



www.voka.be

Voka Vlaams
netwerk van
ondernemingen



Vokastudie 07

maart 2008

De actieve talentenmarkt - Elk talent aan het werk, werk voor elk talent! | Vokastudie 07

De actieve talentenmarkt

Elk talent aan het werk,
werk voor elk talent!

Voka Vlaams
Economisch
Verbond

De actieve talentenmarkt

Elk talent aan het werk,
werk voor elk talent !

Voorwoord

We staan voor gigantische uitdagingen. De wereld verandert, de klok van de innovatiewedloop tikt en de nieuwkomers in de groeilanden stormen vooruit. Elke werkwijze, elke succesformule, elke technologie kan morgen achterhaald zijn. Elke onderneming wordt gedwongen om duidelijk te bepalen waarin ze uniek wil zijn en moet strategische keuzes maken. Excellente ondernemingen hebben een groot aanpassingsvermogen en blinken uit door innovatie, talentontwikkeling en internationalisering. Het zijn deze drie troeven die hen in staat stellen voortdurend te vernieuwen en telkens opnieuw voorsprong te nemen.

Talent speelt een sleutelrol. Zonder de kennis en inventiviteit van de medewerkers, zonder de juiste competenties op de juiste plaats, op het juiste moment en in de juiste verhouding zal de onderneming het verschil niet maken. Maar de impact waarmee de wereld verandert, stelt bijkomende eisen. Alle ondernemingen willen dat specifieke talent dat het verschil maakt. En de kennis van dat talent veroudert steeds sneller. De vaardigheden om nieuwe kennis op te doen worden dan ook steeds belangrijker. En ook de vaardigheden en de attitudes om die nieuwe kennis op een creatieve, ondernemende wijze in te zetten.

Een en ander maakt dat de onderneming continu aan haar talentpool moet sleutelen, door nieuwe mensen met unieke kennis aan te werven, door overbodig talent af te staan, door intern aan competentieontwikkeling te doen. Elke onderneming moet vooruitzien en weten welke functies en competentieprofielen morgen het verschil maken om haar strategie in excellentie om te zetten.

Die opdracht wordt er niet gemakkelijker op. Er heerst krapte op de arbeidsmarkt. Dat zal niet beteren nu de babyboomers binnenkort met pensioen gaan en de groep nieuwkomers op de arbeidsmarkt

afneemt. Tegen 2020 bedraagt het verschil tussen vertrekkers en nieuwkomers 150.000 mensen. Alleen om het aantal actieven op het huidige peil te houden, moeten we dus 150.000 extra mensen activeren. Maar dat voldoet niet. Om de pensioenen en de gezondheidszorg te kunnen blijven betalen, zijn er in België, bovenop de 4.100.000 actieven van vandaag, nog 350.000 extra jobs in te vullen tegen 2020. Alles opgeteld moet ons land tegen dan 500.000 nieuwe actieven tellen.

We moeten ook beseffen dat meer dan 70 procent van de Vlamingen die in 2020 aan het werk zullen zijn nu reeds afgestudeerd zijn en de school achter zich gelaten hebben. Wetende dat de kennis van vandaag dan grotendeels verouderd zal zijn, wetende dat wat in 2020 verwacht wordt aan competenties van een steeds hoger niveau zal zijn, stelt zich voor zeer velen binnen de huidige actieve bevolking een gigantische bijscholings- en herscholingsproblematiek.

Hoe gaan we dit alles samen – onderneming, medewerkers, overheid, onderwijs en sociale partners – aanpakken?

In deze Voka-studie beschrijven we eerst wat ondernemingen zelf kunnen

doen, hoe ze de aankomende schaarste op de arbeidsmarkt kunnen aanpakken, hoe ze talent moeten ontwikkelen en hoe ze zich daarop kunnen organiseren. We kijken ook naar de omgeving van de onderneming. Hoe moet een eigentijdse arbeidsmarkt functioneren? Aan welke voorwaarden moet ze voldoen om iedereen die kan werken in te zetten? Waar ligt de verantwoordelijkheid van de werknemer? Welk takenpakket moeten de overheid, het onderwijs en de sociale partners afwerken, alleen of samen? We stellen ook een reeks oplossingsrichtingen voor en gaan na hoe groot het draagvlak daar nu reeds voor is bij het grote publiek van werknemers en werkgevers.

De economische wereld biedt met zijn snelle evoluties nog weinig zekerheden. Zeker is dat de onderneming een omgeving nodig heeft waar de beschikbaarheid en de activering van talent hoog is, talent volop ontwikkeld wordt, talent mobiel is en moderne prestatiegerichte manieren van belonen mogelijk zijn. De arbeidsmarkt mag de toekomst van de ondernemingen en het talent in Vlaanderen niet blokkeren. Er is daarom een ommezwaai nodig in denken en regelen. Deze Voka-studie heeft de ambitie om daarin een wegwijzer te zijn.

We wensen de lezer veel inspiratie.

Philippe Muylers
Gedelegeerd bestuurder

Urbain Vandeurzen
Voorzitter

“Wij koesteren de vijftigplussers in ons bedrijf... Je moet een kader creëren voor deze mensen. Een kader dat hen toelaat om anders te werken wanneer ze op een bepaalde leeftijd komen, dat hen toelaat naar een adviserende ondersteunende rol te evolueren. Maar we vragen ook van de overheid een kader, en dat hebben we niet. Een kader dat ons toelaat op een andere manier te vergoeden...”

*Paul Kumpen,
Gedelegeerd bestuurder Kumpen nv
Voka-congres 2007*



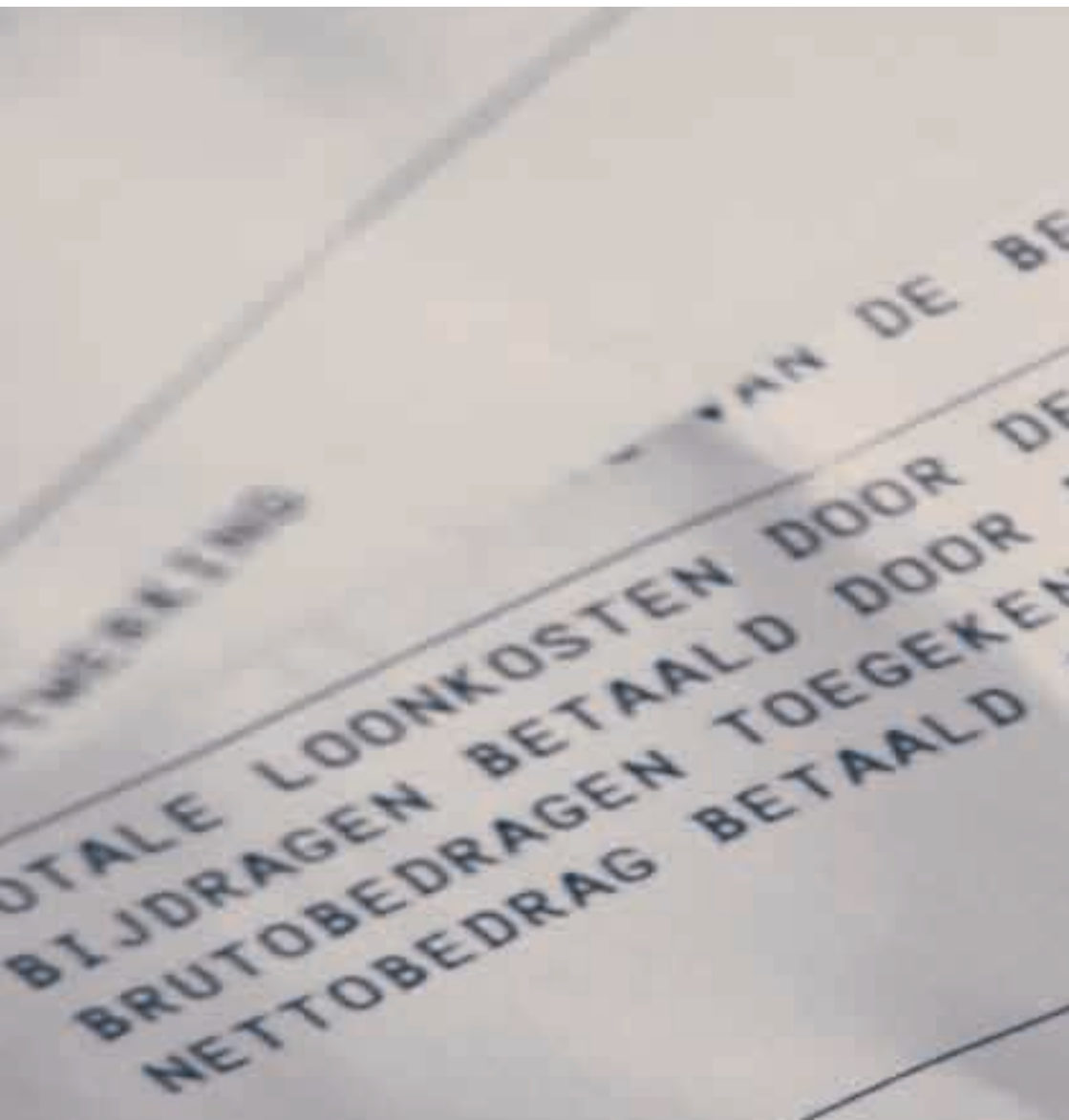
“Talent zoeken, vinden en behouden vraagt creativiteit en visie. Dat is een fantastische uitdaging die we met veel enthousiasme aangaan. Om dit betaalbaar te houden is het noodzakelijk dat ook de overheid en de sociale partners creativiteit en visie tentoonspreiden. Daar knelt vandaag het schoentje.”

Martine Reynaers
CEO Reynaers Aluminium nv



“We moeten onze arbeidsmarkt meer activeren, activeren en nog eens activeren, meer mensen toeleiden naar een job. Ons ontslagrecht is nog altijd onvoldoende gericht op mobiliteit naar een nieuwe job. Outplacement en vorming tijdens ontslag zouden daar een belangrijke rol kunnen vervullen... De kansengroepen op de Vlaamse arbeidsmarkt krijgen onvoldoende mogelijkheden om in te stromen naar een job. Mobiliteit op de arbeidsmarkt is essentieel.”

*Herwig Muyldermans
Algemeen directeur Federgon
Voka-congres 2007*

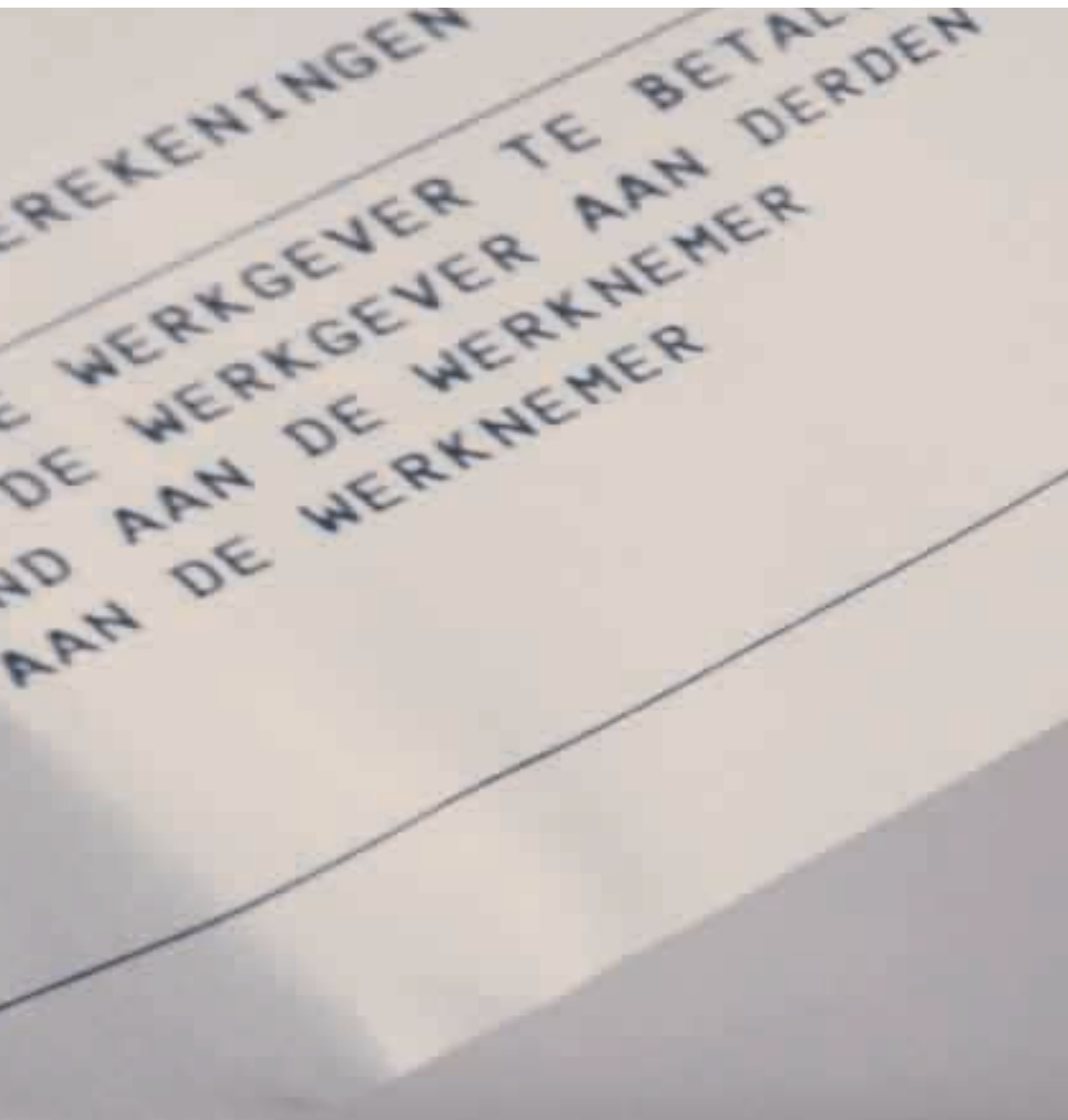


“Driekwart van onze medewerkers is technisch geschoold. We hebben verschillende partnerships met technische scholen, waar we zeer nauw mee samenwerken. Zelfs een gedeelte van de bordenbouw, zo noemt ons beroep, is er in het leerplan mee opgenomen. We stellen onze procedures - hoe we tewerk gaan - ook ter beschikking van deze scholen.”

