

Uitdagingen op de (West-)Vlaamse arbeidsmarkt

Zoeken naar de witte raaf of de bonte specht?

Jan Bart Van In, hoofdredacteur

Wat zijn de uitdagingen voor de West-Vlaamse arbeidsmarkt vandaag en in de komende jaren? **West-Vlaanderen Werkt** vroeg en kreeg van **Prof. Dr. Geert van Hootegem**, algemeen directeur van het **Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving (HIVA)** van de **KU Leuven**, zes stellingen over deze kwestie. We leggen die voor aan vijf onderlegde actoren uit het werkveld.

Dat zijn **Ann Gaublomme**, directeur van **VERSO vzw**, de koepel van de social profit ondernemingen, **Mieck Vos**, algemeen directeur van de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (**VVSG**) vzw, **Nathalie Christiaens**, bedrijfsleider van het West-Vlaamse rekruteringsbedrijf **Vind!**, **Wim David**, voorzitter **ACV West-Vlaanderen** en **Hans Maertens**, gedelegeerd bestuurder van **Voka**, het Vlaams netwerk van ondernemingen.

Hier brengen we een beknopte versie van deze gedachtewisseling met een discussie over vier van de zes stellingen. Een uitgebreidere weergave van dit discussieforum met de twee overige stellingen vind je op www.westvlaanderenwerkt.be.

Stelling 1* Er is stilaan een maatschappelijke consensus over het feit dat we langer moeten werken, willen we ons welvaarts- en welzijnsniveau minstens constant houden. Dat wordt in maatschappelijke discussies en beleidsmaatregelen vertaald als: "we moeten op latere leeftijd de arbeidsmarkt verlaten". Dat is een op zich eenzijdige vertaling want eigenlijk moeten onze loopbanen langer worden. Het arbeidsmarktdebat moet bijgevolg dringend inzoomen op de instroomleeftijd van jongeren. Die moet vervroegen! Dat kan door anders te gaan nadenken over de verhouding tussen leren en werken.

Hans Maertens (Voka): Niet akkoord. Er is absoluut nood aan verdere activering van ouderen en terugdringen van vervroegde uitstap want eenmaal voorbij de 55, daalt de werkzaamheid fors. Voor wat betreft de instroom van jongeren zet Voka in op duaal leren, maar dit is geen oplossing voor het probleem van te korte loopbanen of te late intrede. Vlaanderen kampt met 27% zittenblijvers

in het secundair onderwijs en slechts een derde haalt zijn bachelor binnen de drie jaar. Het beleid moet dus inzetten op het terugdringen van de studieduur, want dit helpt de jongeren en onze arbeidsmarkt niet vooruit.

Nathalie Christiaens (Vind!): Ik stel ook de vele master-na-masteropleidingen en het blijven subsidiëren van het te lang studeren in vraag. Jongeren komen steeds later op de arbeidsmarkt. Het is geen of-of-, wel een en-enverhaal. Waarom niet studeren en werken combineren? Jongeren moeten sneller kunnen instromen met een portie basiskennis op zak, om zich daarna, in het bedrijf of via levenslang leren, verder in een bepaald vakgebied te verdiepen.

Daarnaast is er het **te ruime aanbod aan studierichtingen**, die bovendien vaak niet zijn afgestemd op de arbeidsmarkt. Sommige studiegebieden bieden we misschien beter aan via het volwassenenonderwijs. Het grote studieaanbod zorgt ervoor dat heel wat studenten pas na het afronden van hun studies tot de vaststelling komen dat de thematiek hen eigenlijk niet boeit. We moeten studenten stimuleren om een richting te kiezen die maximaal op hun talenten aansluit.



Hans Maertens (gedelegeerd bestuurder Voka)

Wim David (ACV): Toch eerst even stellen dat langer werken lang niet voor iedereen haalbaar is en dat er veel meer inspanningen nodig zijn om loopbanen werkbaar te maken. Als je wil vermijden dat mensen door fysieke of mentale klachten uitvallen, moet dat het eerste aandachtspunt zijn. Dan krijg je vanzelf langere loopbanen. Wat de instroomleeftijd betreft, moeten we opletten voor



Wim David (voorzitter ACV West-Vlaanderen)

verdringingseffecten. Het mag niet zo zijn dat studentenwerk in de plaats komt van gewone tewerkstelling, een trend die we bv. al bij de personeelsinvulling van sommige supermarkketens zien. Maar dat jongeren praktijkervaring opdoen via studentenwerk of via stages of duaal leren, lijkt me een goede evolutie.

