



SAMENVATTING

Hoe krijg je als werkgever impact op de werkgelegenheidsontwikkeling in je eigen onderneming? We bepleiten een aanpak waarbij de relevante invloedsfactoren in kaart worden gebracht en men vervolgens een strategie bedenkt die de eigen invloedssfeer groter maakt.

Ondernemingen hebben weinig impact op de macro-economische omgeving (*circle of interest*). Enige impact is er wel ten aanzien van structurele factoren (*circle of concern*) zoals demografie, technologische ontwikkelingen en beleidsveranderingen. Ondernemingen dienen hierop te anticiperen zodat ze niet voor verrassingen of voldongen feiten komen te staan.

De grootste impact hebben ondernemingen uiteraard op de bedrijfseigen factoren (*circle of influence*). Mensen motiveren en aantrekkelijk overkomen als potentiële werkgever, vraagt maatwerk op het niveau van de medewerkers. Individualiseren kan op verschillende niveaus: verloning (cafetariaplan), jobinhoud (rematching) en arbeidstijd of -plaats (glijdende uren, telewerken). Mensen blijvend motiveren vergt evenwel ook een adequaat opleidingsaanbod. Ook bij aanwerving wordt hier steeds vaker naar gevraagd.

Krijg vat op arbeidsmarkt 4.0

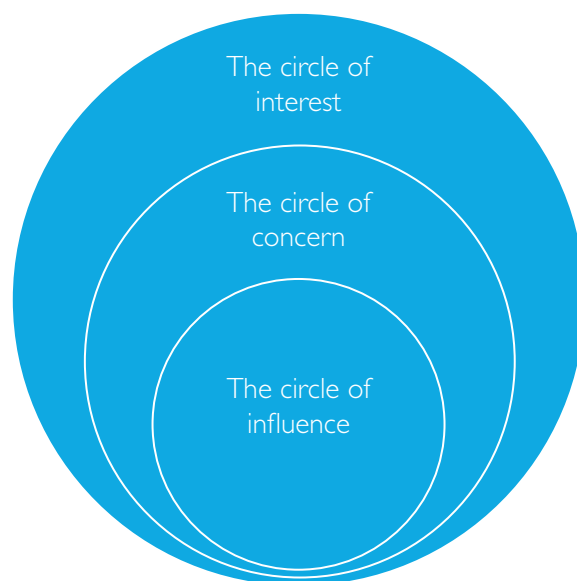
Tal van factoren hebben impact op de werkgelegenheidsontwikkeling in bedrijven. Maar, op welke factoren hebben werkgevers impact? In deze inspiratienota zoeken we uit tot waar de invloedssfeer van bedrijven reikt. Die sfeer is overigens een dynamisch gegeven. Door zich ervan te vergewissen op welke factoren men zelf invloed heeft en op welke niet, kunnen werkgevers zich beter voorbereiden op wat komt.

Om de relevante invloedssferen te onderscheiden, maken we gebruik van een model waarbij werkgevers een onderscheid moeten maken tussen factoren waarop ze al dan niet vat hebben in combinatie met de mate waarin deze factoren hun leefwereld rechtstreeks of onrechtstreeks beïnvloeden (figuur 1). Vertaald naar de realiteit van een werkgever anno 2020 ziet het plaatje er als volgt uit:

- In de buitenste cirkel bevinden zich externe of macro-economische factoren die de brede context schetsen waarop werkgevers weinig of geen invloed hebben (= *circle of interest*). Voorbeelden zijn de conjunctuur, de werkloosheid, het algemeen loonpeil,... Deze factoren kunnen weliswaar een heel grote impact hebben op de eigen organisatie maar liggen ver buiten de eigen invloedssfeer. Bovendien treffen ze iedereen ongeveer in gelijke mate. Dat neemt niet weg dat werkgevers deze factoren moeten kennen en kunnen inschatten.
- Een tweede cirkel bevat structurele factoren die werkgevers zeer specifiek aanbelangen (= *circle of concern*). Ook deze factoren zal men in grote mate ondergaan maar laten niettemin meer ruimte voor een eigen onderscheidende beleidsmatige aanpak of reactie, bijvoorbeeld ten opzichte van concurrenten of sectorgenoten. Een typisch voorbeeld betreft technologische veranderingen (cf. e-commerce, blockchain, artificiële intelligentie, chatbots, big data,...) die aanleiding geven tot nieuwe arbeidsverhoudingen en vragen om aangepaste vaardigheden.
- De kern betreft interne of bedrijfseigen factoren die de werkgever rechtstreeks aanbelangen én waar die zelf een grote impact op heeft (= *circle of influence*). Onge-