Ghislain Vanherle

Gedelegeerd bestuurder Penders & Vanherle Elektrotechniek

Voka-congres 2007



“Zolang we met principes als anciënniteitsbeloning werken, is het verdomd moeilijk om - met dat als stimulans - competenties en een stukje talent te ontwikkelen.”

Prof. dr. Dirk Buyens

Hoofd HRM Center Vlerick Leuven Gent Management School

Voka-congres 2007



“De aandacht voor talent, het voortdurend ontwikkelen van talent, zal uiteraard voor effect hebben dat de dynamiek tussen werknemer en werkgever wijzigt. Je krijgt een veel individuelere relatie. De problematiek van competentieontwikkeling is heel moeilijk op te lossen wanneer je dat in een collectief gegeven moet gieten. Ook in de wijze waarop je beloont. Ook dat zal meer en meer geïndividualiseerd worden in de toekomst. Er zal een grotere zakelijkheid in de relatie ontstaan.”

*Chris Dewulf
President en CEO Picanol Groep
Voka-congres 2007*



Inhoud

De ondernemer als talentmanager	13
Talent is van strategisch belang om het verschil te maken	14
Talentschaarste en de jacht op talent	14
Zoeken naar een nieuw evenwicht	16
Talentmanagement op ondernemingsniveau	19
1: Aantrekken van talent	19
> ken het onderwijs	19
> scope verbreden	20
2: Inzetten van talent	21
> intern bruggen bouwen	21
3: Ontwikkelen van talent	22
> competentieontwikkeling	23
4: Behouden van talent	23
> functioneringsgesprekken en carrièremanagement	24
> op maat belonen	24
Talentmanagement als keten met vier schakels	25
New deal	25
Naar een actieve talentenmarkt	29
Demografie	29
Extra jobs en nieuwe mensen	30
De maatschappelijke noodzaak van een Actieve Talentenmarkt	31
Grote NV Talent-enquête	31
> activeer elk talent naar werk	31
> motiveer elk talent met een eigentijdse beloning	34
> stimuleer mobiliteit op de arbeidsmarkt van werk naar werk	39

Agenda voor een paradigmashift in het arbeidsmarktbeleid	43
1: De beschikbaarheid van talent	43
> een onderwijs dat keuze laat	43
> een onderwijs met een doel	44
2: De activering van talent	44
> oudere werknemers	44
> langdurig werklozen	45
> thuiszitters	45
> actief arbeidsmarktbeleid	45
> werkloosheidsuitkering die prikkelt	45
> nepcircuits afschaffen	46
3: De ontwikkeling van talent	46
> de basis is...	46
> aandachtig onderwijs	46
> onderwijs met realiteitszin	47
> aanbod vormingsverstrekkers	47
> de overheid doet mee	47
4: De mobiliteit van talent	47
> arbeidsmarkt die werknemers mobieler maakt	48
> nieuwe immigratie	48
5: Het flexibel maken van talent	48
> innovatief arbeidstijdmanagement	49
> annualisering van de arbeidstijd	49
6: Het eigentijds belonen van talent	49
> netto-indexering	50
> individueel belonen van competenties en prestaties	51
Epiloog	52

“De algemene boodschap dat jobzekerheid de plaats ruimt voor werkzekerheid klopt. Want wat is het alternatief? Welk bedrijf durft in eer en geweten nog jobzekerheid aanbieden? Het probleem is dat veel mensen dit wel weten, maar het verdringen. We stuiten daar op een spanningsveld tussen micro en macro. Men denkt dat het zijn tijd nog wel zal duren.”

Jan Denys

Manager Corporate Communication and Public Affairs Randstad



De ondernemer als talentmanager

De titel hierboven prikkelt een beetje. Natuurlijk is de ondernemer een talentmanager. Altijd geweest, zal u zeggen. Mijn werknemers zijn immers medewerkers. En toch, morgen zal dat anders zijn.

Elke ondernemer is dan nog altijd een talentmanager, maar staat voortaan wel in de loopgraven. En met welk wapen zal u schieten, moet u zich dan afvragen.

De ondernemingen in de nieuwe economieën benen ons met rasse schreden bij. In India, China, Rusland en Brazilië wordt minstens even hoogwaardige kennis aangeleerd en ingezet, en dat op een veel grotere schaal dan hier. Elke werkwijze, elke succesformule, elke technologie kan morgen achterhaald zijn. Uw onderneming is zo gedwongen om een strategie uit te zetten van innovatie, talentontwikkeling en internationalisering. Enkel wie daarin excellentie bereikt, zal blijven winnen.

Hoe kan ik ervoor zorgen dat mijn onderneming morgen nog bestaat en de mensen werk kan geven? Uit welke kracht kan ik putten? Hoe kan ik ervoor zorgen dat mijn onderneming zichzelf heruitvindt? Het zijn de vragen die u zich als ondernemer vandaag ongetwijfeld wel eens stelt.

Er zijn wel nog zekerheden: wanneer een onderneming haar concurrentievoordeel wil behouden, moet ze uitblinken in het ontwerp en de uitvoering van haar producten, diensten en processen. Ze moet haar kernactiviteiten continu herpositioneren, want de veeleisende klant verwacht nieuwe producten en diensten sneller te vinden. Ze moet een unieke oplossing kunnen aanbieden die marktgedreven is en aan de grillige behoeften van de klant beantwoordt en ze moet deze oplossing opvallend en snel tot bij de klant krijgen. Ze is verplicht om mentale grenzen over te steken en de eigen werkwijze voortdurend in vraag te stellen. In een sneller veranderende wereld is het gewoon noodzakelijk om als bedrijf wendbaar te zijn.

Een onderneming kan een competitief voordeel ontwikkelen in technologie, een product- en dienstencombinatie of een marktpositionering en in de snelheid en de flexibiliteit waarmee alles voor elkaar wordt gebracht. Geen enkele onderneming doet dat op dezelfde manier. De ene onderneming leidt de dans, de andere loopt mee of ondergaat. De ene onderneming boekt succes, de andere onderneming mislukt.

Technologie speelt natuurlijk een uiterst belangrijke rol, net als de beschikbaarheid van financiële middelen en voldoende betaalbare grondstoffen. Maar die factoren alleen maken het verschil niet zonder inventiviteit, zonder de juiste competenties op de juiste plaats op het juiste moment en in de juiste verhouding, zonder de juiste afspraken en ontplooiingskansen voor creativiteit.

Talent is van strategisch belang om het verschil te maken

Zonder talent kan er geen sprake zijn van innovatie, kennis en creativiteit. Het is het talent van medewerkers dat een onderneming toelaat om snel op een kans in te spelen of offensief met bedreigingen om te gaan. Het zijn creatieve medewerkers die unieke producten bedenken en deze ook positioneren binnen unieke marketingconcepten. Het zijn medewerkers met commercieel inzicht en een goed gevoel voor diplomatie en culturele verschillen die een onderhandeling in een groeieland zoals China met succes afronden. Het zijn medewerkers met vakmanschap die met precisie en zorg nieuwe producten kunnen produceren of diensten kunnen aanbieden.

Het talent dat aanwezig is binnen de onderneming speelt dus een sleutelrol. De internationale concurrentie zorgt ervoor dat elke onderneming verplicht is om over het beste talent te beschikken. En in dat talent huist ook een bijkomende kans. Want geen enkele onderneming beschikt over dezelfde pool van competenties. De kennis, vaardigheden en attitudes van de medewerkers maken dat elk bedrijf uniek is samengesteld.

De wereld waarin talent beweegt, verandert en de eisen die aan dat talent gesteld worden veranderen mee. Talent wordt daardoor vluchtiger, want kennis veroudert steeds sneller. Voor jobs gaat dit ook op: ze verschuiven alsnog sneller of worden overbodig. Voor nieuwe jobs zijn nieuwe competenties nodig. De digitalisering van elke werkomgeving brengt mee dat tegen 2020 de vraag naar jobs die een deskundigheid van topniveau vereisen met de helft zal toenemen.

Een en ander maakt dat de talentpool waaruit de onderneming wil putten, continu zal moeten (kunnen) wijzigen. Ondernemingen willen dat specifieke talent dat het verschil kan maken. Wie dat is, hangt af van de specifieke behoefte van de onderneming op dat ogenblik. Een vaste job voor het leven in eenzelfde bedrijf wordt zeldzamer.

Talentschaarste en de jacht op talent

De onderneming moet steeds over het juiste talent beschikken. Die opdracht wordt moeilijker. Het aanbod op de arbeidsmarkt vertoont kraptes, en dat zal enkel maar erger worden wanneer straks de babyboomers met pensioen gaan. Ondernemingen blijven steeds langer op zoek naar mensen. Illustratief daarvoor is het aantal knelpuntvacatures, dat in 2006 in Vlaanderen met 30 procent steeg (!) tot 230.000. De krapte heeft zowel te maken met de kwalificaties die niet voorradig zijn - de zogenaamde kwalificatiemismatch - als met het numerieke aantal mensen dat zich op de arbeidsmarkt beweegt en feitelijk beschikbaar is.

De sectororganisaties Cevora en Federgon hebben de kwalificatiemismatch onderzocht. Hun onderzoek uit 2004 toont aan dat kandidaten die zich in een interimkantoor aanmelden, vaak onvoldoende zijn opgeleid, onvoldoende of geen gepaste ervaring bezitten, talenkennis ontbreken of er een onaangepaste

persoonlijkheid of houding op na houden. Het belangrijkste criterium voor een mismatch tussen kandidaat en vacature was telkens - voor zowel bedienden als arbeiders - het gebrek aan ervaring, zo bleek uit het onderzoek.

Samengevat kan er gesteld worden dat de krapte op de arbeidsmarkt vandaag nog fel gekleurd is door de gebrekkige afstemming tussen het niveau en/of het type van competenties van de werknemers en het niveau en/of het type van competenties dat door de werkgever gewenst is. Intussen moet bijkomend rekening gehouden worden met de krimp die het aanbod op de arbeidsmarkt heeft ingezet. De ontgroening van de bevolking zal het aantal jongeren dat de arbeidsmarkt binnentreedt, doen afnemen. En aan de uitgang zal de vergrijzing een kleine leegloop veroorzaken.

De krimp van het aanbod op de arbeidsmarkt - die de komende jaren het meest prangende probleem wordt - voelt men nu al, zowel wat kenniswerkers als vakwerkers betreft. In een onderzoek van Vacature in samenwerking met InSites Consulting en Graydon bij 600 algemeen directeurs of personeelsdirecteurs, zei 54 procent van de ondernemingen vorig jaar meer moeilijkheden te ondervinden om de juiste profielen aan te trekken dan in 2006. 56 procent denkt dat het in 2008 (veel) moeilijker zal worden. 60 procent verwacht binnen vijf jaar moeilijkheden¹. Hetzelfde onderzoek geeft aan dat een kwart van de ondernemers bereid is om nieuwe medewerkers bij de concurrentie weg te kopen. Maar er wordt ook vaak in het duister getast. Een derde van de respondenten weet nog niet hoe ze toekomstige tekorten zal opvangen. Meer dan de helft van de bedrijven weet nog niet hoeveel nieuwe medewerkers ze volgend jaar zal nodig hebben.

De jacht op nieuw talent is open. Elke onderneming zal met een schare andere ondernemingen rond een drukbevolkte vijver komen te zitten waarvan het visbestand alsmat afneemt. Die talentenstrijd beperkt zich niet alleen tot hoogopgeleide profielen, maar strekt zich uit tot elk talent dat cruciaal is voor de organisatie. De onderneming zal moeilijker nieuw talent kunnen aantrekken en ze zal uitgebreider moeten investeren in het laten doorgroeien van het aanwezige talent. De werkgever zal moeten inspelen op wat de (kandidaat) medewerker echt warm maakt voor de job. Dat zal de nodige voorbereiding vergen. Het spreekt voor zich dat de toenemende talentschaarste ervoor zorgt dat goede medewerkers nog beter in de markt zullen liggen.

Uitzendconsulent Randstad, ook uitgever van de Randstad Award 'aantrekkelijkste werkgever', heeft onderzoek verricht naar wat een werkgever aantrekkelijk maakt in de ogen van een potentiële werknemer². In de eerste plaats laat het grote publiek zijn keuze bepalen door het loon, zo blijkt. Daarna volgen twee criteria die te maken hebben met zekerheid. Het gaat om de financiële gezondheid van het bedrijf en de werkzekerheid op lange termijn. Daarna, maar op zekere afstand, zijn kwalitatieve instrumenten terug te vinden zoals werksfeer, interessante jobs, een goed evenwicht

- 1) Werkgelegenheidsrapport van Vacature in samenwerking met InSites Consulting en Graydon, 2007
- 2) Randstad, 'Beste werkgever', Randstad Award 2007, 2007.

werk/privé en toekomstperspectieven. Vrouwen vinden het evenwicht tussen werk en privé en de werksfeer belangrijker. Mannen leggen meer nadruk op een hoger loon.

Ander soortgelijk onderzoek van uitzendbedrijf Manpower, uit Nederland deze keer, wijst op een evolutie naar de toekomst toe. Manpower heeft het over een nieuwe generatie werknemers³. Vergeleken met vorige generaties hecht die veel minder belang aan contractzekerheid en lifetime employment. Persoonlijke ontwikkeling staat hoger genoteerd dan bedrijfsprestaties. Er wordt vanuit gegaan dat de beloning in ieder geval goed geregeld is en aan status en positie wordt weinig waarde gehecht. Vrijheid, afwisseling, uitdaging en ruimte voor het privé-leven zijn daarentegen zeer belangrijk. Dezelfde nieuwe werknemer zoekt naar werk dat aansluit bij zijn levensdoelen. Hij is ambitieus, maar anders dan zijn voorgangers. De statusbaan is uit, lifestylewerk is in. De nieuwe werknemer, hoog- of laagopgeleid, noemt uitdaging het belangrijkste kenmerk van zijn droombaan, maar verstaat daaronder vooral: kortlopende projecten realiseren met een duidelijk einddoel, waarin de individuele bijdrage aan het resultaat herkenbaar is.

Beide onderzoeken spreken elkaar niet tegen. Ze vullen elkaar aan. Uit de resultaten komt een sterke diversiteit en individualiteit naar voor. Voor de ondernemer komt het er op aan te weten wie de medewerker echt is en wat hem beweegt.