Ann Gaublomme (VERSO vzw):

Het debat over de financiering van collectieve diensten (zorg, welzijn, cultuur, onderwijs,...) en het arbeidsmarktdebat moeten in essentie gaan over welk **arbeidsvolume** we nodig hebben om de vraag naar goederen en diensten in te vullen. Voor de social profit verwachten we het komende decennium een toenemende krapte. Dit betekent dat we op meerdere pistes tegelijkertijd zullen moeten inzetten. De verhoging van de uittredeleeftijd is inderdaad een van de evidente pistes. Die is op zich een genuanceerd debat waard. Een andere piste is de verhoging van de instroom. De instroom kan van jongeren komen, van werkzoekenden, van medewerkers uit andere sectoren, van zij-instromers, van migratie, enzovoort. In de social profit is er een sterke traditie in stageplaatsen.

Mieck Vos (VVSG vzw): De langere loopbanen vormen een en-enverhaal.

Het langer blijven werken is voor lokale besturen nooit een grote verandering geweest omdat we in verhouding tot andere sectoren al gemiddeld langere loopbanen hadden (bv. in de periode waarin de gemiddelde uitstroom 50 of 55 jaar was, was dit bij lokale besturen rond de 60 jaar). Het enthousiasme om nu veel langer te blijven werken, is wel niet zo groot bij de medewerkers van de lokale besturen en dat vormt wel een aandachtspunt. Anderzijds willen we ook inzetten op het vervroegen van de instroom door de mogelijkheid te bieden om meer competenties op de werkvloer aan te leren. We vinden het heel belangrijk om een klimaat in de organisatie te ontwikkelen waarbij het permanent leren en ontwikkelen een wezenlijk onderdeel wordt van elke functie en voor elke persoon op de werkvloer. Dit vraagt soms nog een mindshift, zowel bij werkgevers als bij werknemers.

Stelling 2* Het arbeidsmarktdebat spitst zich te fel toe op de in- versus uitstroom op de arbeidsmarkt. Het wordt echter zo krap dat daar nog onvoldoende winst te halen is. De grootste winst zou wel eens kunnen zitten in een **doorstroombeleid**. Zoeken naar oplossingen voor lekken in de arbeidsmarkt zoals **absenteïsme, ongecontroleerd verloop, overkwalificatie en onderbenutting, slechte personeelsplanning e.a.**

Hans Maertens: Voka is het daar mee eens, maar dit zal niet voldoende zijn om de krapte op te lossen. Het is nodig om de scope te verruimen naar een activering van alle talenten. We moeten alle reserves aanspreken, want volgens het Steunpunt Werk, blijkt de **latente arbeidsreserve** voor Vlaanderen nog zeer omvangrijk (366.000 personen). We denken hierbij aan activering van lager geschoolden, mensen van allochtone afkomst, leefloners, mensen uit langdurig ziekteverlof of arbeidsongeschiktheid die via aangepast

werk terug aan het werk kunnen, en ook aan mensen die zich vandaag niet aandienen. Daarnaast is er ook nood aan een economisch gericht migratiebeleid.

Wim David: De bal ligt op dat vlak in het kamp van de werkgever. Een goed **competentiebeleid** kan veel problemen opvangen. Regelmatig in gesprek gaan met de werknemers over hoe zij hun loopbaan binnen het bedrijf zien evolueren en op basis van wederzijdse verwachtingen een loopbaanplanning opstellen, gekoppeld aan de nodige vorming, training en opleiding motiveert de werknemers en optimaliseert de inzet van de competenties. Dit is een deel van de oplossing, maar het zal er natuurlijk niet voor zorgen dat er geen knelpuntberoepen meer zijn. Werkgevers die met veel absenteïsme kampen, weten meestal zelf wel hoe dit komt: vaak een te hoge werkdruk of een negatieve bedrijfscultuur.

Nathalie Christiaens: We moeten streven naar een combinatie: focus op instroom én een goed doorstroombeleid. De inspanningen hiervoor zullen zowel van bedrijven, medewerkers, overheid als vakbonden moeten komen. Voor een duurzame tewerkstelling is een mentaliteitsverandering nodig. Meer zin voor flexibiliteit, de betrokkenheid van de medewerkers verhogen, werken met **resultaatsverbintenis** in plaats van een middelenverbintenis,...

