
Banen met weinig ruimte voor mensen met beperktere scholing of complexere ondersteuningsnaden



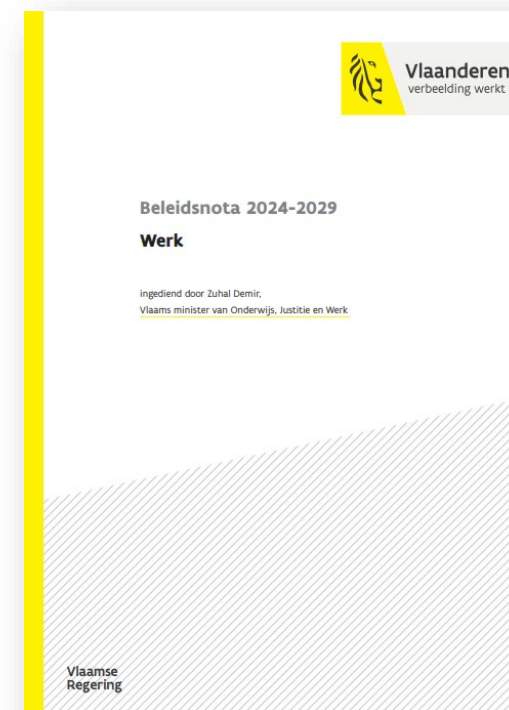
Upskilling & reskilling: dé sleutelwoorden in de strijd tegen mismatch

- ▣ Máár! De verantwoordelijkheid ligt vooral bij het individu.

“Om de ambitie van een werkzaamheidsgraad van 80% te realiseren en te overschrijden, zal het nodig zijn dat eenieder zijn verantwoordelijkheid opneemt. [...] We bieden kansen en vertrouwen aan wie zich inzet, maar we verwachten ook dat kansen worden benut. Wie daar niet verantwoordelijk mee omgaat, zal sneller worden gesanctioneerd” (p. 5)

- ▣ Weinig aandacht voor werkgeversverantwoordelijkheid in:
 - het creëren van kwaliteitsvolle of laagdrempelige jobs,
 - het bieden van werkbaar werk,
 - of het opleiden van medewerkers.

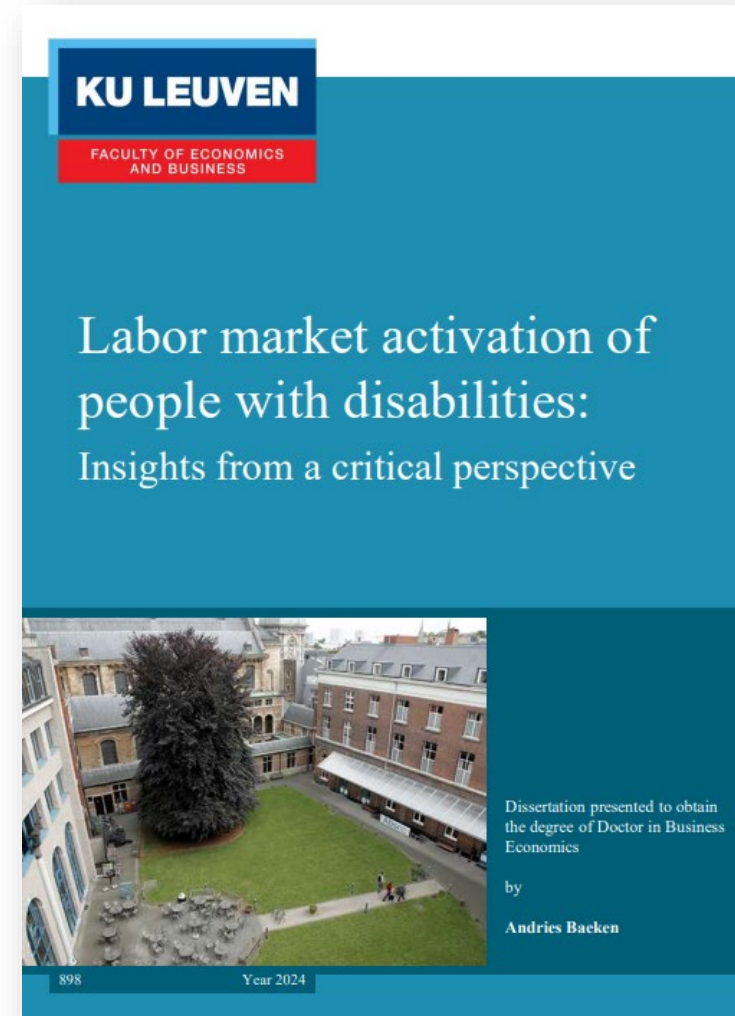
→ DE AANPASSING LIGT BIJ DE PERSOON, NIET BIJ HET WERK!



Wacht...

- ▣ Even terug naar het begin van deze presentatie:
“Inzetten op een inclusieve arbeidsmarkt”

Wat verstaat het beleid hier eigenlijk onder?



“Inzetten op een inclusieve arbeidsmarkt”, wat verstaat het beleid hier eigenlijk onder?