Voor ondernemingen en hun HR-afdelingen zal de komst van de nieuwe werknemer aanpassingen vergen. Werkgevers worden uitgedaagd om hun mensen moderne arbeidsvoorwaarden te bieden en werkomstandigheden die aansluiten bij de behoeften van het schaarser geworden talent. Denk aan flexibele werktijden, moderne verloningsvormen, arbeidscontracten en/of organisatievormen. Inzicht in de mentaliteit van de nieuwe generatie op de arbeidsmarkt is daarom cruciaal dan ooit.

Zoeken naar een nieuw evenwicht

De werkgever die onder druk staat om flexibel op de markt in te spelen, zal sneller willen aanwerven, maar ook soepel afscheid willen nemen van medewerkers die niet meer aan de veranderde eisen kunnen of willen voldoen. Kennis en vaardigheden verouderen immers alsmear sneller.

Omdat zijn jobzekerheid afneemt, zal de medewerker meer belang moeten hechten aan zijn competentieontwikkeling. Daarbij zal hij - naast zijn eigen verantwoordelijkheid in deze - steun verwachten van de werkgever. Ook de medewerker zal meer flexibiliteit wensen. Niet alleen om beloond te kunnen worden voor geleverde prestaties, maar ook om individuele afspraken te maken, bijvoorbeeld over zijn competentie- en loopbaanontwikkeling. Deze combinatie van factoren maakt dat het management van talent een strategisch objectief is geworden voor elke onderneming, en dus voor elke ondernemer.

3) Manpower, persbericht, 8 november 2007

Dat talentmanagement bestaat uit een keten van vier schakels: talent aantrekken, talent inzetten, talent ontwikkelen en talent behouden. Het beheer van deze keten moet gelijk lopen met de strategie, visie en doelstellingen van de organisatie. Het betekent in vele gevallen een herdenken van strategieën in verband met personeelsbeleid.

Samengevat

- elke onderneming die zichzelf wil vernieuwen moet gefocust zijn op talent;
- de onderneming moet zich voorzien van het juiste talent met de juiste competenties en dat op de juiste plaats, op het juiste moment en in de juiste verhouding;
- talent vinden en houden wordt de komende jaren nog moeilijker;
- uniek talent dat het verschil kan maken, zal nieuwe verlangens kweken, zowel naar waardering als naar competentieontwikkeling;
- het management van talent is een strategisch objectief geworden voor elke onderneming;
- zolang de werknemer en de werkgever elkaar toegevoegde waarde blijven leveren is er evenwicht en zal hun relatie blijven opgaan; wordt .

“We beschouwen onze medewerkers als een klantengroep. Recruitering en talentmanagement maken deel uit van onze kernactiviteit. We hebben onze organisatie een carrière hub genoemd, met een permanente instroom van talent. De mensen schalen zichzelf in op hun sleutelcompetenties. En ze gaan zelf meebepalen waar ze naartoe willen. Door middel van intensieve opleiding gaan we hen stimuleren het beoogde doel te bereiken. Dat doel kan zelfs buiten de onderneming liggen.”

*Tom Van den Heuvel
Gedelegeerd bestuurder TriFinance Belux nv
Voka-congres 2007*



Talentmanagement op ondernemingsniveau

Stellen dat het talent in een bedrijf een sleutelrol speelt in de strijd met de concurrent, heeft zo zijn gevolgen.

Het bloed in de onderneming moet stromen, ervoor zorgen dat het ondernemingslichaam zich continu vernieuwt en in uitstekende conditie blijft. Zich verzekeren van de juiste mensen met de beste competenties is daarvoor niet toereikend.

Er is een waslijst aan nieuwe taken om het talent dat aanwezig is te behouden en waar nodig de instroom van nieuw talent te verzekeren, de kennis, creativiteit en kennis ervan te (doen) ontwikkelen, optimaal te laten samenwerken en te laten renderen in functie van het strategische ondernemingsdoel. Ieder bedrijf dient zich op eigen maat te verzekeren van een optimale talentpositie.

HR zal zich zo moeten organiseren dat deze doelen bereikt worden. HR komt zo mee aan de strategische tafel te zitten om de visie en doelstelling van het bedrijf te kunnen vertalen in een doelgericht beleid.

Elke werkgever heeft er belang bij om zijn strategische productiedoelen te koppelen aan een doorgedreven strategisch personeelsbeleid. Daarbij kunnen een hele reeks vragen gesteld worden, zoals daar zijn: Wie moet binnenkort vervangen worden? Welk aanbod is er vandaag op de arbeidsmarkt? Hoe kan ik oudere werknemers blijven inzetten in mijn onderneming? Hoe breid ik de contacten uit met de onderwijsinstellingen? Welke opleidingen moet ik wie laten volgen? Hoe koppel ik opleiding en vorming aan de strategische doelen van mijn onderneming? Welke werknemers zie ik doorgroeien? Hoe kan ik sleutelwerknemers binden? Welke zijn de concurrerende ondernemingen die mijn werknemers willen aantrekken?

1: Aantrekken van talent

Talent aantrekken vormt het eerste element in de keten van talentmanagement. De vraag is welke middelen u daarvoor als ondernemer extra kan inzetten, bovenop de klassieke wervingsinstrumenten.

> ken het onderwijs > bouw een duurzame relatie uit met de school waar uw toekomstig talent nu opgeleid wordt

Heel wat jongeren zullen in de toekomst reeds als student een arbeidscontract op zak hebben. Wie als ondernemer vooruit ziet, heeft bijtijds scholen gericht benaderd en de poort opengezet voor wie er studeert.

Het talent dat voor u het verschil kan maken, zou uw onderneming moeten kennen én beleefd hebben, nog voor er van afstuderen sprake is. Hoe kan dat?

Door bijvoorbeeld stages aan te bieden of door als ondernemer een gastles te gaan verzorgen. U kan de onderneming openstellen voor klasbezoeken. Gerichte roadshows langs onderwijsinstellingen kunnen ook imponeren. Leerlingen, begeleid door hun docenten, kunnen betrokken worden bij concrete projecten in uw bedrijf. Leerlingen leren zo aan de hand van praktijkvoorbeelden en zien hoe het er in uw bedrijf aan toegaat. U kan uw bekendheid opschroeven door studiemateriaal aan te bieden of samen te 'investeren' in aangepaste machines en didactisch materiaal. Zo kunnen specifieke competenties die nodig zijn in het bedrijf al op school aangekweekt worden. U kan op vraag van een school ook ter plaatse projecten uitvoeren of begeleiding voorzien.

De Vlaamse sociale partners hebben in mei 2007 de competentieagenda 2010 onderschreven. In november hebben ook de onderwijsinstellingen in Vlaanderen zich geëngageerd. Met deze competentieagenda zetten de sociale partners en de minister van Werk samen in op het verhogen van de inzetbaarheid van werknemers. De samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs vormt hieruit één van de speerpunten. Zo werd beslist om de studiekeuze beter te informeren en te begeleiden, maar ook het onderwijs zelf meer ondernemend te maken. Vanuit het bedrijfsleven zullen er nog meer dan vandaag stageplaatsen worden aangeboden voor leerlingen én leerkrachten. Dit en andere maatregelen zoals het terugdringen van de ongekwalificeerde uitstroom uit onderwijs, moeten resulteren in het dichten van de kloof tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Overigens, in november 2007 hebben ook de onderwijsinstellingen zich achter deze doelstellingen geschaard. Elke ondernemer kan partner worden in dit verhaal door één van de 30.000 leerkrachtenstages of van de 75.000 leerlingenstages aan te bieden. Wie een stageplaats aanbiedt kan dit doen via www.stageforum.be. Op dit stageforum vinden vraag en aanbod elkaar. De site bevat een heel pak informatie en alle nodige formulieren.

> scope verbreden > verruim de cirkel waarbinnen u talent zoekt en pas uw HRM daaraan aan

De titel zegt alles: de onderneming kan een andere visvijver bezoeken en al eens een andere hengel gebruiken. Ondernemingen kunnen hun kans verhogen door de HR-focus te verruimen, en bijvoorbeeld over de (taal)grens heen te werven, of doelgroepen aan te spreken die klassiek niet of veel minder actief benaderd worden. Daartoe horen kansengroepen zoals vijftigplussers, minder goed opgeleide jongeren, allochtonen of personen met een handicap. Deze kansengroepen vormen vandaag de grootste arbeidsreserve.

Zo'n diverse doelgroep van medewerkers vraagt om een aangepaste HR-benadering. Het selectie- en aanwervingsbeleid zal in zo'n verbrede context misschien moeten peilen naar troeven van medewerkers die niet automatisch tot uiting komen in diploma's en getuigschriften. Meer diversiteit in de aanwerving vraagt ook om aangepaste communicatieboodschappen binnen de onderneming.

Voka biedt u met Jobkanaal een interessant wervingsinstrument aan bij het zoeken naar geschikte en gemotiveerde vijftigplussers, allochtonen en mensen met een arbeidshandicap. U kan uw vacature melden via de website www.jobkanaal.be. Uw vacature komt dan op een gesloten website die toegankelijk is voor meer dan 500 professionele arbeidsbemiddelingsorganisaties. De Jobkanaal-consulent in uw regio volgt met u het verdere verloop op en kan bijkomend adviseren rond subsidiemogelijkheden. Jobkanaal is een initiatief van Voka, Unizo en de Vereniging voor Social Profit Ondernemingen met de steun van de Vlaamse overheid en in samenwerking met Gent, stad in werking. Meer info over Jobkanaal op www.jobkanaal.be of bij uw lokale Voka – Kamer van Koophandel.

Naast Jobkanaal is er ook het Ondernemersplatform Diversiteit, dat bedrijven wil informeren en sensibiliseren rond de meerwaarde van een diversiteitsbeleid in de onderneming. Dit Ondernemersplatform Diversiteit is een initiatief van Voka, Unizo en VKW. Meer info vindt u op de website www.verschillenversterken.be.

De Vlaamse overheid stimuleert de tewerkstelling van kansengroepen met een batterij tegemoetkomingen, en die zijn ook nodig. Zo levert de Vlaamse tewerkstellingspremie 50-plus de werkgever een voordeel op tussen 1.200 tot 3.000 euro per kwartaal en dit gedurende één jaar. Er is de individuele beroepsopleiding waarbij de competentiekloof tussen de capaciteiten van de werkzoekende en de in de vacature gevraagde vaardigheden weggewerkt wordt. Deze opleiding kan één tot zes maanden duren. Daarnaast brengen jongeren die afstuderen in het technisch en beroepsonderwijs en binnen de vier maanden worden aangeworven, automatisch het recht mee op een instapopleiding.

2: Inzetten van talent

Talent inzetten is de tweede schakel binnen het talentmanagement. Het heeft alles te maken met het inschakelen van de juiste medewerker op de juiste plaats en het stimuleren van interne mobiliteit. De eigen werkvloer kan immers beschouwd worden als een interne arbeidsmarkt. En elke onderneming is een kweekvijver en bezit een verborgen schat aan talent.

> intern bruggen bouwen > organiseer de interne mobiliteit van werknemers als instrument voor competentieontwikkeling en ervaringsuitwisseling

In een tijd waar talent schaars is, biedt het intern mobiliseren van talent kansen aan werkgevers en werknemers. Niet alleen houdt de interne doorstroom van de medewerker de geest scherp en bevordert het de inzetbaarheid. Het maakt de organisatie ook flexibeler. De ervaringen stromen binnen de organisatie door en de bestaande systemen worden op hun efficiëntie en effectiviteit getoetst door medewerkers met een frisse kijk op de zaak. Dat is gunstig voor het resultaat van de onderneming als geheel. Wanneer er een mobiliteitsbevorderend HRM aanwezig is

dat werk maakt van assessment, jobmatching en ontwikkeling⁴, zal de organisatie bovendien flexibeler kunnen reageren op acute talentbehoeften. Medewerkers die al bekend zijn met de cultuur van het bedrijf kunnen zich bovendien sneller dan een buitenstaander inwerken in de nieuwe baan.

Ondanks een aanvankelijke match tussen persoon en job, kunnen werknemers na verloop van tijd soms op een dood spoor geraken. Dat is altijd jammer, want het leidt tot lagere motivatie en dus mindere prestaties. Dezelfde medewerker de kans geven op een andere baan die beter aansluit bij de persoonlijke competenties en verwachtingen, kan die neerwaartse spiraal mogelijks ombuigen in vernieuwde motivatie en betere prestaties. Via het opvolgen van interne profielen, het matchen van deze profielen aan interne vacatures en bijkomende passende opleiding, kunnen vacatures mogelijks gemakkelijker ingevuld worden. Jobafwisseling verhoogt ook de inzetbaarheid van de werknemer, hetgeen deze zal appreciëren wanneer de jobzekerheid afneemt.

In die zin vormt interne mobiliteit niet enkel een instrument om sneller vacatures in te vullen en de werknemer in die job sneller te laten renderen, het is evengoed een weg naar motivatie en retentie. Intern mobiel zijn kan verticaal of horizontaal. Verticale mobiliteit kan herkend worden als het laten doorgroeien van werknemers; een klassieke promotie. Horizontale mobiliteit heeft te maken met het uitvoeren van een andere job op een gelijkaardig niveau. Beide vormen erkennen mensen in hun talent en mogelijkheden, en bieden loopbaanperspectieven.

Het aanmoedigen van de interne mobiliteit kan via het duidelijk afficheren van interne vacatures. Het kan ook via gesuggereerde taakaanpassingen. Een vuilnisman zou het aanbod kunnen krijgen om een rijbewijs te halen als vrachtwagenchauffeur, een verkoper die uitgepraat is en genoeg van de baan heeft gezien, kan interessante lessen meebrengen voor het interne marketingteam, enz.

3: Ontwikkelen van talent

Talentontwikkeling heeft te maken met het maximaal benutten van de mogelijkheden die in de werknemer verscholen zitten. Dat klinkt een beetje negatief, maar het zegt wel waar het op staat. Iedereen beschikt over een waaier aan competenties. Op een deel daarvan wordt tijdens de school- en professionele loopbaan een beroep gedaan. Andere competenties blijven in de privé-sfeer verborgen of onopgemerkt sluimeren. Een hobby van een medewerker kan op dergelijke verborgen talenten wijzen. Een onthaalbediende die in het weekend een toneelgezelschap leidt en van nature over heel wat organisatietalent blijkt te beschikken, kan zich met wat bijkomende opleiding misschien ontpoppen tot iemand die mee opleidingen organiseert of die in de verkoop wordt ingeschakeld. Voor dat kan gebeuren moet het talent natuurlijk herkend en erkend worden.

4) Dirk Buyens, Federgon HR-colloquium 2006, Professionele en geografische mobiliteit, 2006.