Ann Gaublomme: Zoals reeds aangehaald is in- en uitstroom slechts een van de vele pistes die we moeten bewandelen om een antwoord te geven op het nijpende tekort aan arbeidskrachten, in het bijzonder in de social profit. In onze sector zetten we nu al in op doorstroom. Vooral projecten die in doorstroom voorzien door kwalificaties te verhogen, zijn voor de sector van belang. Er lopen in de social profit diverse projecten die medewerkers in een 'lagere' functie via opleiding tijdens het werk een hogere kwalificatie doen behalen. Ook voor werkzoekenden zijn er de onderwijskwalificerende opleidingstrajecten (OKOT),

waarin ze bijvoorbeeld een kwalificatie van verpleegkundige kunnen behalen.

Mieck Vos: Een groot onderbenut potentieel aan werkkrachten zit in de eigen organisatie. Er zijn tal van redenen waardoor mensen niet gestudeerd hebben of niet het juiste diploma hebben. Met succes zet Diverscity (het samenwerkingsverband tussen de VVSG en de overheidsvakbonden) kwalificerende trajecten op waarbij medewerkers tijdens de werktijd een opleiding tot verzorgende of begeleider kinderopvang volgen. Ook het aanbieden van rijlessen en het behalen van het rijbewijs tijdens een tewerkstelling zijn belangrijk om extra kansen te bieden. Die mensen stromen binnen het bestuur of bij een naburig bestuur door naar knelpuntberoepen. Daarnaast moet veel meer aandacht gaan naar horizontale mobiliteit die werkt op de intrinsieke motivatie en op persoonlijke ontwikkeling en groei. We merken nu dat dit nog te vaak als een negatieve keuze gepercipieerd wordt.

Kiezen voor witte raaf of bonte specht?

Stelling 3* Werkgevers speuren graag naar potentiële arbeidskrachten die al zo gespecialiseerd mogelijk zijn, zo snel mogelijk inzetklaar. Specialisatie leidt echter tot schaarste. Vandaar dat we de krapte alleen kunnen bestrijden met een onderwijs dat maximaal inzet op generieke profielen.

Hans Maertens: Dit klopt maar deels. Gespecialiseerde technische competenties en generieke transversale competenties sluiten elkaar niet uit. Een studierichting of opleiding kan gespecialiseerd zijn op het gebied van technische skills (bv. sanitaire installaties), maar kan breed zijn op het gebied van transversale skills (teamwork, aanpassingsvermogen, leervermogen, communicatie,...) waardoor de afgestudeerde sanitair installateur de vaardigheden heeft om zich later bijkomend te specialiseren in



Mieck Vos (algemeen directeur VVSG)

bijvoorbeeld verwarmingsinstallaties. Kortom, het ideale profiel is technisch voldoende gespecialiseerd om zo snel mogelijk in te stappen in de arbeidsmarkt, maar heeft brede generieke skills om zich doorheen de loopbaan aan te passen en bij te scholen.

Wim David: Het onderwijs moet geen 'kant-en-klare' werknemers afleveren: bijna geen enkele job blijft gelijk. Werkplaatsgerichte opleidingen met ervaringen op de werkvloer zijn echter wel belangrijk om geen grote kloof te hebben tussen bedrijfsleven en onderwijs. Generiekere profielen kan je breder inzetten en stromen misschien makkelijker door binnen het bedrijf. Bedrijven kiezen beter voor een bonte specht die ze zelf opleiden, in plaats van te wachten op de witte raaf. Er zijn onder andere kansen bij de re-integratie van langdurig zieken, maar helaas merken we dat deze procedure vooral gebruikt wordt om mensen af te danken.

Nathalie Christiaens: Deze stelling volg ik zeker. We moeten afstappen van de vele 'gesubsidieerde' richtingen en dit budget ter beschikking stellen van bedrijven om te investeren in specifieke opleidingen op maat binnen het bedrijf. Vooral het hoger onderwijs heeft nood aan meer

generalistische opleidingen. Nu hebben bedrijven schrik om nieuwe mensen op te leiden door de hoge kostprijs en omdat ze geen garantie hebben op de ROI van hun investering. De individuele beroepsopleiding (IBO) is hierbij al een eerste belangrijke stap, maar er is een mentaliteitswijziging nodig, zowel bij de bedrijven als bij de wetgevende instanties.

