



## Vat krijgen op arbeidsmarkt 4.0

**Ondernemingen zoeken tegenwoordig talent in een steeds krappere markt. Bovendien polariseert die arbeidsmarkt steeds meer. Het wordt zaak om werk te maken van een cultuur met veel aandacht voor mensen. Dat is de beste basis voor rekrutering en retentie.**

Talent blijft schaars. Arbeidsmarkeconoom Stijn Baert verwacht niet meteen beterschap. Integendeel, hij ziet ook nog een dreigende trend naar polarisering. Kortgeschoolden zullen het steeds lastiger krijgen als de overheid en het bedrijfsleven niets doen om hen extra kansen te bieden. Bedrijven moeten hen de kans geven, de overheid moet hen aanmoedigen om die te grijpen. (p. 10)

Maar knelpuntvacatures zijn er niet alleen in functies voor hogeschoolden. Ook schoonmaak- of horecapersoneel is schaars. Het is nochtans mogelijk om ook deze categorie aan te trekken, te motiveren en te houden. Dat bewijst Sense, dat een 15-tal horecabedrijven overkoepelt. Na twintig jaar werken aan de interne cultuur straalt die af naar de buitenwereld en is vacatures invullen geen probleem. (p. 12)

Het kan ook in de schoonmaak, zo leert het voorbeeld van Entrio. Nadat Veerle Verfaillie gedurende vijf jaar in een schoonmaakbedrijf zag hoe het niet moest — medewerkers en klanten waren er nummers — voelde ze genoeg idealisme om het zelf te doen. Haar aanpak is gebaseerd op een eenvoudige stelregel: draag zorg voor je medewerkers en ze zullen zorg dragen voor je klanten. Maatwerk en aandacht zijn de sleutelwoorden voor succes. (p. 13)

Tekst: Jo Cobbaut | Foto: Adobe Stock

# Naar een steeds meer polariserende arbeidsmarkt?

**Stijn Baert ziet een dreigende trend naar polarisering op onze arbeidsmarkt. Kortgeschoolden zullen het steeds lastiger krijgen als de overheid en het bedrijfsleven niets doen om hen extra kansen te bieden. Bedrijven moeten hen de kans geven, de overheid moet hen aanmoedigen om die te grijpen.**

Onze arbeidsmarkt ondergaat steeds meer de impact van technologie, automatisering en digitalisering, zo stelt Stijn Baert. De professor arbeidseconomie aan de Universiteit Gent zag aanvankelijk onderzoek dat erop wees dat vooral jobs voor kortgeschoolden zouden verdwijnen.

### Polarisering

Maar Stijn Baert nuanceert: “De jongste jaren zien we meer onderzoek dat wijst op een polariserend effect. Technologie zou daar vooral de jobs voor middengeschoolden treffen. De taken voor laaggeschoolden kunnen organisaties bij hen laten, want er valt meer te besparen door taken van middengeschoolden te automatiseren. Het gevolg zou dan zijn dat het middensegment wegvalt. En dat zou dan een polariserend effect hebben met enerzijds jobs voor hogeschoolden en anderzijds jobs voor in principe laaggeschoolden. Maar de kans is reëel dat de kortgeschoolden het slachtoffer worden van een laddereffect.”

Middengeschoolden zien zich misschien verplicht een stapje naar beneden te zetten en gaan kortgeschoolden verdringen. Bijgevolg zou het kunnen dat de digitalisering per saldo geen banen kost, maar wel in de categorie van laaggeschoolden. Stijn Baert: “We zien trouwens ook dat de werkzaamheidsgraad stijgt, maar als je analyseert per opleidingsniveau, zie je dat dat amper geldt voor kortgeschoolden. In Wallonië ging die categorie er zelfs op achteruit gedurende de voorbije legislatuur. De laagst geschoolden aan boord houden wordt dus een belangrijke uitdaging.”

### Rekruteren op potentieel gebeurt nog niet

Door een wat verzwakkende conjunctuur ziet Stijn Baert de arbeidsmarkt nu misschien wat ontspannen, maar veel minder voor de vraag naar hogeropgeleiden. Stijn Baert: “Door de digitalisering zullen we er zo meer nodig hebben en door



Stijn Baert (professor arbeidseconomie aan de Universiteit Gent)

de vergrijzing stromen nu steeds meer werkenden uit. Dus zullen we moeten gaan doen wat we al lang belijden in woorden. We zullen verder moeten kijken dan competentie en ervaring, en rekruteren op potentieel."

Stijn Baert ziet ondertussen nog veel studies waaruit blijkt dat organisaties nog sterk rekruteren op basis van diploma's. "Zelfs de VDAB matcht in de praktijk nog sterk op wat het diploma vermeldt en welke ervaring er is, ondanks een discours over potentieel en mensen zich opnieuw laten uitvinden. Ik vind het overigens wel hoopvol dat het recente Vlaamse regeerakkoord het heeft over een VDAB die ook meer een

regisseur is en niet alleen werklozen begeleidt, maar ook actieven opvolgt en stimulansen geeft. Bijvoorbeeld door opleidingen te suggereren tijdens het werk."

Helaas zit levenslang leren niet in onze cultuur. Stijn Baert: "Uit recente cijfers van Eurostat bleek dat bij ons een 9 procent gedurende de maand van de bevraging 'iets van opleiding' had genoten; in de Scandinavische landen was dat eerder 30 procent. Onze werkgevers vrezen nog te veel dat opgeleiden daarna vertrekken. Werkgeversorganisaties hebben daar nog wat werk. In dat verband is het duaal leren een goede zaak. In landen waar duaal

## Werk vinden is makkelijker voor wie al werkt

Wie werkt, maakt het meeste kans op een nieuwe job, zo blijkt uit een studie van de VIONA Leerstoel Arbeidsmarktdynamiek naar de loopbaanbewegingen.