> competentieontwikkeling > zet een strategie op voor het updaten van de competenties van uw medewerkers en breng dit in lijn met uw visie en ondernemingsdoelen

Elke werkgever heeft er belang bij om zijn strategisch doel te koppelen aan een doorgedreven strategisch personeelsbeleid. In een kenniseconomie veroudert kennis heel snel. Om het verschil te kunnen blijven maken, moeten de aanwezige competenties mee evolueren. De vaardigheden om nieuwe kennis op te doen worden dan ook steeds belangrijker. En ook de vaardigheden en de attitudes om die nieuwe kennis op een creatieve, ondernemende wijze in te zetten.

Zowel de werkgever als de werknemer worden op hun verantwoordelijkheid aangesproken. Ze zullen daarbij uiteenlopende verlangens uiten. De werkgever zal altijd die competenties nodig hebben die een concurrentieel voordeel opleveren en verwacht dat de werknemers daar een verantwoordelijkheid in opnemen. Omgekeerd zal de werknemer belang hechten aan een werkgever die hem helpt om zijn inzetbaarheid op peil te houden. Het is een opportuniteit om die uiteenlopende verlangens te combineren in een nieuw evenwicht dat voordelig is voor zowel de werkgever als de werknemer.

Competentiemanagement biedt hier mogelijkheden. Het zorgt voor een breder inzetbaarheidspotentieel van de werknemers. Competentiemanagement wordt op die manier een strategische tool in elke onderneming, zowel klein als groot. Maar het is ook van belang in de brede sociaaleconomische context om zoveel mogelijk talent inzetbaar te houden. Daarbij dragen werknemers zelf de verantwoordelijkheid om hun eigen inzetbaarheid op te drijven.

Ondernemingen die aan competentieontwikkeling doen stellen zich de volgende vragen: Welke jobs zullen morgen en overmorgen uitgeoefend worden in de onderneming? Welke competenties zijn daarbij een vereiste? Welke competenties kunnen een uniek voordeel opleveren? Wie beschikt vandaag over welke competenties? Welke werknemers zie ik doorgroeien? Welke opleidingen moet ik wie laten volgen? Op basis van de antwoorden kan dan overwogen worden om acties op te zetten rond het versterken van de specifieke competenties die kritisch zijn of rond interne mobiliteit en kennisoverdracht tussen ervaren en minder ervaren medewerkers. Het spreekt voor zich dat het competentie management en de strategie, visie en doelstellingen van de organisatie altijd gelijk moeten lopen.

4: Behouden van talent

Om talent te behouden moet men medewerkers die loopbaan aanbieden die te verkiezen valt boven het aanbod van een andere werkgever. Welke loopbaan dat is, hangt af van individu tot individu.

> functioneringsgesprekken en carrièremangement > biedt werknemers perspectief

Voor een onderneming is het cruciaal om gewild talent te behouden. In dat kader kan het belangrijk zijn om op de hoogte te blijven van de jobverwachtingen van de werknemer. Regelmatige functioneringsgesprekken kunnen daarbij nuttig zijn. Het is wel nodig dat aspiraties en competenties van de medewerkers in de pas blijven lopen met de mogelijkheden en ontwikkelingen van het bedrijf.⁵ Om talent te behouden, kan de onderneming bijkomend carrièremangement overwegen. Dit houdt in dat werknemers perspectief geboden wordt. In een persoonlijke dialoog wordt dan nagegaan welke competenties ontwikkeld moeten worden om dat carrièrepad te bewandelen.

> op maat belonen > streef ernaar dat uniek talent ook uniek beloond en gewaardeerd kan worden

Naast kansen op professionele ontplooiing hoort natuurlijk ook een aantrekkelijke loonbrief. Al wat schaars is, heeft zijn prijs. Wie wil kan dat even laten bevestigen door een loodgieter of een stukadoor. Als u er een vindt ten minste. Wie het verschil kan maken met unieke en schaarse competenties, en de werkgever een even uniek voordeel kan opleveren, zal dit willen beloond en gewaardeerd zien.

Als werkgever beschikt u vandaag echter over weinig vrijheid als het op verlonen aankomt. U kan moeilijk op maat werken. Het verloningsmodel in dit land is immers klassiek gericht op het belonen van anciënniteit en trouw, eerder dan op prestaties en competenties. Naarmate een medewerker langer in uw bedrijf werkt, betaalt u automatisch meer. U betaalt niet automatisch meer wanneer dezelfde werknemer aan zijn competenties sleutelt en u met nieuwe ideeën bestookt die een innovatie opleveren of bijdragen tot de uitvoering van de bedrijfsstrategie.

Om unieke prestaties en competentie(ontwikkeling) te stimuleren heeft u een loonkader nodig, waarbinnen u individueel afspraken kunt maken met de werknemer. Dat wordt bevestigd door de grote NV Talent-enquête van Voka in samenwerking met Vacature en De Tijd⁶. Zowel werkgevers als werknemers zijn van oordeel dat individuele prestaties het criterium bij uitstek zijn voor de loondynamiek. Bij de werkgevers ziet 60 procent dit als meest prioritair. Bij de werknemers is dat de helft. Bovendien zegt 90 procent en meer van zowel werknemers als werkgevers dat een eigentijdse loondynamiek mensen moet motiveren om hun competenties te ontwikkelen.

5) Luc Derijcke en Nicholas Thoelen, Retentiemangement, binden of boeien, Ced.Samsom, p. 73 ev, 2001.

6) Grote NV Talent-enquête, Voka in samenwerking met Vacature en De Tijd, november 2007.

Talentmanagement als keten met vier schakels

De keten met de vier schakels - talent aantrekken, inzetten, ontwikkelen en behouden - vormt één geheel dat als talentmanagement wordt omschreven. Het onderhoud van deze keten moet gelijk lopen met de strategie, visie en doelstellingen van de organisatie.

Uit een onderzoek⁷ van Deloitte bij 5.000 werkgevers en werknemers blijkt dat dit niet altijd het geval is in België. Door het schaarser worden van dat talent, focussen ondernemingen voornamelijk op het aantrekken van nieuw talent en op het behoud van het aanwezige talent. Het management verliest de andere elementen in de keten van talentmanagement - talent inzetten en ontwikkelen - uit het oog. Het is precies door deze elementen als een keten te benaderen, dat het verschil kan gemaakt worden in personeelsverloop, aldus Deloitte. Ook de Lisbon Council stelt dat investeren in talentmanagement steeds belangrijker zal worden.⁸ Ondernemingen zouden de omslag moeten kunnen maken. Talentontwikkeling zou moeten gelijk gesteld kunnen worden met een investering in kapitaal en niet met een kost. Talentontwikkeling vormt een doorlopend en geïntegreerd proces.

New deal

Ondernemingen zijn genoodzaakt om flexibeler te werken. Maar anderzijds hebben ze ook nood aan accuraat opgeleide, pasklaar inzetbare en gemotiveerde medewerkers en aan toekomstgerichte arbeidsverhoudingen.

Ondernemingen moeten de vaardigheid verwerven om competenties op te bouwen via trainingen, om verschillende jobinhouden te identificeren en de relaties daartussen te leggen, om mensen te laten samenwerken en de juiste medewerkers te matchen met de juiste job en andere werkmiddelen.

Werknemers van hun kant, moeten hun eigen inzetbaarheid op peil houden. Ze dragen een eigen verantwoordelijkheid over hun competentieontwikkeling. Daarbij zullen ze nieuwe verwachtingen stellen in hun werkgever. Ze zullen steeds meer waarde hechten aan een werkomgeving die hun inzetbaarheid kansen biedt.

De vragen die de onderneming dagelijks moet beantwoorden zijn de volgende: van welke talenten moet ik me morgen verzekeren om in een internationale context het verschil te kunnen blijven maken en te kunnen groeien? Welke competenties, ervaring, houding en kennis verwacht ik van deze medewerkers en hoe organiseer ik me om ze die werkomgeving aan te bieden die ze individueel verlangen?

De vragen die elke medewerker moet beantwoorden zijn deze: welke van mijn competenties maken mijn toegevoegde waarde morgen uniek zodat ik altijd zeker

7) Deloitte, Talent management becomes crucial for Belgian Companies, persbericht, 7 juni 2006.

8) The Lisbon Council, Skills for the future, www.lisboncouncil.net

blijf van werk. Waar ben ik goed in en waar moet ik mezelf bijspijkeren? Wat verwacht ik van mijn werkgever en welke competenties ontwikkel ik in het raam van mijn eigen verantwoordelijkheid?

Deze vragen en de antwoorden daarop, gaan een stuk verder dan vandaag binnen een klassieke arbeidsovereenkomst aan bod komen. Van belang is dat de wederzijdse individuele verwachtingen en engagementen van werkgever en werknemer expliciet worden gemaakt. Die duidelijkheid is in onzekere tijden noodzakelijk om de werknemer zelf te doen kiezen voor het investeren in zijn werkzekerheid. Daarom is er nood aan een nieuw luik binnen de arbeidsrelatie.

Dat nieuwe luik zou de wederzijdse verwachtingen kunnen beschrijven. De werkgevers en de werknemers kunnen daarin afspreken wat ze van elkaar verwachten. De werkgever kan zich bijvoorbeeld inspannen tot een aanbod van groeimogelijkheden, interessante jobinhoud, carrièremanagement, afspraken over het evenwicht tussen werk en gezinsleven. Daartegenover kan de werknemer zijn inspanningen vastleggen rond zijn competentieontwikkeling en zijn inzetbaarheid in lijn met het bedrijfsdoel. De dialoog die zo wordt aangegaan moet de vertrouwensrelatie versterken. En de afspraken kunnen op geregelde tijdstippen vernieuwd worden om - indien dat wenselijk is - de verwachtingen van de werkgever en de werknemer te updaten.

Het pakket afspraken tussen werknemer en werkgever kan de vorm aannemen van een nieuw psychologisch contract. Dit kan het klassieke arbeidscontract aanvullen. Het komt er niet in de plaats van. Het psychologische contract kan een fundament zijn van toekomstgerichte loon- en arbeidsvoorwaarden. De oude contractuele relatie 'over loon en arbeidstijden' wordt zo aangevuld met wederzijdse engagementen en verwachtingen. Eens uitgesproken en op papier gezet, verschaffen die afspraken duidelijkheid voor beide partijen.

Samengevat

- de onderneming moet over een geoliede HR-strategie beschikken waardoor het juiste talent aangetrokken wordt, op de juiste manier ontwikkeld, ingezet en in eigen huis behouden wordt;
- de keten met vier schakels - talent aantrekken, inzetten, ontwikkelen en behouden - vormt één geheel dat als talentmanagement wordt omschreven;
- talentmanagement moet samenlopen met de visie en de strategie van de onderneming;
- er is nood aan een nieuw luik binnen de arbeidsrelatie dat de wederzijdse engagementen en verwachtingen van werkgever en werknemer vastlegt.

“Een arbeidsmarkt waarin werkzekerheid en de verhoging van de werkzaamheidsgraad primieren, zal voor elk individu meer carrièreperspectief bieden. Maar dit betekent ook dat er van elk individu verlangd mag worden dat hij zijn loopbaan meer dan vandaag in eigen handen neemt. Deze omslag zal ingrijpende veranderingen eisen. Voka heeft samen met Vacature en De Tijd onderzocht in welke mate werkgevers en werknemers vandaag al klaar zijn om die veranderingen te aanvaarden.”

Eric Vermeylen

Directeur Voka-kenniscentrum



Naar een actieve talentenmarkt

Onze welvaart komt onder druk te staan. Er zijn meer nieuwe mensen nodig die werken en meer jobs die ingevuld worden.

België telt vandaag 10,4 miljoen inwoners waarvan 6,5 miljoen mensen in de beroepsactieve leeftijdsgroep van 18 tot 65 jaar. Van deze 6,5 miljoen mensen zijn er zo'n 4 miljoen mensen effectief aan het werk in het normale arbeidscircuit. Alles wat in Belgische productiestatistieken verschijnt, gaat door de handen van deze 4 miljoen mensen. Samen met de ondernemingen waar ze werken, dragen deze 4 miljoen actieven de welvaart en het welzijn van de ganse bevolking. Het is dit draagvermogen, dat de komende jaren onder druk komt te staan.

Demografie

Oorzaak hiervan zijn een drietal gelijklopende fenomenen. Ze hebben alledrie te maken met de vergrijzingsgolf die doorheen de samenleving slaat.

Het eerste fenomeen is het met pensioen gaan van de naoorlogse babyboomers. Tegen 2020 is één op de vijf Belgen gepensioneerd. Dat zijn er 424.000 meer dan vandaag. We zullen dan ook 321.000 vijfentachtigplussers tellen, twee keer zoveel als nu.

De druk op de financiering van het welvaartssysteem wordt nog versterkt door een tweede gelijklopend demografisch fenomeen: samen met de uitstroom van gepensioneerden, zal de instroom van vers talent op de Belgische arbeidsmarkt verkleinen. Tegen 2020 bedraagt het verschil tussen vertrekkers en nieuwkomers 150.000 mensen.

Ten derde zal wie met pensioen is, gemiddeld ook langer van dat pensioen genieten. Onze levensverwachting stijgt immers alsmaar en op de behoefte aan gezondheid staat geen limiet. Dat zal voor extra kosten zorgen in de pensioenuitgaven én de verzorging.

We weten dat de kosten van onze welvaart en ons welzijn zullen toenemen. We weten ook dat indien er niets wijzigt, die kosten door steeds minder mensen zullen gedragen worden.

Ofwel laten we dan betijen en blijven we de stijgende rekening gewoon over het krimpende aantal werkenden verdelen, hetgeen botweg zou betekenen dat elke gepensioneerde tegen 2050 door twee werkenden onderhouden wordt in plaats van door vier zoals vandaag⁹. Ofwel kiezen we ervoor om de sociale zekerheid en de pensioenen te behouden zoals we ze vandaag kennen en verdelen we de hogere rekening over meer hoofden.

9) Hoge Raad voor Financiën, Vergrijzingscommissie

Extra jobs en nieuwe mensen

De eerste piste is duidelijk te vermijden. De tweede is sociaal, economisch en ethisch de enig aanvaardbare. We moeten de meerkosten ruimer spreiden. Dat kan enkel wanneer er meer jobs komen en er meer mensen aan het werk gaan.