Ann Gaublomme: De tegenstelling tussen specialisten en generalisten is een beetje kunstmatig. De arbeidsmarkt heeft specialisten nodig die inderdaad onmiddellijk inzetbaar zijn, vooral in de gezondheidszorg, die nog steeds diploma-gedreven is. Dit wil niet zeggen dat in de opleiding van deze specialisten geen aandacht moet zijn voor generieke competenties. Ook in de specialistische (zorg)opleidingen vertrekt men best van een holistische benadering van de mens. Het is evenwel een en-enverhaal. Er zijn eveneens generalisten nodig die een voldoende adaptief vermogen hebben om te leren gedurende hun loopbaan. Leren tijdens de loopbaan geldt trouwens voor specialisten en generalisten. Het belangrijkste is dat mensen klaargestoomd worden om te functioneren in een steeds sneller evoluerende omgeving.



Ann Gaublomme (VERSO vzw)

Mieck Vos: Meer generieke profielen betekent ook meer investeren in opleiding. Net als andere werkgevers gaan lokale besturen op zoek naar witte raven. Door de lat (te) hoog te leggen, is er inderdaad schaarste. Moet elke mobiliteitsambtenaar een opleiding verkeerskunde gevolgd hebben bij aanwerving of is het voldoende dat hij of zij die volgt in de loop van de komende jaren? Door volwaardig mentorship te introduceren, zou al veel kunnen opgevangen worden.

Hoeveel eieren in de automatiseringsmand?

Stelling 4* We horen vaak het argument dat de verwachte robotisering en digitalisering de arbeidsmarktcrapte wel vanzelf zullen oplossen. Op basis van ons onderzoek ga ik ervan uit dat de automatiseringseffecten overschat worden en dat we maar beter niet al onze eieren in de automatiseringsmand leggen. We zullen veel technologie én veel arbeidsbeleid nodig hebben als we de krapte effectief te lijf willen gaan.

Wim David: De stelling klopt. We merken nu vooral dat er minder vraag is naar de zogenaamde middengeschoolden, hoewel dit de grootste groep is. De uitdaging is om goed in kaart te brengen welke competenties en profielen in de toekomst nodig zullen zijn op de arbeidsmarkt. We beginnen daar beter nu al mee en we moeten dat blijven monitoren en bijsturen. Dat vraagt ook om een koppeling aan een beleid met aandacht voor opleiding en bij- of omscholing.

Nathalie Christiaens: Ik volg deze stelling. Er moeten beslist nog meer inspanningen gedaan worden voor technische en digitale competenties, want de vraag zal alleen maar stijgen. Daarnaast zie ik wel een verschuiving. Zo zal de ongeschoolde arbeid verdwijnen. Iedereen moet



Nathalie Christiaens (bedrijfsleider vindt)

onderlegd en geschoold zijn, moet over de basisvaardigheid beschikken om met technologie om te gaan. Door de digitalisering zullen ook nieuwe functies ontstaan.

Hans Maertens: Automatisering heeft er zeker toe geleid dat bepaalde activiteiten minder arbeidsintensief zijn geworden in vergelijking met vroeger. Toch is dit geen remedie tegen de krapte. De automatisering leidt immers ook tot toegenomen productiviteit en groei, wat tot nieuwe behoeftes en vragen in onze economie leidt en dus ook tot een nieuwe vraag naar arbeidskrachten. Bovendien leidt de automatisering ook tot een wijzigende vraag naar allerlei profielen, waaronder heel wat technische skills.

Ann Gaublomme: De stelling dat de krapte op de arbeidsmarkt via meerdere maatregelen moet worden aangepakt, onderschrijven we. Digitalisering kan heel wat productiviteitswinst opleveren en nieuwe functie-inhouden scheppen. Digitalisering is dus ook in de social profit een antwoord op de krapte. Toch zullen er steeds taken zijn die amper of moeilijk te robotiseren zijn. Zo blijft in de social profit de mens (dikwijls in een kwetsbare positie) steeds centraal staan. Werken voor

mensen gebeurt door mensen. Als we een kwalitatief dienstverleningspeil willen behouden, dan zal de social profit steeds een arbeidsintensieve sector moeten blijven, waarbij robots en apps nuttige ondersteuners zijn.