acht de bredere maatschappelijke of historische context, beschikt elke werkgever over een aantal troeven waarmee hij via een individuele benadering van werknemers onmiddellijk impact heeft op de arbeidsverhoudingen in de eigen organisatie. Een voor de hand liggend voorbeeld zijn initiatieven op ondernemingsniveau, buiten de collectieve afspraken.

Bovenstaande opdeling is niet statisch. In turbulente of disruptieve tijden neemt de onzekerheid toe en neemt de mate van controle af. Dit pleit voor een denkoefening in scenario's die de onzekerheden in kaart brengt en ondernemingen helpt na te denken over de mate waarin externe en structurele factoren hun eigen 'circle of influence' onder druk zetten. In een volgende stap komt het erop aan na te denken over strategieën die de eigen invloedssfeer terug groter maken.



Figuur 1: Relevante invloedssferen

1. Circle of interest: macro-economische omgeving

Een gunstige macro-economische omgeving met hoge groei is de natte droom van iedere onderneming. In realiteit is het conjunctureel verloop eerder hobbelig. Externe factoren waarop werkgevers geen impact hebben en die ze vervolgens lijdzaam moeten ondergaan, zijn er altijd ten overvloede geweest, zoals een vertraagde economische groei of werkgelegenheid. Politieke leiders zoals Donald Trump en Boris Johnson doen overigens aardig hun best om de spanning verder op te drijven. De handelsoorlog tussen de VS en China en de saga rond brexit hebben de conjuncturele vooruitzichten een flinke deuk gegeven.

2. Circle of concern: structurele factoren

2.1 De impact van demografie op tewerkstelling

Behoudens de door sommige politieke leiders zelf veroorzaakte turbulentie op korte termijn, beperken sinds geruime tijd tal van langetermijnfactoren het groeipotentieel van onze Westerse economieën. Demografie en vergrijzing zetten niet alleen een rem op onze

economische groei, ze zetten ook onze arbeidsmarkt onder spanning: enerzijds is er minder instroom van jongeren, anderzijds kunnen we in de komende jaren een (te) snelle uitstroom van ouderen verwachten.

Een studie van Acerta over het jaar 2018 toont dat het aandeel van de jongeren in de instroom (nieuwe aanwervingen) met 5,5 procentpunten gedaald is op 7 jaar tijd (van 23,3% naar 17,8%). Die daling valt onder andere te verklaren doordat steeds meer jongeren langer studeren, waardoor ze steeds later op de arbeidsmarkt instromen. Anderzijds ook door de grote arbeidsvraag die niet alleen beantwoord kan worden door de instroom van jongere werknemers die hun carrière aanvatten.

Langs de andere kant — ook al stijgt de instroom van 55-plussers en stijgt de gemiddelde leeftijd waarop werknemers de arbeidsmarkt voorgoed verlaten (in 2018 was dat gemiddeld op de leeftijd van 62 jaar) — verlaten ouderen toch nog vaak voor hun 65^{ste} jaar de arbeidsmarkt.

De combinatie van deze factoren zorgt ervoor dat de arbeidskrachte een structureel probleem is en blijft, ook in 2020.