De sociale partners in dit land zijn zich van dit alles bewust¹⁰. “Indien we een groter deel van de werknemers in het productieproces willen handhaven, om het hoofd te bieden aan de vergrijzing op een moment dat de technologie steeds sneller evolueert, is het noodzakelijk dat de werknemers hun kennispotentieel gedurende de hele loopbaan kunnen behouden en ontwikkelen,” zo staat er in het CRB-rapport 2006. “Hierdoor zullen ze meer open kunnen staan voor verandering, die minder zal worden opgevat als een risicofactor dan als een kans. Aangezien de actieve bevolking in een reeds nabijere toekomst zal beginnen te krimpen, zal men ook meer dan vroeger moeten trachten de vereiste kwalificaties intern te vinden.”

Onafhankelijke adviesorganen zoals de Hoge Raad voor Financiën, de Hoge Raad voor de Werkgelegenheid en de Studiecommissie voor de Vergrijzing bevestigen deze rode draad: Er moeten meer mensen aan het werk¹¹.

Het antwoord is dus bekend: we moeten er met zijn allen voor zorgen dat het aantal werkenden zo sterk toeneemt dat ons welvaarts- en welzijnssysteem betaalbaar blijft. De vraag die we dus moeten stellen is: hoeveel extra jobs en hoeveel nieuwe mensen hebben we daarvoor nodig?

De laatste jaren kwamen er wel een pak banen bij - 2005 en 2006 klokten telkens af op ongeveer 40.000 nieuwe arbeidsplaatsen, 2007 zou zelfs zo'n 60.000 nieuwe banen opgeleverd hebben - maar we zitten nog steeds niet gebeiteld. In vergelijking met de rest van Europa werken er gewoon te weinig mensen in België. Slechts 61 procent van de mensen op beroepsactieve leeftijd is aan het werk in wat het regulier arbeidscircuit noemt. Dat is heel wat minder dan het Europese gemiddelde van 64,3 procent binnen de EU27 en 66 procent binnen de EU15. Laat staan dat de Lissabondoelstelling van 70 procent tegen 2010 in zicht is.

De slechte Belgische score heeft vooral te maken met de moeizame tewerkstelling van mensen uit verschillende kansengroepen, waaronder ouderen en langdurig werklozen. Een oorzaak daarvan, is het comfortabele en te weinig activerende vangnet van de werkloosheidsuitkering en brugpensioenering. Bovendien blijkt de grote arbeidsreserve aan jongeren en allochtonen vaak niet gepast opgeleid om de bestaande en de nieuwe vacatures in te vullen.

10) CRB-rapport 2006, technisch verslag van het secretariaat over de maximale beschikbare marges voor de loonkostenontwikkeling, blz.19, 2006

11) Uitgaande van volgende assumpties: constante productiviteitstoename van 1,75 procent per jaar, gemiddelde BBP-groei van 1,8 procent per jaar, reële langetermijnrentevoet van 3 procent, stijging werkzaamheidsgraad met 7,5 procentpunt tegen 2030, Federale financieringsoverschotten van 0,3 procent BBP in 2007, naar 1,1 procent in 2011 en naar max. 2 procent in 2017-2018.

Het Voka-kenniscentrum analyseerde de huidige evolutie op de Belgische arbeidsmarkt. Deze analyse leert dat er tegen 2020 zo'n 350.000 extra ingevulde banen nodig zijn om een werkzaamheidsgraad van 70 procent te halen, zoals de Lissabondoelstelling voorschrijft. Tegen 2020 zal de beroepsbevolking door de vergrijzing echter met zo'n 150.000 eenheden dalen. Te samen moeten we dus 500.000 nieuwe actieven vinden.

De maatschappelijke noodzaak van een Actieve Talentenmarkt

Het dwingende cijfer van 500.000 nieuwe actieven tegen 2020 legt niet alleen een verantwoordelijkheid bij ondernemingen. Een dergelijk cijfer kan alleen bereikt worden wanneer de investering in talentontwikkeling binnen de ondernemingsmuren ook volop wordt aangevuld met grootscheeps talentmanagement daarbuiten, in de ganse samenleving.

Dit kader, het samengaan van talentmanagement op micro- en op macrovlak, benoemen we als de 'Actieve Talentenmarkt'. In zo'n actieve talenmarkt wordt elk talent geactiveerd naar werk, elk talent gemotiveerd en op een eigentijdse manier gewaardeerd en wordt mobiliteit gestimuleerd van werk naar werk.

Grote NV Talent-enquête

Een eenvoudig antwoord is dat, maar geen simpele opdracht. De vraag is hoe snel we tot zo'n 'Actieve Talenmarkt' kunnen komen, waar het schoentje eventueel klemt en wie de actoren zijn die de wagen op de rails moeten zetten.

Voka heeft wat dat betreft een reeks stellingen voorgelegd aan werknemers en aan de werkgevers in Vlaanderen. Dat gebeurde in een Grote NV Talent-enquête, een samenwerking met Vacature en De Tijd¹². De resultaten geven aan op welk gebied werkgevers en werknemers het eens zijn. En waar ze van mening verschillen.

> activeer elk talent naar werk

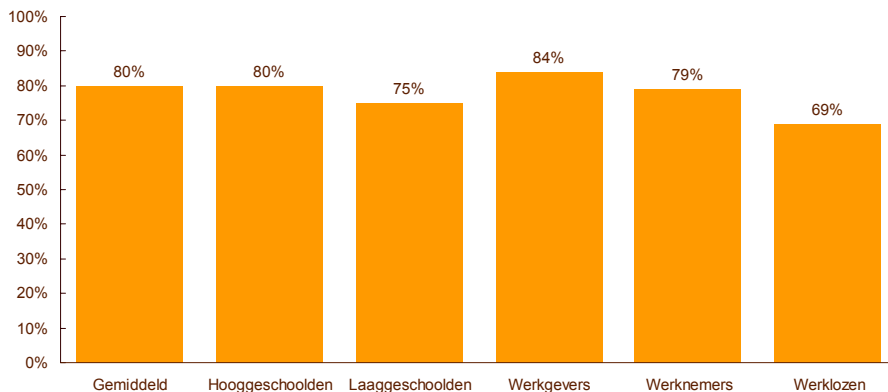
Uit de resultaten van de Grote NV Talent-enquête blijkt duidelijk dat het thema werk leeft in Vlaanderen, zowel bij werkgevers als bij werknemers. Praktisch iedereen is de mening toegedaan dat onze pensioenen en onze gezondheidszorg onbetaalbaar worden als niet meer mensen aan de slag gaan. Er valt op dat vlak geen verschil in mening op te tekenen tussen jong en oud, of tussen kort- en langgeschoolden of werkgevers en werknemers.

Rond werkloosheidsuitkeringen bestaat dezelfde eensgezindheid. Er bestaat een maatschappelijk draagvlak voor degressieve werkloosheidsuitkeringen. Bijna acht op tien Vlamingen heeft er geen probleem mee dat wie werkloos wordt, gedurende zes maanden een hoge uitkering mag ontvangen zodat in goede omstandigheden

12) Grote NV Talent-enquête, Voka in samenwerking met Vacature en De Tijd, november 2007

naar een nieuwe baan kan gezocht worden. En men vindt het logisch dat die uitkering na zes maanden sterk vermindert. Ook een meerderheid van werkzoekenden vindt zich in de stelling. Het bevestigt dat werken als een maatschappelijke plicht wordt gezien.

In procent akkoord met de stelling

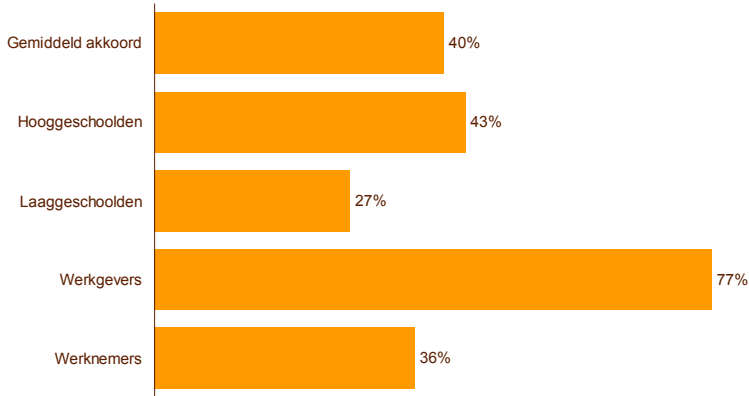


Grafiek: Wie werkloos wordt, moet gedurende zes maanden een hoge uitkering ontvangen, zodat in goede omstandigheden naar een nieuwe baan gezocht kan worden. Na deze zes maanden moeten de werkloosheidsomstandigheden verminderen in de tijd (in procent akkoord met de stelling).

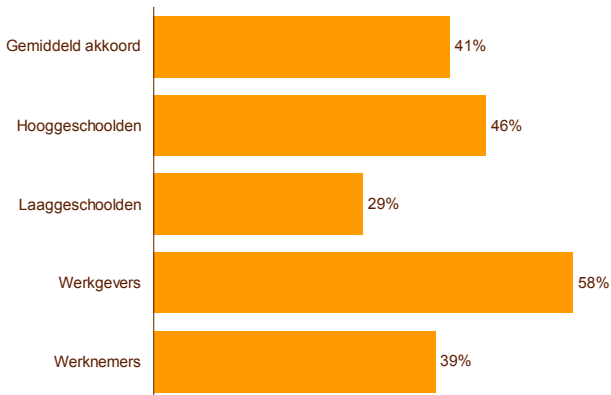
Veel eensgezindheid dus, maar zelfs in het beste huishouden zit er wel eens een haar in de boter. Als de pensioenen op tafel komen, liggen de meningen heel wat verder uit elkaar. Werken is dan wel een maatschappelijke plicht, vinden we, maar langer werken, daar worden we nog altijd niet warm van.

Het afschaffen van brugpensioen en andere prepensioenmaatregelen kan bij werknemers op weinig bijval rekenen, terwijl werkgevers hier logischerwijze wel hun heil in zouden zien.

Een systeem dat langer werken aanmoedigt, en voortijdig afhaken ontmoedigt met minder pensioen, is zonder meer noodzakelijk. Het zal u niet verrassen dat daar weinig werknemers voor te vinden zijn: zes op de tien zijn het hiermee niet eens. Opvallender is dat ook niet alle werkgevers overtuigd zijn van een ontmoediging voor het voortijdig verlaten van de arbeidsmarkt. Zes op de tien is hiervoor gewonnen. Dat is wel een meerderheid, maar geen overtuigende.



Grafiek: Brugpensioenen en andere prepensioenmaatregelen moeten verdwijnen (in procent akkoord met de stelling).

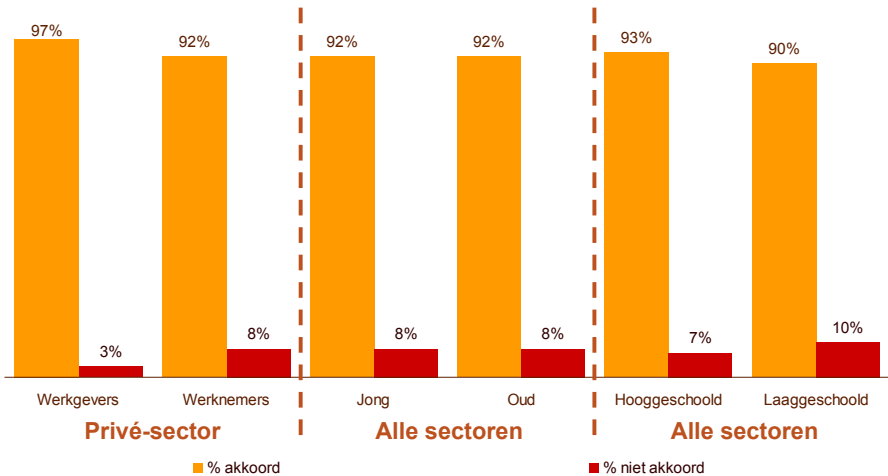


Grafiek: Wie wil stoppen met werken voor zijn 65ste levensjaar, moet worden ontmoedigd met minder pensioen (in procent akkoord met de stelling).

> motiveer elk talent met een eigentijdse beloning

Zo komen we tot de tweede bouwsteen van de strategie naar een Actieve Talentenmarkt. Een eerste stelling was hier dat een hedendaags loonpakket de medewerker moet stimuleren om zijn competenties te blijven ontwikkelen. Daar zijn werkgevers en werknemers het volmondig over eens.

De meerderheid van de werkgevers uit de privé-sector, 61 procent, onderschrijft de stelling dat automatische loonaanpassingen als gevolg van leeftijd, anciënniteit of indexatie niet meer van deze tijd zijn. Dit ligt toch wel duidelijk anders langs de kant van de werknemers in de privé-sector, waar 66 procent zich daarin niet kan vinden. Opvallend is dat vijftigplussers meer open staan voor verandering dan bijvoorbeeld jonge dertigers. Het loon mag mensen wel motiveren om hun competenties te blijven ontwikkelen. Maar enkel bovenop alle automatismen. Die moeten blijven bestaan, zo geven de antwoorden aan.



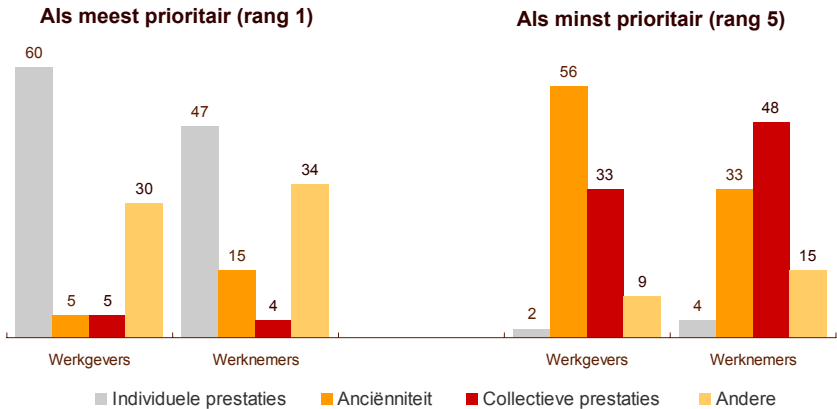
Grafiek: Een eigentijdse loondynamiek moet mensen motiveren om hun competenties te blijven ontwikkelen (in procent akkoord met de stelling).

Nu is het zo dat één van de automatismen alleszins verdwijnt. Volgens een Europese richtlijn mag leeftijd vanaf 2009 geen enkele rol meer spelen in de loondynamiek. Dat criterium zal dus vervangen moeten worden. Welk criterium dat best is, hebben we ook bevestigd.