Mieck Vos: De verdere digitalisering en robotisering zullen bij gemeenten en OCMW's niet direct leiden tot de afbouw van arbeidsplaatsen. De digitalisering leidt wel tot een andere vorm van dienstverlening en een andere organisatie van werkprocessen. Dit betekent dat er een andere invulling komt van het takenpakket en de functieomschrijving. Mogelijks zijn daar ook andere profielen voor nodig. We moeten hierin zeer alert zijn en zorgen dat we flexibel kunnen reageren. De vraag is om zoveel mogelijk ruimte en vrijheid te krijgen om hierbij ook te mogen experimenteren.

Stelling 5* We moeten anders organiseren en beter werken, willen we onze arbeidsmarktproblemen effectief te lijf kunnen gaan.

Hans Maertens: Sowieso is er al een beweging ingezet naar anders organiseren van werk. De huidige ontwikkelingen leiden tot de nood aan ruimere inzetbaarheid in combinatie met bepaalde expertises. De vraag naar meer autonomie, inspraak en flexibiliteit wordt meer en meer door werknemers en werkgevers gesteld. Toch zal dit niet volstaan om de arbeidsmarktproblemen te verhelpen. Het is ook nodig vanuit het beleid te werken aan langere loopbanen, meer mobiliteit en activeren, en het verruimen van de vrijheidsgraden zodat meer op maat van ondernemingen kan gewerkt worden.

Wim David: Anders organiseren en beter werken betekenen voor mij de realisatie van echt werkbaar werk. Ik ben ervan overtuigd dat we daarmee heel wat problemen kunnen oplossen. Met

het ACV hebben we vorig jaar heel wat werknemers daarover bevroegd en uit de resultaten blijkt duidelijk dat er nood is aan soepeler werken, zoals telewerk en flexibele werktijden, maar ook aan arbeidsduurvermindering, hetzij via een kortere werkweek, hetzij via bijvoorbeeld de omzetting van een eindejaarspremie in tijd. Enkel op die manier kan je langere loopbanen in de praktijk brengen. En gelukkigere werknemers zijn ook productievere werknemers, nietwaar?

Nathalie Christiaens: In het buitenland, onder andere in Japan, bestaan goede voorbeelden van hoe de overheid mensen langer aan het werk houdt. Men vertrekt er vanuit het idee dat werken gelukkiger maakt dan niet werken. Ik ben ervan overtuigd dat het de ganse maatschappij is die haar kijk op werken moet veranderen. De verantwoordelijkheid bij de bedrijven alleen leggen is niet de juiste insteek. Het is bovenal een maatschappelijk gegeven.

Ann Gaublomme: Het invoeren van vormen van innovatieve arbeidsorganisatie is zeker een van de vele pistes om de krapte op de arbeidsmarkt tegen te gaan. Innovatieve arbeidsorganisatie kan voor een organisatie tweemaal winst opleveren. Een eerste maal doordat een onderneming op zo'n wijze kan georganiseerd worden dat het productiviteitswinst oplevert (zelfs in een arbeidsintensieve sector als de social profit), maar ook omdat het de werkbaarheid kan verbeteren. Dit laatste levert dan weer indirecte winst op omdat de gevolgen van slechte werkbaarheid (absenteïsme, ziekte en uitstroom) worden verminderd. Zeker in sectoren met een hoge werkdruk en een toenemende krapte op de arbeidsmarkt is dit een belangrijke piste.

Mieck Vos: Om de knelpunten van de arbeidsmarkt op te lossen, moeten medewerkers ingezet worden op basis van hun talenten. Als medewerkers zaken mogen doen die ze graag doen en goed kunnen, hebben ze ook veel

minder last van werkstress. Niet iedereen moet alles kunnen binnen een team. Dit impliceert meer inzetten op jobcrafting, zelfsturing en meer verantwoordelijkheid bij de teams. Uit ons onderzoek samen met Trendhuis blijkt dat 38% van de medewerkers bij lokale besturen 'stress' had in 2017 omwille van te veel werk. Een op vier ervaart onvoldoende waardering voor zijn werk. Door het werk anders te organiseren, stijgt de betrokkenheid en ook het gevoel van waardering. Dit is werkbaar werk. .

Stelling 6* De grote verticaal geïntegreerde onderneming is sinds de tachtiger jaren – onder het mom van 'focus op je core business', gefragmenteerd tot uitgerekte waardeketens van ondernemingen die slechts een beperkt aantal activiteiten (desnoods massaal) verrichten. Daardoor is het coördinerende vermogen van de HR-dienst(en) fel afgenomen en daarmee ook de effectiviteit en efficiëntie van het arbeidsmarktbeleid. Men probeert dat op te vangen door lokaal of sectoraal te overleggen. Men moet echter veel meer inzetten op coördinatie binnen waardeketens.