2.2 De impact van technologie op tewerkstelling

Er is een veelbelovende vierde industriële revolutie bezig die ons aan de vooravond brengt van een nieuwe golf van technologische productinnovaties alsook productiviteitsverhogende procesverbeteringen. Het effect op de arbeidsmarkt is dubieus. Net zoals haar voorlopers zal ook de vierde industriële revolutie heel wat nieuwe jobs creëren. Maar de transitie van onze arbeidsmarkt zal deze keer sneller verlopen. In alle sectoren versterken digitalisering, robotisering en artificiële intelligentie elkaar in een proces dat exponentiële vormen krijgt. Het feit dat zowel kennis als ervaring kunnen worden gedigitaliseerd, is ronduit revolutionair en maakt dat de nodige vaardigheden op arbeidsmarkt 4.0 aan een zeer snelle verandering onderhevig zijn.

Vandaag kan al meer dan 50% van de bestaande taken in arbeidsverband worden gedigitaliseerd of geautomatiseerd.¹ Industrie 4.0 creëert nieuwe jobs, maar zullen die er niet eerder voor robots dan voor mensen zijn? Opdat die evolutie niet bewaarheid zou worden, is er grote nood aan meer opleiding en vorming, ook vanwege ondernemingen.

2.3 De impact van beleid op tewerkstelling

Structurele beleidsveranderingen kunnen een positieve impact hebben op de tewerkstelling. In het Vlaams regeerakkoord toont men ambitie om te activeren. De bedoeling is een tewerkstellingsgraad van 80% te behalen. Hiervoor wil de regering het volledige arbeidspotentieel in kaart brengen en aanboren. Een ander voorbeeld is de wet 'Werkbaar en Wendbaar Werk' die op 1 februari 2017 van kracht werd. Maatregelen rond onder andere glijdende uurroosters, occasioneel telewerk en loopbaansparen geven werkgevers en werknemers meer flexibiliteit.

Als de vraag groter is dan het aanbod, is de uitdaging voor werkgevers: hoe talent aantrekken en - minstens even belangrijk - hoe talent houden.

In tijden van digitalisering is evolutie de constante, het blijft dus (bij)leren of uit de boot vallen.

¹ McKinsey, Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation, December 2017.

Vooruitstrevende bedrijven pionieren. Ze doen dat niet alleen op het vlak van het product of de dienst die ze aanbieden, ze doen dat ook op het vlak van arbeidsorganisatie en dus van HR. Zij duwen tegen de beleidsgrenzen en geven zo de arbeidsmarkt van morgen mee vorm.

3. Circle of influence: maatwerk op niveau medewerker

De grootste impact die werkgevers zelf kunnen genereren, heeft uiteraard betrekking op hun eigen personeelsbeleid. De arbeidsrelatie werkgever-werknemer is grondig aan het veranderen. Vroeger was de relatie heel hiërarchisch, nu is dat veel minder het geval. Mensen zijn op zoek naar vrijheid en willen controle over hun eigen leven. Het is daarom essentieel dat ook in een werkcontext het individu centraal wordt geplaatst, zeker in tijden van arbeidskrapte. Individualiseren is de boodschap, zowel om de retentie te verhogen als om nieuw talent aan te trekken.

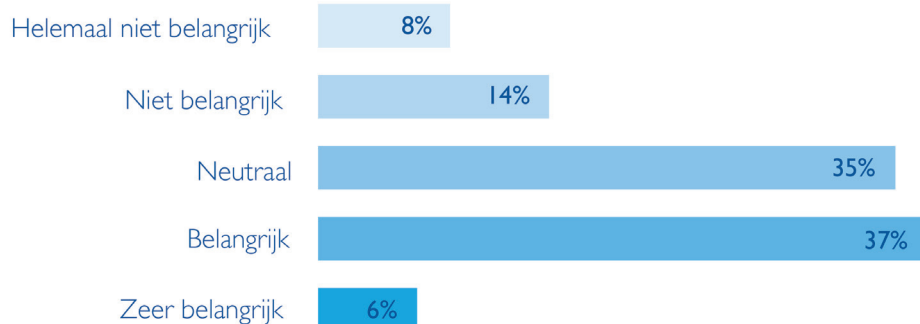
Individualiseren in de onderneming kan op meerdere niveaus: individualisering van de verloning (3.1), individualisering van de jobinhoud (3.2), en individualisering van de arbeidsplaats en -tijd (3.3).