Uit de antwoorden blijkt dat 'individuele prestaties' als criterium veruit de voorkeur geniet. Drie op vijf werkgevers plaatsen het op nummer één. Bij de werknemers is dat iets minder dan de helft. Op de tweede plaats in de prioriteitenlijst staat dan 'competentieontwikkeling', eigenlijk een inputfactor om tot prestaties te kunnen komen.

Zeer opvallend is dat anciënniteit zeer weinig als nummer één naar voren wordt geschoven, zowel door werkgevers als door werknemers. Bij werknemers is dat slechts 15 procent. Ook collectieve prestaties scoren veel minder bij beide groepen.

Werknemers en werkgevers hebben dus dezelfde wederzijdse verwachtingen betreffende competentieontwikkeling én zijn te vinden voor een loonontwikkeling die samenhangt met individueel toerekenbare prestaties.

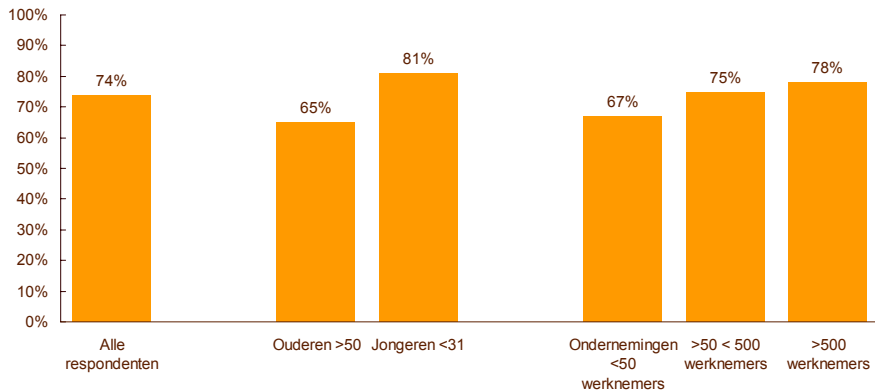


Grafiek: Op basis waarvan moeten lonen evolueren? (op 100 werkgevers / werknemers)

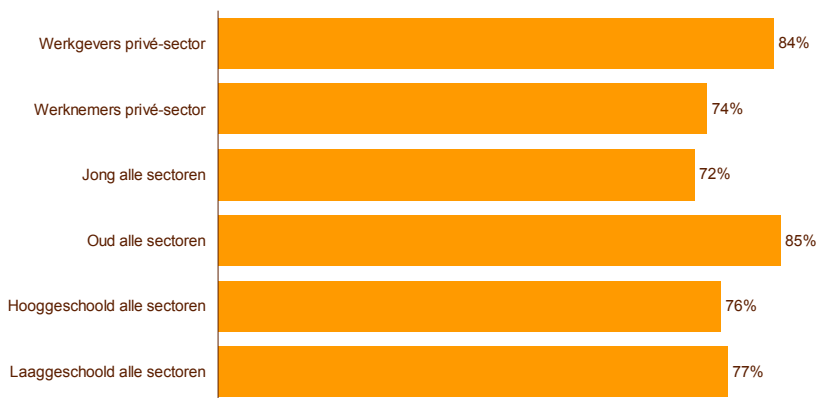
Er werd ook gepeild naar de rol die vorming en opleiding zouden moeten spelen in de verloningspolitiek. Vorming en opleiding moeten er deel van uitmaken, zo wordt zeer duidelijk gezegd. Zowel werknemers als werkgevers zijn het er grotendeels over eens. Het is ook goed nieuws in die zin dat iedereen het belang inziet van opleiding en vorming... De vraag is dan wie gevraagd wordt dat goede nieuws te betalen. Drie op de vier medewerkers vindt dat zij hun competentieontwikkeling niet en ook niet voor een deel zelf moeten financieren.

In de grote NV Talent-enquête werd eveneens de rol bekeken die de pensioenen kunnen spelen in de verloningspolitiek. Meer dan negen op tien vindt een aanvullend pensioen onontbeerlijk om de levensstandaard te kunnen behouden.

Zou het dan een goed idee zijn als werkgevers in plaats van een directe loonsverhoging een hogere bijdrage aan het aanvullende pensioen zouden kunnen doen. Blijkbaar is dat nog niet zo'n onhaalbare optie. Drie op de vier respondenten zou daarvoor te vinden zijn.



Grafiek: Werknemers moeten hun vorming en opleiding gedeeltelijk zelf betalen (in procent niet-akkoord met de stelling).



Grafiek: Hogere bijdragen van de werkgever in het aanvullend pensioen kunnen een goed alternatief zijn voor directe loonsverhogingen (in procent akkoord met de stelling).



Grafiek: Bij automatische loonindexering zou het gedeelte dat niet netto naar de werknemers gaat, deels moeten terugvloeien naar bijdragen voor een aanvullend pensioen van de werknemers (in procent akkoord met de stelling).

Nog meer Vlamingen vindt overigens dat bij een automatische indexering, het gedeelte dat niet netto naar de werknemer gaat, deels moet kunnen terugvloeien als een aanvullende pensioenbijdrage voor de werknemer.

Waardering heeft vandaag ook te maken met andere zaken dan loon, bijvoorbeeld met het ingaan op het verlangen van de werknemers voor meer evenwicht tussen arbeid en privé. Hier is van belang dat de systemen betaalbaar blijven in het licht van de vergrijzing.

Binnen de enquête werd de piste onderzocht om de huidige collectieve systemen van tijdskrediet te vervangen door een individueel systeem van een loopbaanspaarrekening. Daarbij zou de werknemer gedurende zijn carrière rechten op kunnen bouwen voor minder werk, zij het dat hij die rechten zelf financiert met zijn eigen activiteit.

Acht op de tien werknemers blijkt hiervoor gewonnen, maar slechts zes op tien vinden dat de collectieve systemen kunnen afgebouwd worden. Het is een duidelijk beeld, dat met regelmaat in de resultaten opduikt. De werknemer staat open voor vernieuwing, maar wil wel behouden wat is. Vooral jonge medewerkers protesteren.



Grafiek: Er moet een individuele en meeneembare loopbaanspaarrekening komen zodat elke werknemer recht heeft op minder werk en dit zelf financiert (in procent akkoord met de stelling).



Grafiek: ... mits afbouw van collectieve systemen van tijdskrediet en loopbaanonderbreking (in procent akkoord met de stelling).

Een belangrijk signaal is alleszins dat meer dan zes op tien jonge medewerkers vindt dat werk en privé beter op elkaar afgestemd kunnen worden, en dat op basis van meer flexibele werktijden. Dat biedt ook mogelijkheden voor de werkgever: creativiteit in flexibilisering van arbeidsuren is immers een win-winsituatie voor werkgevers en werknemers.

> Stimuleer mobiliteit op de arbeidsmarkt van werk naar werk

En daarmee komen we bij onze derde bouwsteen naar een Actieve Talentenmarkt: het stimuleren van mobiliteit op de arbeidsmarkt.

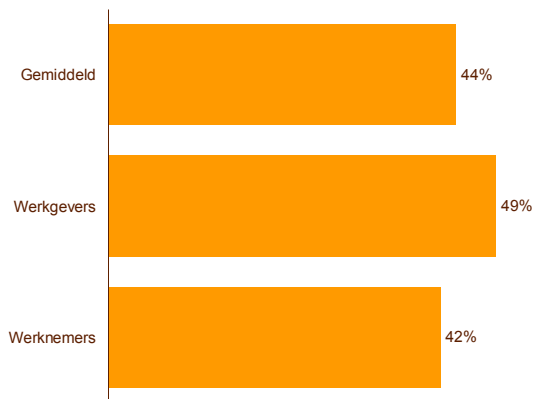
Een eerste stelling daaromtrent heeft te maken met de overgang van jobzekerheid naar werkzekerheid. Is het nog wel van deze tijd om te zoeken naar de zekerheid van een vaste baan? Zou de werknemer niet beter verlangen naar zekerheid op werk? Hier geven de respondenten weer blijk van hun zin voor realiteit.

Negen op tien van de respondenten onderschrijven de noodzakelijke evolutie van jobzekerheid naar werkzekerheid. Vier op vijf werknemers kiest voor werkzekerheid en geeft aan dat jobzekerheid achterhaald is. De langgeschoolden zijn hierin iets realistischer dan de kortgeschoolden, maar grosso modo gaat de ruime meerderheid hierin mee.

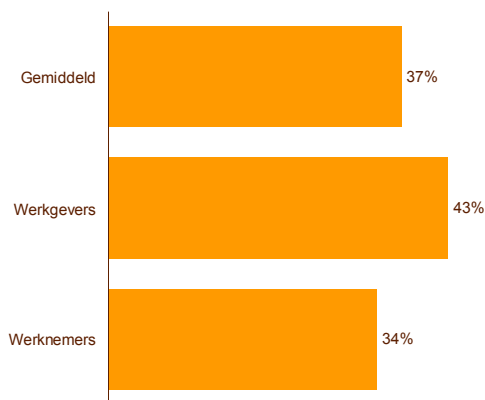


Grafiek: Een bepaalde job voor het leven is niet langer van deze tijd. Van jobzekerheid naar werkzekerheid (in procent akkoord met deze stelling).

Dit beeld wordt wel tegengesproken wanneer ingepikt wordt op de gevolgen van de switch van job- naar werkzekerheid. Minder dan de helft van de Vlamingen vindt dat regelmatig van werk veranderen eenieder meer kansen op werk zal bieden. Slechts 37 procent gaat hiermee akkoord. Iets meer van de Vlamingen vindt dat regelmatig veranderen jezelf meer kansen biedt op een nieuwe job.



Grafiek: Regelmatig veranderen zal het aandeel actieven doen stijgen (in procent akkoord met de stelling).

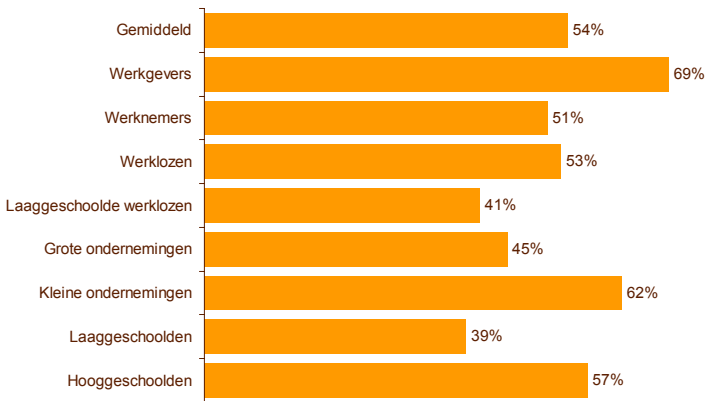


Grafiek: Regelmatig veranderen biedt meer kansen op een nieuwe job (in procent akkoord met de stelling).

Hetzelfde beeld zien we in de antwoorden op de vraag of men bij ontslag geld zou willen ruilen voor begeleiding in het vinden van een nieuwe job. Daar bestaat geen ruim draagvlak voor. De werknemers zijn voor de helft gewonnen. De werkgevers verdedigen deze optie met zeven op tien.

Daartegenover staat dat slechts de helft van de werknemers bereid is om geld in te ruilen voor meer outplacement. Opvallend is wel dat deze afruil in kleine ondernemingen (minder dan 50 werknemers) op meer bijval kan rekenen. Daar gaan

zes op tien medewerkers akkoord. Hun collega's uit grotere ondernemingen gaan slechts voor 45 procent akkoord.



Grafiek: Als werkgevers meer investeren in outplacement, dan mogen in ruil de ontslagvergoedingen lager zijn (in procent akkoord met de stelling).

Het streefdoel voor de samenleving is te komen tot een arbeidsmarkt waar...

- werkzoekenden in goede omstandigheden naar een nieuwe baan kunnen zoeken, maar ook sterk geactiveerd worden om werk te vinden;
- langer werken aangemoedigd wordt en werkenden voortdurend worden geprikkeld om actief te blijven;
- alle ondernemingen de gerichte competentieontwikkeling van hun werknemers stimuleren;
- alle werknemers hun verantwoordelijkheid opnemen en zelf zorg dragen voor het updaten van hun competenties en daar ook in slagen;
- er voldoende arbeidsmobiliteit is zodat Vlaanderen de juiste talenten op de juiste plaats kan inzetten;
- transities van werk naar werk soepel en in de juiste omstandigheden kunnen verlopen;
- werkgevers creativiteit kunnen toepassen in de flexibilisering van arbeidsuren en werknemers erin lukken arbeid en privé-leven te verzoenen;
- bedrijven kunnen inspelen op marktschommelingen door flexibeler aan te werven en te ontslaan;
- werk en overwerk betaalbaar is;
- de loondynamiek samenloopt met individuele prestaties en competentieontwikkeling;
- de loonvorming differentiatie toelaat binnen de onderneming en tussen ondernemingen.

Agenda voor een paradigmashift in het arbeidsmarktbeleid

Onze samenleving heeft een 'Actieve Talentenmarkt' nodig. Ondernemingen worden daarin geprikkeld om meer jobs te creëren en mensen om actief te blijven of te worden. In zo'n actieve talentenmarkt wordt elk talent geactiveerd naar werk, elk talent wordt gemotiveerd en op een eigentijdse manier gewaardeerd en de mobiliteit van werk naar werk krijgt er een stimulans.

Onze huidige arbeidsmarkt prikkelt en motiveert dan wel, maar niet meer op de juiste manier. De zaken zijn er vandaag niet toekomstgericht geregeld en er wordt verkeerd gestimuleerd. Daarom zal de arbeidsmarkt zich moeten vernieuwen. De zaken moeten anders worden geregeld en aangepakt. Het arbeidsmarktbeleid moet op een nieuwe leest geschoeid worden. Er is nood aan een verandering van paradigma, aan een overstap naar een nieuw model.

In de volgende paragrafen wordt de agenda voor deze paradigmashift neergezet. De stakeholders van de onderneming en de werknemer zijn in deze de overheid, de sociale partners en het onderwijs.

De aanpassingen die in deze agenda zijn opgenomen, weerspiegelen de uitdagingen waar ondernemingen en werknemers voor staan. Het betreft telkens ingrepen in de hardware en de software van de arbeidsmarkt. Het ene kan door regels aan te passen en eenvoudiger te maken. Het andere kan door te sensibiliseren en de juiste boodschappen te communiceren. Alle acties in de agenda zijn verzameld in een zestal punten. Deze zijn:

- de beschikbaarheid van talent;
- de activering van talent;
- de ontwikkeling van talent;
- de mobiliteit van talent;
- de flexibiliteit van talent;
- het eigentijds belonen van talent.