	2004–2009	2009–2014	2014–2019	2019–2024
Betekenis van werk	(On)betaald werk als maatschappelijke bijdrage	Werk is betaald werk, als centrale doelstelling	Werk is betaald werk, als recht én plicht	Werk is betaald werk, als plicht en morele norm
Activering	Kansen bieden en ondersteunen, gericht op kansengroepen Doel: verlagen werkloosheid	Striktere activering, verplichting tot stappen zetten richting werk Doel: verhogen werkgelegenheid	Activering breidt uit naar “inactieven, participeren “naar vermogen” Doel: verhogen werkgelegenheidsgraad	Strikte, aanklappende activering, ook voor “inactieven” Doel: realiseren 80% werkgelegenheidsgraad
Doelgroep	Zogenaamde kansengroepen	Alle niet-werkende werkzoekenden	Iedereen, incl. “inactieven”	Iedereen, incl. “inactieven”
Betekenis ‘inclusie’?	Gelijke kansen in de samenleving	Gelijke kansen in de samenleving	Gelijke kansen én gelijke arbeidsmarktparticipatie	Arbeidsmarktparticipatie en bijdragen aan 80% werkzaamheidsgraad

Bron: Baeken, 2024 (aangepast)

En in 2024-2029?

- ▣ **SD1: Talent aan het werk krijgen op een inclusieve arbeidsmarkt**

[...] *Het streefdoel is om zo snel mogelijk een werkzaamheidsgraad van 80% te bereiken en te overschrijden én de vele moeilijke invulbare vacatures in te vullen. Dit vraagt om versterkte inspanningen op het vlak van de activering van werkzoekenden, langdurig zieken en andere niet-beroepsactieven. De werkzaamheidssprong die we voor ogen hebben, is in de eerste plaats ook een “**inclusiesprong**” [...] Als indicator [...] voegen we hier de werkzaamheidsgraad (20-64 jaar)”* (p. 19)



Integratie ≠ inclusie!

- ▣ De Vlaamse regering koppelt inclusie beleidsmatig aan economische activering. Dit getuigt van een utilitaire benadering van inclusie – arbeidsparticipatie als instrument voor economische groei en arbeidsmarktkrapte – en vertaalt zich in een vraaggerichte bemiddelingspraktijk, waarin de noden van werkgevers centraal staan en bemiddeling gericht is op integratie (lees: het aanpassen van mensen)
- ▣ Inclusie verschilt fundamenteel van integratie. Bij inclusie ligt de verantwoordelijkheid voor ‘aanpassing’ niet bij de mensen zelf, maar bij het systeem – in dit geval het werk, de werkcontext én de organisatie – dat zich aanpast en de hindernissen voor participatie wegneemt, zodat iedereen gelijkwaardig en naar eigen vermogen kan deelnemen.

Inclusiegerichte bemiddeling en werkgeversbenadering

- ▣ Inclusiegerichte arbeidsbemiddeling erkent dat duurzame participatie niet enkel afhangt van activering van werkzoekenden, maar ook van de kwaliteit en organisatie van het werk zelf.
- ▣ Drie pijlers:
 - Werk werkbaarder maken
 - Inclusief job redesign
 - Inclusieve technologie
- ▣ Werkgevers: van klanten met een vacature die snel en efficiënt moet worden ingevuld, naar een partner in het zoeken manieren waarop werk toegankelijker, haalbaarder en aantrekkelijker gemaakt kan worden voor een breder en diverser arbeidspotentieel

De inclusiegerichte arbeidsbemiddelaar ⁽²⁾

Van matchmaker tussen vraag en aanbod naar adviseur inclusieve arbeidsorganisatie

- ▣ Begeleidt werkgevers in het creëren van werkcontexten waarin ook mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie volwaardig kunnen participeren.
- ▣ Focus op het wegnemen van drempels:
 - ▬ Structureel: functie-inhoud, procedures, taakverdeling
 - ▬ Cultureel: normen, attitudes, verwachtingen
 - ▬ Praktisch: werkorganisatie, flexibiliteit, ondersteuning
- ▣ Deze rol vraagt kennis en kunde in
 - ▬ adviesvaardigheden en projectmatig werken
 - ▬ organisatie-inzicht (structuur, hr-processen, teamwerking, leiderschap)
 - ▬ Systeemdenken (zien hoe uitsluiting ingebed zit in bredere routines en overtuigingen)
 - ▬ verandermanagement (organisaties begeleiden in aanpassing van werkpraktijken)

De inclusiegerichte arbeidsbemiddelaar ⁽²⁾

Van matchmaker naar adviseur inclusieve arbeidsorganisatie **én systeemveranderaar**

- ▣ Arbeidsbemiddelaars zijn meer dan uitvoerders van beleid. Ze zijn actoren in het vormgeven van een andere arbeidsmarktpraktijk die, samen met partners, nieuwe oplossingen zoeken voor structurele problemen op de arbeidsmarkt
- ▣ Zoals DiMaggio (New York University) stelt: *institutionele entrepreneurs* – ondernemende professionals die een voortrekkersrol opnemen in het veranderen van gevestigde routines en ingesleten structuren
- ▣ Of in de woorden van Bosselaar (Vrije Universiteit Amsterdam): een *Dinges. Ofwel*, een ‘gewone’ professional die een helder beeld heeft van het échte probleem – dus niet louter het beleidsdoel (“streepjes zetten”), de lokale context begrijpt, disciplinaire grenzen overstijgt en via samenwerking duurzame verandering mogelijk maakt

Dank voor uw aandacht!

Bart Moens

bart.moens@odisee.be

0468 12 06 08

www.odisee.be



Onderzoek?



Navormingsaanbod?



Basisopleidingen?