3.1 Individualiseer de verloning

De eigenlijke waarde van een verloning bepaalt de werknemer, niet de werkgever. Voor de ene werknemer kan een bedrijfswagen de ultieme motivator zijn; een andere kan zoveel meer hebben aan extra vakantie of aan bijkomende opleidingsmogelijkheden. Daarmee is meteen gezegd waar er nog opportuniteiten zijn: cash en een bedrijfswagen zijn lang niet meer de enige motivatoren voor werknemers.

Sollicitanten en medewerkers zijn vragende partij om hun loonpakket zelf te mogen samenstellen: volgens Acerta's werknemersbevraging is 70% gewonnen voor een flexibel systeem van geïndividualiseerde verloning, ook bekend als het 'cafetariaplan'. Maar ook werkgevers zien het belang van een cafetariaplan in: slechts 22% van hen vindt het cafetariaplan (helemaal) niet belangrijk.

Hoe belangrijk vind je het dat je werknemers de mogelijkheid hebben om eigen keuzes te maken over hun loonpakket (verhouding loon, vrije tijd en extralegale voordelen)?



Figuur 2: Individualisering verloning
Bron: Werkgeversbevraging Acerta 2019

De klassieke verloningskeuzes zijn vandaag niet meer automatisch de populairste. Vandaag is het de werknemer te doen om vakantie en pensioen, pas daarna en op enige afstand komt bijvoorbeeld de firmawagen.

Als je de keuze zou hebben om zelf je loonpakket te bepalen, welke keuzes zou je dan maken voor een gedeelte van dit loon?



Een geïndividualiseerd loonpakket levert de werkgever niet meer kosten op. Want ook al is het de werknemer die kiest, het is de werkgever die de opties aanbiedt, binnen de afgesproken totale loonkosten. De werknemer krijgt voordelen op maat, de werkgever betaalt niets extra. Verloning individualiseren kan dus een *quick win* zijn.

Figuur 3: Keuze flexibel loonpakket
Bron: Werkgeversbevraging Acerta 2019

3.2 Individualiseer de jobinhoud

3.2.1 Jobcrafting en rematching: altijd de beste combinatie van taken en talent

Wat verwachten medewerkers van hun job? Dat ze die graag doen. Het liefst willen werknemers hun job zelf invulling geven, hun job als het ware naar zichzelf 'boetseren' (job crafting). Dat kan een werkgever bereiken door de taken van werknemers in kaart te brengen.

Elke medewerker heeft (1) taken die hij of zij niet kan, maar wel zou willen kunnen, (2) taken die hij of zij kan en ook wil doen, en (3) taken die hij of zij wel kan, maar liever niet (meer) wil doen. De mediaanwerknemer, hierover ondervraagd in de Acerta Talent Pulse van 2019, zou, als hij/zij hierover kon beslissen, maar 69% van zijn huidige taken binnen zijn job blijven doen. De oefening maken en hermaken van een betere match tussen taken en talent voor alle medewerkers, opent perspectieven voor de individualisering van de jobinhoud. Want de taak die de ene medewerker niet meer wil doen, is misschien net de taak die een andere medewerker wil aanleren. Acerta's Talent Pulse toont aan dat veel werknemers hiervoor al openstaan.

Werknemers in functie van hun talenten en noden en in functie van de noden van de onderneming blijven heroriënteren (rematching) is dé manier om werk en wensen op elkaar te blijven afstemmen, tot tevredenheid van alle partijen.

De puzzel van taken en talenten leggen en opnieuw leggen zorgt ervoor dat medewerkers kunnen groeien en dat taken altijd worden gedaan door iemand die ze graag doet.

3.2.2 Werf aan op potentieel

Als een bedrijf nieuwe medewerkers aanwerft, worden kandidaten grondig gescreend. De inzet is heel dikwijls: een liefst zo volledig mogelijke match met de uit te voeren taken binnen de functie. Maar taken en functies evolueren, waardoor een match gaandeweg een mismatch kan worden. Dus ligt de focus beter op potentieel en wordt de 'match'-oefening best regelmatig overgedaan.