1: De beschikbaarheid van talent

Stellen dat elk talent belangrijk is, en dat er dus niemand verloren mag gaan, betekent dat iedereen die het onderwijs verlaat, gekwalificeerd is. Wat is daar voor nodig?

> een onderwijs dat keuze laat > niemand gaat verloren

Iedereen bezit talent, vaardigheden en een potentieel die kunnen ontwikkeld worden. De termen laag- en hooggeschoold zijn verleden tijd. Wat telt is juistgeschoold. In het onderwijs zou voortaan dus ook het principe moeten gelden: de juiste leerling op de juiste plaats. Het onderwijs mag nooit de oorzaak zijn van leerlingen zonder kwalificaties.

Hier werk van maken betekent de juiste keuzes maken. Juiste keuzes leiden tot grotere motivatie, minder ongekwalificeerde uitstroom en betere toeleiding naar de arbeidsmarkt. Nu is het secundair onderwijs van bij de start gericht op een welbepaald doel. Eens de eerste keuze gemaakt, is ze vrijwel definitief. Daarenboven is ze naar sommige studiegebieden niet breed genoeg.

Om jonge mensen beter te laten kiezen, is een uitstel van de definitieve keuze noodzakelijk. De eerste twee jaar secundair onderwijs moet de maximale keuze gewaarborgd blijven voor iedereen. Naast een gemeenschappelijke basis kan er werk gemaakt worden van gespecialiseerde trajecten. De definitieve keuze wordt op die manier verschoven naar 14 jaar. Vanaf het derde secundair kunnen dan parallelle, meer gespecialiseerde keuzetrajecten worden aangeboden.

> een onderwijs met een doel > de aansluiting op de arbeidsmarkt

De aansluiting met de arbeidsmarkt moet als een rode draad doorheen de schoolloopbaan van elke leerling of student lopen.

Zowel in het secundair hoger beroepsonderwijs als in het hoger onderwijs moeten alle jaren die gericht zijn op afstuderen, de zogenaamde finaliteitsjaren, aansluiten op de reële noden van de arbeidsmarkt. Dat kan door stages een integraal deel te laten uitmaken van elk schooltraject en de praktijk - de echte wereld - deel te laten uitmaken van het curriculum. Het kan ook door ondernemers uit te nodigen in de klas, meer tijd te voorzien voor bedrijfsbezoeken en langer lopende stages.

Het is noodzakelijk dat elke student in het secundair of hoger onderwijs kansen krijgt om geregeld kennis te maken met diverse aspecten van de arbeidswereld. Hoe dat moet gebeuren zal afhangen van de studierichtingen. Dat het moet gebeuren is een zekerheid. Bedrijven zullen dan meer dan vroeger aangesproken worden om in dit verhaal mee te werken.

2: De activering van talent

De komende jaren zal een grote groep babyboomers de arbeidsmarkt verlaten en zullen er steeds minder nieuwe mensen de arbeidsmarkt betreden. De vraag is hoe de uitloop kan verkleind worden en waar de reserves schuilen die geactiveerd kunnen worden. De taak om al dan niet verborgen arbeidsreserves te activeren en ouderen nieuwe perspectieven te geven ligt bij de overheid en bij de ondernemingen.

> oudere werknemers > vermijden dat reserves ontstaan

Het eerste verschil kan gemaakt worden binnen de groep 55-plussers waarvan een belangrijk deel - vakantiebrochures en privaatpensioenspaarformules in aanslag - plannen maakt om vervroegd met pensioen te gaan. Het komt erop aan om deze ouderen zo te motiveren dat ze vanuit eigen beweging langer aan het werk willen blijven. Dat kan door oudere werknemers een nieuw perspectief te geven binnen de

onderneming, langer werken fiscaal aantrekkelijker te maken en vervroegd uittreden af te raden, via een malus van minder pensioen.

> langdurig werklozen > opleiden

De groep werklozen vormt een tweede reserve. Naar schatting zou zo'n tweederde van het totaal aantal langdurige werklozen terug een reguliere activiteit kunnen opnemen. Binnen deze slapende reserve werklozen bevindt zich een grote groep ouderen, jongeren en allochtonen die niet gepast is opgeleid of financieel onvoldoende gemotiveerd wordt om (in het reguliere arbeidscircuit) te werken.

> thuiszitters > werken aantrekkelijk maken

Vrouwen (en mannen) aan de haard vormen de derde reserve. De overheid zou voor hen de drempel moeten verlagen om na een (lange) onderbreking terug een job te vinden. Werken zou voor hen interessanter moeten worden.

> actief arbeidsmarktbeleid > omslag naar opleiding en begeleiding

Het arbeidsmarktbeleid van de overheid bestaat uit maatregelen die actief van aard zijn - bijvoorbeeld voor de opleiding en begeleiding van werklozen - of die passen in een passief beleid - zoals werkloosheidsvergoedingen en brugpensioenen.

Vandaag wordt in België voor elke euro die wordt besteed aan actief beleid 2,63 euro aan passieve maatregelen uitgegeven. België geeft 2,4 procent van zijn BBP uit aan passieve maatregelen, tegenover 1,7 procent als EU-gemiddelde¹³. Bovendien gaat bijna de helft van de actieve uitgaven naar gesubsidieerde jobs voor werkzoekenden. In de EU is dat gemiddeld amper een zesde.

België hinkt op het vlak van actief arbeidsmarktbeleid duidelijk achter Europa aan. Het arbeidsmarktbeleid is te passief in vergelijking met Europa. Er is een ommezwaai nodig. Het arbeidsmarktbeleid dient veel actiever te worden, met meer stimulansen voor beroepsopleiding en begeleiding van werklozen naar een nieuwe job. Binnen dat actief beleid moet de voorrang gegeven worden aan maatregelen die werkzoekenden activeren via begeleiding en opleiding. De gesubsidieerde tewerkstelling in de publieke sector moet worden afgebouwd. De wachtuitkering voor schoolverlaters moet een startpremie worden. Zo wordt de wachtperiode meer geactiveerd.

> werkloosheidsuitkering die prikkelt > werkloos blijven toezien moet onaantrekkelijker gemaakt worden

Werken moet interessanter worden door de lasten op arbeid te verlichten. Wie werkt, moet meer overhouden op het einde van de maand. Wie daarentegen zwartwerkt, moet zwaar gestraft worden.

13) Eurostat, Labour Market Policy-databank

Wat de werkloosheidsuitkering betreft, die moet sterker prikkelen om terug aan de slag te gaan. Daarvoor zou de werkloosheidsuitkering in een beginfase meer inkomenszekerheid moeten bieden, maar daarna - voor wie nalaat werk te zoeken of competenties te verwerven - sneller en drastischer moeten dalen. Het verschil tussen loon en werkloosheidsuitkering wordt zo groter, en langdurig werkeloos toezien, wordt onaantrekkelijker (dergelijk systeem moet natuurlijk gepaard gaan met een excellent en ondernemingsgericht aanbod van opleidingen en vorming).

Uit de Grote NV Talent-enquête¹⁴ die in het najaar van 2007 werd afgenomen blijkt dat acht op tien Vlamingen er geen probleem mee heeft dat de uitkering gedurende zes maanden hoger is en nadien zes maanden sterk vermindert. Ook een meerderheid van werkzoekenden vindt zich in de stelling.

> nepcircuits afschaffen > statuten die mensen van de reguliere arbeidsmarkt houden - zoals PWA - moeten verdwijnen

Het PWA-systeem moet afgebouwd worden, net als andere nepstatuten en gesubsidieerde statuten die mensen te veel in een apart circuit houden. Niet iedereen kan doorstromen naar een reguliere job, maar wie dat wel kan moet daarin aangemoedigd en gesteund worden. Bijkomend moet het systeem van de dienstencheques verder verruimd worden. En daarbij moeten privé-ondernemingen een maximale rol kunnen opnemen.

3: De ontwikkeling van talent

Elk talent inzetten betekent dat werkgevers en werknemers verantwoordelijkheid moeten opnemen. Maar de ontwikkeling van elk talent start tijdens de onderwijsjaren. Het onderwijs moet er op gericht zijn om uit de leerling of student datgene te halen wat erin verscholen zit.

> de basis is... > aandacht voor basiscompetenties

Spreken, lezen, rekenen en schrijven blijven de basis van elk verder leerproces. Vooral het basisonderwijs heeft de opdracht hier optimaal werk van te maken. Het zijn deze basiscompetenties die mensen later in staat stellen voluit te participeren aan de samenleving en dus ook in de arbeidsmarkt.

> aandachtig onderwijs > maximale ontwikkeling lager- én hogerbegaafden

Het onderwijsbeleid is vandaag gericht op het opvangen van achterblijvers in de klas. De aandacht daarvoor is terecht. Maar er moet ook voldoende ruimte zijn om talent van meer- en hogerbegaafden maximaal te ontwikkelen door er specifiek aandacht aan te besteden.

14) Grote NV Talent-enquête, Voka in samenwerking met Vacature en De Tijd, november 2007

Het uitgangspunt in de klas moet zijn om ieders potentieel maximaal te ontplooiën. Elke leerling moet deze kans krijgen. Daarom moet elke school de vrijheid hebben om kangoeroeklassen op te zetten, waar leerlingen de kans krijgen om ‘verder te springen’ dan hun leeftijdsgenoten. Leerkrachten moeten de kans krijgen om zich gericht bezig te houden met hogerbegaafden.

> onderwijs met realiteitszin > techniek en technologie

De samenleving van vandaag wordt beheerst door techniek en technologie. Dit staat haaks op de beperkte aandacht voor techniek en technologie in bepaalde studierichtingen. De overheid moet garanderen dat techniek en technologie aanwezig zijn in elk curriculum van elke leerling gedurende de leerplichtige schooltijd.

> aanbod vormingsverstrekkers > aanbod opleiding en vorming afstemmen op competentieagenda ondernemingen

Na het onderwijs is het natuurlijk niet afgelopen. De uitdaging is om competenties van eenieder continu te blijven ontwikkelen. Ondernemingen en werknemers staan voor een win-winsituatie, wanneer ze er samen in slagen een agenda op te stellen met de competenties die ontwikkeld moeten worden. Deze competenties kunnen intern in de onderneming ontwikkeld worden, via on-the-jobtraining, leergroepen, stages, jobrotatie enz. of ze zullen extern moeten gevormd worden. Vandaar dat het voorradige aanbod van externe en interne opleidingen en vorming zich constant op deze competentieagenda zal moeten afstemmen.

> de overheid doet mee > gerichte competentieontwikkeling steunen

De overheid kan competentieontwikkeling gericht steunen. Ze kan dat doen door het ruime aanbod aan maatregelen zoals opleidingscheques of de ondernemerschapsportefeuille en andere instrumenten te vereenvoudigen of te saneren.

Opleiding vormt een strategische hefboom. Maar dan moeten de bevoegdheden hierover wel homogeen zijn en moet de opleiding beantwoorden aan een vraag uit de markt. De overheid mag geen verplichtingen opleggen aan het bedrijfsleven. Ze dient de ontwikkeling van competentie management aan te moedigen, instrumenten op elkaar af te stemmen en moet het onderwijs aanmoedigen om de uitgestoken hand van het bedrijfsleven aan te nemen.

4: De mobiliteit van talent

Ons arbeidssysteem beloont anciënniteit en trouw. Veranderen van werk kan vandaag vaak het verlies betekenen van rechten die gekoppeld zijn aan anciënniteit en pensioenrechten. Met andere woorden: werknemers zijn niet mobiel, omdat het loopbaan- en verloningssysteem hun mobiliteit onaantrekkelijk maakt.

> arbeidsmarkt die werknemers mobieler maakt > het ontslagrecht moet aanwervingen en mobiliteit bevorderen

Ondernemingen moeten steeds sneller inspelen op positieve en negatieve marktrends. Daarom de vraag om alle hinderpalen rond de mobiliteit van werknemers af te bouwen. Dat moet de onderneming toelaten om sneller talent te vinden, maar ook sneller te kunnen bedanken. Het beleid moet het ontslagrecht hervormen en bekijken vanuit een loopbaanperspectief. Het ontslagrecht moet aanwervingen en mobiliteit bevorderen. Het moet de activering naar een nieuwe job inhouden, het moet gedurende een beperkte tijd inkomenszekerheid inhouden en het moet eenvoudig, uniform en rechtszeker zijn. Een nevenvoorwaarde is natuurlijk de gelijktijdige competentieopbouw die moet gebeuren, waarvoor zowel de onderneming als de medewerker hun verantwoordelijkheid dragen.

> nieuwe immigratie > immigratie van talent moet versoepeld worden

Er is nog een tweede reden om voor een meer open arbeidsmarkt te kiezen: klassieke wervingsinstrumenten zullen in de toekomst vaak tekort schieten. De onderneming kan dan bijvoorbeeld meer dan voorheen talent zoeken in het buitenland.

Om zich te verzekeren van voldoende toevloed aan internationaal talent moeten de Belgische grenzen volledig worden opengesteld voor onderdanen uit de nieuwe EU-landen. Daarnaast moeten de immigratieprocedures voor kenniswerkers en high potentials afkomstig uit landen buiten de EU-25 versoepeld en vooral administratief vereenvoudigd worden.

5: Het flexibel maken van talent

Zowel de onderneming als de werknemer zijn vragende partij voor meer flexibiliteit in de werkrelatie. Aan de ene kant wensen ondernemingen flexibeler met arbeidsuren om te gaan. Anderzijds hebben werknemers verlangens omtrent arbeidstijden en een beter evenwicht tussen werk en gezinsleven.

In het debat daaromtrent wordt te vaak voorbijgegaan aan het feit dat meer flexibiliteit voor de onderneming en een beter evenwicht tussen arbeid en gezin samen gaan. Pas wanneer flexibiliteit wordt gegund, kan ze ook verleend worden. Hetzelfde geldt in verband met het verlangen naar meer maatwerk. Pas wanneer de onderneming de eigen arbeidsorganisatie op eigen maat kan blijven organiseren, zijn er mogelijkheden om een aanbod te doen op maat van de werknemer.

De wetgever en de vakbonden steken hier nog te vaak een stok in de wielen. Daarom zou het maatwerk en de flexibiliteit die voor het bedrijf en de werknemer gewenst en mogelijk zijn, ook voor de wetgever en de vakbonden moeten kunnen.