HHans Maertens: Ik kan mij daarin vinden, in die zin dat traditionele sectorale grenzen vormgegeven via een veelheid aan (sub)sectorale paritaire comités aan relevantie verliezen. De uitdagingen waarmee ondernemingen geconfronteerd worden omtrent bijvoorbeeld digitalisering, nood aan herscholing, zoektocht naar bepaalde competenties en profielen, zijn eerder horizontaal en lopen over sectorale grenzen. Denken in termen van waardeketens betekent inderdaad een andere invulling van HR en van sociaal overleg tout court.

Nathalie Christiaens: Ik heb wat moeite met deze stelling. Ik blijf toch overtuigd van de meerwaarde van een focus op

de eigen corebusiness. In termen van risicomangement is het bovendien vaak interessanter om een bepaalde activiteit uit te besteden, zodat een team, eerder dan één enkele medewerker, voor de activiteit instaat. Misschien moeten we omdenken en afstappen van de HR-afdeling die enkel binnen het eigen bedrijf coördineert en eerder een overkoepelende rol op zich neemt. Het flexibeler uitwisselen van arbeidskrachten kan een meerwaarde betekenen voor zowel bedrijven als medewerkers, met daarbij de uitzend-bedrijven in een ondersteunende rol. Bovendien wordt best een aantal heilige huisjes in vraag gesteld: opgebouwde anciënniteit en automatische indexaties, zodat oudere medewerkers te duur worden, ondermijnen de flexibiliteit.

Wim David: Ik ben een voorstander van een gecoördineerd HR-beleid binnen waardeketens, ook op het vlak van werknemersinspraak. Dezelfde aanwervings-, loon- en arbeidsvoorwaarden in toeleveringsbedrijven en bij de hoofdafnemer, zullen voor een algemene verbetering van de werksituatie van sommige werknemers in toeleveringsbedrijven zorgen. Dat dit voor duidelijk meetbare effecten op de arbeidsmarkt zal zorgen, denk ik echter niet, tenzij de bedrijven binnen de waardeketen ook fysiek dicht bij elkaar liggen.

Ann Gaublomme: Voor de social profit betekent de vertaling van 'coördinatie binnen waardeketens' inzetten op geïntegreerde zorg in functie van de zorgvrager. Dit model werd via diverse proeftuinen uitgetest. Het bestaat eruit dat verschillende zorgverleners samenkomen om de zorg rond de vraag van patiënten/ cliënten in een bepaalde regio goed te organiseren.

We zijn ervan overtuigd dat we moeten groeien naar zorg- en ondersteuningsmodellen waarbij zorgaanbieders gezamenlijk verantwoordelijkheid krijgen en opnemen voor hun regio. Wellicht moet de zorgsector zich omwille van de haalbaarheid rond een regio of gebied

organiseren en daar de verschillende zorgbehoeften dekken, in plaats van een specifieke zorgvraag in te vullen over verschillende regio's heen. Dit kan echter pas slagen met een overheid die stuurt op output en die niet zoals nu teveel inbreekt in de sociale onderneming.

Mieck Vos: Voor de HR-diensten van lokale besturen is de grote uitdaging het beseft dat iedereen speelt op dezelfde arbeidsmarkt. Deze arbeidsmarkt is lokaal

sterk verschillend. Gemeenten met een werkloosheid van 2,7% (bv. Lichtervelde of Meulebeke) en steden met een werkloosheid van 12,8% (bv. Oostende) moeten op een andere manier kijken naar de arbeidsmarkt. Maar de instrumenten die ze hebben, zijn voor iedereen dezelfde. Ook voor lokale besturen is er één RPR (Rechtpositieregeling) voor alle gemeenten. Op dit vlak is er nood aan meer autonomie en maatwerk om te kunnen inspelen op de lokale noden

van de arbeidsmarkt. Door de krapte op de arbeidsmarkt is het voor lokale besturen nog belangrijker om in te zetten op de activering van deze mensen die maar moeilijk uit de werkloosheid geraken (vaak ook draagkracht of een sterk sociaal netwerk missen, een zwakkere gezondheid hebben,...). In deze zin moeten lokale besturen deze rol soms nog explicieter opnemen vanuit diverse initiatieven sociale economie of gesubsidieerde tewerkstellingsprojecten.