Acerta deed diverse onderzoeken naar de wijze waarop werkgevers vandaag naar potentieel kijken. Uit de Talent Pulse-bevraging van 2019 blijkt dat 38% van de medewerkers bij de start van hun job al meer dan 80% van de job onder de knie hadden. Terwijl wie 41 tot 60% van zijn toekomstige job beheerst, zich het best in zijn job voelt. Immers, voor deze medewerker is er nog een leertraject binnen de functie; de ontwikkelkansen stijgen.

Een goede mix van potentieel, ervaring en culturele fit leidt tot een duurzamere samenwerking dan een aanwerving die enkel op competentie en ervaring is gebaseerd. Voor de werknemer dreigt demotivatie al snel nadat hij de functie heeft aanvaard, voor de werkgever dreigt het status quo.

3.2.3 Laat levenslang leren

Zelfs wanneer het aantal jobs — zoals in vorige industriële revoluties — blijft stijgen, blijft de vraag wie ze zal invullen. Zonder aanpassing van vaardigheden en opleidingsniveau maakt de werknemer voor heel wat taken en beroepen geen schijn van kans. De vraag is dus wat een onderneming kan doen om ervoor te zorgen dat haar medewerkers niet uit de boot vallen. Hoe sterk zet je in op het actualiseren van de vaardigheden?

De drijfveren en het potentieel van (toekomstige) medewerkers kennen, is een eerste belangrijke voorwaarde om hen (gemotiveerd) te houden. De logische volgende stap is een goed opleidingsaanbod dat dat potentieel en die motivatoren aanspreekt.



Figuur 4: Belang aanbieden van opleiding bij een sollicitatie
Bron: Talent Pulse 2019, Acerta

Maar de realiteit op het terrein is heel anders. 1 op 5 werknemers zegt nooit een opleiding aangeboden te krijgen van zijn werkgever. Eén op de twee werkgevers in België geeft

aan dat ze werknemers pas opleidingen aanbieden als ze signalen ontvangen dat de werknemer op zoek is naar een andere job. En ook opvallend: hoe langer medewerkers bij een bedrijf werken, hoe minder opleidingen ze mogen volgen.

Voor werkgevers is het goed om het volgende voor ogen te houden: medewerkers die kunnen kiezen voor een pad van 'levenslang leren' bij hun werkgever merken:

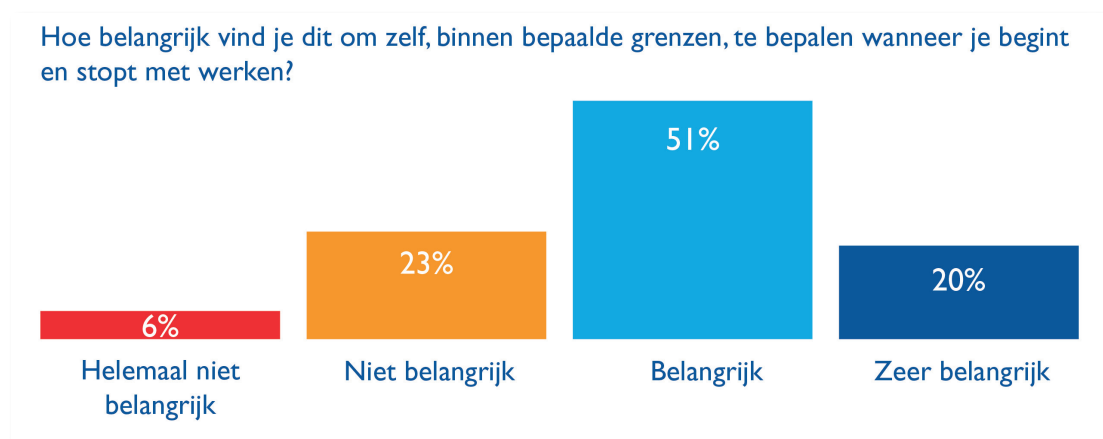
- dat ze blijven groeien,
- dat hun talenten zich kunnen blijven ontwikkelen,
- dat zijzelf dus geen reden hebben om niet te blijven.