> innovatief arbeidstijdmanagement > stem capaciteitsaanbod en -vraag op elkaar af en verzoen wederzijdse verwachtingen inzake flexibiliteit

Het huidige regelgevende kader biedt heel wat mogelijkheden tot flexibiliteit, maar is jammer genoeg weinig transparant, heel ingewikkeld en erg kwetsbaar voor collectieve blokkeringen. De arbeidstijd vereist maatwerk en dit zowel op het vlak van de onderneming die daartoe de ruimte moet krijgen als op het vlak van de individuele werknemer die zijn verantwoordelijkheid moet (kunnen) nemen. Collectieve veto's en een te rigide houding van de vakbonden zijn uit den boze.

> annualisering van de arbeidstijd > laat de werkgever en de werknemer samen de arbeidstijd over het jaar heen vastleggen

Daarvoor zou het goed zijn om tot een nieuw flexibel systeem te komen, dat de werkuren regelt en ook rekening houdt met de bedrijfseconomische realiteit. De annualisering van de arbeidstijd is zo'n systeem. Binnen dergelijk systeem zou de totale arbeidstijd automatisch over het jaar vastgelegd worden. Deze annualisering wordt dan bij wet vastgelegd. Werkgever en werknemer kunnen dan samen de totale arbeidstijd over het jaar heen verdelen. Ze maken afspraken over het presteren van overuren en het vergoeden daarvan in de vorm van inhaalrust dan wel uitbetaling of opname ervan binnen een tijdspaarregeling.

Het belang van rechtstreeks overleg tussen werkgever en individuele werknemer is hier uiterst groot. Vakbonden zouden deze diverse verwachtingen en wensen van de werknemers dan moeten respecteren in plaats van zoals vandaag deze te bundelen in een rigide eenheidsworst die aan iedereen wordt opgelegd.

6: Het eigentijds belonen van talent

Modern talent dat mee moet zijn met zijn tijd, moet modern beloond kunnen worden. Bij dat eigentijds belonen zijn drie stelregels van belang.

Ten eerste zouden ondernemingen hun medewerkers die over de gewenste competenties beschikken, individueel gericht moeten kunnen belonen. Ten tweede moet werken netto meer opleveren, zonder dat dit de werkgever meer kost, zodat er meer mensen willen werken. En ten derde moet het loon zelf de werknemer ook meer prikkelen om competenties te ontwikkelen om zo zijn inzetbaarheid op peil te houden. Eenvoudige regels zijn dat, maar de realiteit in België is vandaag anders.

De loonkosten liggen in ons land nog steeds 8 procent hoger dan in onze buurlanden. En tegelijk houdt wie werkt, er te weinig aan over. Van elke 100 euro aan loonkosten, blijven er voor een alleenstaande netto gemiddeld 44,6 euro over¹⁵. De Belgische fiscus is daarmee Europees kampioen. Een loonsopslag werkt dan ook weinig stimulerend, want een groot deel wordt fiscaal afgeroomd. Bovendien wordt de beschikbare marge voor loonsopslag al snel ingevuld door automatische loondrijvers, zoals leeftijd- en anciënniteitbarema's en de automatische indexaanpassingen.

15) 100 euro loonkosten levert in het loonzakje van de werknemer netto 44,6 euro op. 23,3 euro is bestemd voor patronale bijdragen; 10,7 euro voor persoonlijke bijdragen en 21,3 euro vloeit weg via de personenbelasting.

De ondernemingen beschikken gewoon over bitter weinig ruimte voor differentiatie in de lonen. Het klassieke verloningsmodel in dit land is gericht op het belonen van leeftijd, anciënniteit en trouw, eerder dan op prestaties en competenties. Er is hoegenaamd geen sprake van een loonkader dat prestaties of competentieontwikkeling stimuleert. Loonafspraken worden collectief afgesproken en zijn daardoor weinig afgestemd op productiviteitsverschillen en de concrete arbeidsmarktsituatie.

Dat levert middelmaat op, en laat geen ruimte voor maatwerk. Wanneer ondernemingen dit wensen, moeten ze meer vrijheid krijgen voor loonoverleg op het niveau van hun bedrijf. Het loonbeleid in dit land moet meer ruimte laten voor individuele afspraken tussen werknemer en werkgever.

Vlaanderen kan de competitie op de internationale talentenmarkt slechts winnen wanneer het loonbeleid medewerkers kan blijven motiveren om hun competenties te blijven ontwikkelen en zich te blijven engageren voor werk. Dit vereist uiteraard meer vrijheid voor loonoverleg op het niveau van het bedrijf. Kunnen omgaan met meer differentiatie in loon- en arbeidsvoorwaarden is daar een essentieel onderdeel van. Het neer te zetten modern loonkader creëert deze ruimte voor die individuele afspraken tussen werknemer en werkgever. Tegelijk moet een gunstig parafiscaal kader ook toelaten dat werknemers die extra prestaties neerzetten, netto ook merkbaar beloond kunnen worden, zonder dat dit de onderneming beduidend extra kost.

> netto-indexering > ondernemingen moeten de ruimte krijgen om de bijkomende kosten van een indexaanpassing te 'recycleren' voor talentontwikkeling of pensioen

De meerderheid van de werkgevers uit de privé-sector bevestigt dat automatische loonaanpassingen als gevolg van indexatie niet meer van deze tijd zijn¹⁶. Een modern loongebouw en automatische loonkostendrijvers gaan niet meer samen.

Voka stelt daarom het systeem voor van de netto-indexatie. Binnen dit systeem blijft het nettoloon geïndexeerd, zodat de koopkracht gewaarborgd blijft. Maar in plaats van de bedrijfsvoorheffing en de sociale zekerheidsbijdragen zonder meer mee te laten stijgen met de indexering - hetgeen vooral de overheid meer oplevert, maar minder de werknemer - krijgen de ondernemingen de ruimte om de bijkomende kosten die het gevolg zijn van de indexaanpassing te 'recycleren' in investeringen voor talentontwikkeling of uitgesteld inkomen zoals een pensioenverzekering. Op die manier verzekert de netto-index het behoud van de koopkracht en wordt ruimte gecreëerd voor competentieontwikkeling of de tweede pensioenpijler.

Dergelijk concept van netto-indexatie past in het model van een meer eigentijdse verloning. Het leidt tot minder overheid en de onderneming en werknemer kunnen hun verantwoordelijkheid opnemen.

16) Grote NV Talent-enquête, Voka in samenwerking met Vacature en De Tijd, november 2007

> **individueel competenties en prestaties belonen** > **loonkader dat individuele prestaties en competentieontwikkeling stimuleert**

Wanneer men werkgevers en werknemers vraagt naar een criterium waarop de ontwikkeling van het loon zou moeten steunen, antwoorden ze in de eerste plaats individuele prestaties. Dat blijkt uit de resultaten van de grote NV Talent-enquête.¹⁷ Drie op vijf werkgevers plaatsen het op nummer één. Bij de werknemers is dat iets minder dan de helft. Op de tweede plaats in de prioriteitenlijst staat dan competentieontwikkeling¹. Anciënniteit wordt zeer weinig als nummer één naar voor geschoven, zowel door werkgevers als door werknemers.

In de collectieve arbeidsovereenkomsten moet het gebruik van het criterium leeftijd geëlimineerd worden. Het gebruik van anciënniteit moet minimaal zijn. Dat is een opdracht voor de sociale partners op het niveau van de sectoren.

Europa heeft ervoor gezorgd dat leeftijd vanaf 2009 verdwijnt als criterium voor de loonontwikkeling. Het is nu aan de sociale partners om een nieuw kader uit te werken dat de verloning naar competenties en individuele prestaties stimuleert. Meer concreet kan er gewerkt worden met functieclassificaties die ingevuld worden door het vereiste niveau van competenties. Hetzelfde kader moet ook toelaten dat werknemers die extra prestaties neerzetten, netto ook merkbaar beloond kunnen worden, zonder dat dit de onderneming beduidend extra kost.

17) Grote NV Talent-enquête, Voka in samenwerking met Vacature en De Tijd, november 2007

Epiloog

Zowel de onderneming als de werknemer staan op een kruispunt.

Om onze welvaart betaalbaar te houden hebben we meer jobs nodig, die snel en adequaat ingevuld kunnen worden. Onze arbeidsmarkt heeft daarvoor elk beschikbaar talent nodig. Om meer jobs te creëren, hebben we ook meer ondernemingen nodig die groeien. Om daarin versnelling te brengen binnen de innovatiegedreven kenniseconomie zullen de ondernemingen excellent moeten zijn in talentontwikkeling, innovatie en internationaal ondernemen. De beschikbaarheid van uniek talent speelt daarin een cruciale rol. Werknemers zullen hun competenties voortdurend moeten aanscherpen. Ondernemingen zullen moeten weten welke competenties ze morgen nodig hebben. Ze zullen een cultuur en praktijk moeten opbouwen waarin medewerkers hun competenties kunnen aanscherpen en waarin de juiste mensen samenwerken en de bedrijfsstrategie mee helpen realiseren.

Er zal ook meer creatieve destructie zijn. Jobs zullen sneller verschuiven en overbodig worden, andere nieuwe jobs zullen sneller ontstaan en ingevuld moeten worden. Eén en ander maakt dat de competentiepool waaruit de onderneming wil putten continu zal wijzigen. Daarom hebben

de ondernemingen behoefte aan een talentstrategie en talentmanagement. Aantrekken, inzetten, ontwikkelen en behouden van talent vormen vier essentiële schakels voor de bedrijfsstrategie rond talent. Werknemers van hun kant zullen meer behoefte hebben aan zekerheid op het vlak van werk en hun inzetbaarheid. Ze zullen hun kansen willen verzilveren en inzetbaarheid vragen. Wie het verschil kan maken met unieke competenties, en de werkgever een even uniek voordeel kan opleveren, zal dit willen beloofd en gewaardeerd zien.

De beschikbaarheid van voldoende talent, op de juiste plaats en juist opgeleid, wordt belangrijker voor het succes van de onderneming en daarmee ook de economie. De onderneming kan de concurrentie op de arbeidsmarkt aangaan met systemen van intern talentmanagement. Het is aan de externe stakeholders van de ondernemingen om te helpen, door een nieuwe omgeving te creëren waarin ondernemingen succesvol kunnen opereren.

Deze nieuwe omgeving is er één waar de beschikbaarheid en de activering van talent hoog is, waar talent volop ontwikkeld wordt, waar talent mobiel

is en waar moderne prestatiegerichte manieren van belonen mogelijk zijn. Het nieuwe kader moet meer flexibiliteit toelaten voor de ondernemingen en meer inzetbaarheid inhouden voor de werknemer.

Ondernemingen moeten daarin creatief zijn. De overheid moet voor de attractieve omgeving zorgen, de sociale partners moeten samen een modern kader tekenen voor loon- en arbeidsvoorwaarden. En elk individu zal zijn eigen talentontwikkeling in eigen handen moeten nemen.

In een ideale wereld zullen we genoeg jobs hebben en genoeg competenties om die jobs in te vullen. Elke werknemer zal continu over de vereiste competenties beschikken. Elke onderneming zal nieuw talent meteen vinden, kunnen aantrekken en flexibel afdanken. Overbodig geworden talent zal elders meteen werk vinden. Geen enkel talent gaat verloren. Iedereen op de arbeidsmarkt zal mobiel zijn en werkzeker.

Ideale werelden bestaan niet, maar we moeten wel streven naar een win-situatie voor iedereen.

www.voka.be

Voka – Vlaams Economisch Verbond

tel. 03 202 44 00, fax 03 233 76 60

info@voka.be

Voka – Kamer van Koophandel Antwerpen-Waasland

Kantoor Antwerpen

tel. 03 232 22 19, fax 03 233 64 42

info.antwerpen@voka.be

Kantoor Waasland

tel. 03 776 34 64, fax 03 777 74 34

info.waasland@voka.be

Voka – Kamer van Koophandel Halle-Vilvoorde

tel. 02 255 20 20, fax 02 255 20 30

hallevilvoorde@voka.be

Voka – Kamer van Koophandel Kempen

tel. 014 56 30 30, fax 014 59 31 00

info.kvkkempen@voka.be

Voka – Kamer van Koophandel arr. Leuven

tel. 016 22 26 89, fax 016 23 78 28

info@kvkleuven.voka.be

Voka – Kamer van Koophandel Limburg

tel. 011 56 02 00, fax 011 56 02 09

info@kvklimburg.voka.be

Voka – Kamer van Koophandel Mechelen

tel. 015 45 10 20, fax 015 45 10 21

mechelen@voka.be

Voka – Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen

info.ov@voka.be

Kantoor Gent

tel. 09 266 14 40, fax 09 266 14 41

Kantoor Dendermonde: tel. 052 33 98 00

Kantoor Aalst: tel. 053 21 68 42

Kantoor Vlaamse Ardennen: tel. 055 39 04 90

Voka – Kamer van Koophandel West-Vlaanderen

kortrijk@voka.be

Kantoor Brugge: tel. 050 33 36 96, fax 050 34 22 97

Kantoor Ieper: tel. 057 22 08 60

Kantoor Kortrijk: tel. 056 23 50 51

Kantoor Oostende: tel. 059 51 65 89

Kantoor Roeselare-Tielt: tel. 051 26 17 80

Kantoor Veurne: tel. 058 31 11 80

Voka – Vlaams netwerk voor ondernemingen

Antwerpen: tel. 03 202 44 00, fax 03 233 76 60

Brussel: tel. 02 503 03 15, fax 02 514 25 73

COLOFON

De actieve talentenmarkt -

Elk talent aan het werk, werk voor elk talent !

is een brochure van

Voka - Vlaams Economisch Verbond.

onderzoekscoördinatie

Eric Vermeylen

arbeidsmarkt en gezondheidszorg

Sonja Teughels

talent, competentieontwikkeling, diversiteit

Lieven Desmet

loon- en arbeidsvoorwaarden, sociale zekerheid

Gianni Duvillier

concept, redactie

Hans Housen

opmaak, druk

Antilope, Lier

De overname van teksten uit

'De actieve talentenmarkt -

Elk talent aan het werk, werk voor elk talent !'

wordt aangemoedigd, mits bronvermelding.

maart 2008

Deze Voka-studie is gedrukt op PEFC gecertificeerd papier.

PEFC is the Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes.

Het promoot duurzaam bosbeheer en waarborgt een economisch leefbaar, milieuvriendelijk en sociaal gunstig bosbeheer.

Voor meer info over PEFC: www.PEFC.be