Met werknemers afspraken maken over de te behalen resultaten is een zoveel volwassener manier van samenwerken dan hen te dicteren wanneer en waar ze verondersteld zijn te werken.

3.3 Individualiseer arbeidstijd en -plaats

De derde pijler van individualisering, die van arbeidsplaats en -tijd, is al langer een onderwerp van onderhandeling tussen werkgevers en werknemers. De vraag naar tele- of thuiswerk komt bij de meeste werkgevers niet meer aan als een verrassing. Telewerk is een manier van werken die nu al zowel plaats als tijd loslaat. De telewerkende werknemer kan tussen 9 en 5 een kind van school oppikken of alvast brood halen, als het werk maar gedaan is. De afspraken tussen werkgever en werknemer in verband met telewerk gaan over werkresultaat, in plaats van over werktijd en -plaats.

Door de aard van de job is het uiteraard niet voor iedereen realiseerbaar, maar toch vindt 71% van de werknemers het (zeer) belangrijk om zelf begin- en einduur van de werkdag te kunnen bepalen. En volgens een werkgeversbevraging van Acerta houdt 6 op de 10 werkgevers voor bepaalde werknemerscategorieën nu al niet meer vast aan het 'nine-to-five'-werkrooster.



Tijd en plaats hebben in internettijden op alle vlakken aan belang ingeboet: we shoppen, ontspannen... en werken dus ook graag online, waar en wanneer we willen.

Figuur 5: Glijdende werkuren
Bron: Werknemersbevraging Acerta 2018

4. Werkgevers zijn in 2020, wat betekent dat?

De arbeidsmarkt is geen geïsoleerde realiteit met eigen wetten en waarheden. Het is één aspect van onze samenleving. Ze interageert met al die andere aspecten die ons samen-

leven bepalen. Het is dus niet moeilijk te begrijpen dat als er ergens iets beweegt, alles beweegt. Wat rondom de arbeidsmarkt gebeurt, gebeurt ook binnen de arbeidsmarkt. Evolutie is de constante.

Macro-economische factoren (*circle of interest*) zullen blijven wegen op het groeipotentieel van onze economie. Er zijn structurele factoren die een impact hebben op hoe de arbeidsmarkt eruit ziet, denk aan demografie, technologie en overheidsbeleid (*circle of concern*). Bedrijven hebben die realiteit niet in de hand, maar door de manier waarop ze erop inspelen, kunnen ze wel een verschil maken. Sterker nog, zelfs op dat niveau kunnen werkgevers er proberen op te wegen:

- Bedrijven kunnen betrokken worden bij de scholing van studenten voor zij op de arbeidsmarkt komen;
- Ze kunnen mee aan de kar trekken in de verdere ontwikkeling, toepassingsmogelijkheden en uitrol van technologie;
- Ze kunnen druk uitoefenen op het beleid door oplossingen voor te stellen.

En wat ondernemingen in de eigen invloedssfeer (*circle of influence*) al zeker kunnen doen, is de trend naar verdere individualisering vertalen in hoe werkgevers en werknemers met elkaar en met de business omgaan. Individualisering in humanresourcesmanagement is nodig om aansluiting te behouden met de realiteit rondom. Individualisering kan een werkgever op verschillende niveaus realiseren: individualisering van verloning (cafetariaplan), individualisering van jobinhoud (rematching) en individualisering van arbeidstijd en -plaats (glijdende uren, telewerken). De evolutie rondom ons zou voor ondernemingen een constante drijfveer moeten zijn om actie te ondernemen.

(Foto Johan Martens)



Geert Janssens



Chris Wuytens

(Gf)

In samenwerking met



Auteur: Geert Janssens (hoofdeconoom ETION) & Chris Wuytens (managing director Acerta Consult)
Eindredactie: Isabelle Verlinden
Vormgeving: Vicky Knaepen
Foto: Adobe Stock
E-mail: geert.janssens@etion.be
Twitter: @jgeert
Website: www.etion.be
V.U.: ETION Ledenwerking vzw