Dynamiek op de arbeidsmarkt is op zich positief, maar we zien ook hier een polarisering, zoals Stijn Baert die al signaleerde (ons hoofdartikel op deze pagina). Ludo Struyven, houder van de VIONA Leerstoel, ziet hoe de outsiders zonder werk en werknemers in een zwakkere positie moeilijker werk vinden dan mensen die al werken. Ludo Struyven: "De tweedeling tussen werkenden en niet-werkenden krijgt er met ons onderzoek een dimensie bij: ook bij de verdeling van jobs en het opbouwen van continuïteit in de loopbaan zijn het de laaggeschoolden en migranten die sneller opnieuw werkloos of inactief vallen. Die periodes van niet-werk blijken ook de latere jobkansen negatief te beïnvloeden."

Een korte arbeidsrelatie bij één werkgever is niet per se negatief, op voorwaarde dat dit een opstap vormt naar een meer stabiele baan. "Vandaar ons pleidooi om veel meer in te zetten op externe jobrotatie, ook tussen sectoren, voor werknemers in een zwakke positie. De vertegenwoordigers van de sectoren hebben daartoe een sterk instrument van sectoraal beheerde opleidingsfondsen in handen, die ze samen kunnen inzetten om intersectorale mobiliteit te stimuleren. Het is ook het instrument om preventief grote schokken op te vangen." (JC)

leren beter ingeburgerd is, ligt de jongerenwerkloosheid lager. De overgang van school naar werk gaat vlotter maar men leert ook vlotter op latere leeftijd. Wij denken nog te veel in wél werken versus niet werken.”

#### Meer freelancers?

En wat met de veelgesignaleerde trend naar meer zelfstandigen? Evolueren we naar een arbeidsmarkt waarin organisaties meer een beroep zullen doen op freelancers? Stijn Baert maakt alvast een verschil tussen enerzijds professionals met een specifieke competentie en anderzijds mensen die vooral aan bod komen in pakweg platformbedrijven en die blijven vastzitten in een precare jobsituatie. Dat is een categorie die je niet kan vergelijken met zelfstandigen die er bewust voor kiezen om voor eigen rekening te werken, mede om fiscale redenen.

**“De kans is reëel dat de kortgeschoolden het slachtoffer worden van een laddereffect en dat middengeschoolden hen verdringen.”**

Ook hier zie je weer een arbeidsmarkt op twee snelheden. Meer flexibiliteit dreigt bepaalde mensen in die zelfstandigheid te dwingen zonder dat ze daarvoor kiezen. Een bepaald aantal kiest er nu eenmaal niet voor om maaltijden te bezorgen als vrijwillige aanvulling van het inkomen. Stijn Baert: “Om die reden ben ik niet voor veralgemening van de flexijobs, ook al werkt dat goed in de horeca. Ik begrijp ook wel dat flexibiliteit op zich een positief effect heeft op de arbeidsmarkt omdat die de drempel om aan te werven verlaagt. Je kan werknemers ook snel weer laten gaan. Alleen vrees ik dat die vorm van flexibiliteit de trend naar twee snelheden zal versterken. Zo riskeren we de groep van ontmoedigde werklozen nog te vergroten.”

Tekst: Jo Cobbaut | Foto: Johan Martens

# Begeesterd leiderschap als basis voor bedrijfscultuur

**Sense werkt al twintig jaar aan de interne cultuur. Die straalt af naar de buitenwereld. Vacatures invullen is dan ook geen probleem. Toch onderzoekt het management nog steeds hoe het zich kan onderscheiden als een goede werkgever.**

Sense is de overkoepeling van een 15-tal sociale economie – horecabe-drijven, waar mensen die het moeilijk hebben op de arbeidsmarkt worden opgeleid. Zij kunnen doorgroeien naar het reguliere arbeidscircuit.

#### Doorstromen

Het doorstroomverhaal dateert al van lang voor de overheid er interesse in kreeg, weet CEO Jan Van Roie: “Dat zegt iets over het feit dat we aan horeca doen binnen de sociale tewerkstelling. We zijn inderdaad een bedrijf dat ervoor kiest mensen te vinden die het moeilijk hebben. We hebben de erkenning van de Vlaamse overheid om een veilige leeromgeving te creëren en te faciliteren.”

Met een groei van 14 exploitaties op evenveel jaar, is het bedrijf daar heel succesvol in. Het stelt 330 medewerkers tewerk, waarvan 220 MIA's. Dat zijn Medewerkers In Activering, de term die Sense liever hanteert dan 'doelgroepwerknemers'. Zij worden maximaal ingeschakeld in het arbeidsproces. De overige 110 posities vormen de omkadering.

#### Begeestering

Sense staat bekend als een aantrekkelijk werkgever. Mensen willen er graag komen werken en wie er werkt, blijft er over het algemeen. Vandaag heeft het bedrijf twee vacatures in de omkadering en dat is uitzonderlijk want de retentie in de organisatie is groot. Alles begint met de cultuur van het bedrijf,

stelt Van Roie onomwonden: “Hoe we intern met onze mensen omgaan is van het allergrootste belang. We vertrekken vanuit de eigen kracht en onze cultuur van begeesterd leiderschap is de basis.”

Onder de term 'Begeesterd' werd een opleidingsmodule opgestart voor leidinggevenden. Die gaat in essentie over de gemeenschappelijke cultuur die het bedrijf wenst, ondanks het feit dat de mensen die in de diverse exploitaties actief zijn, elkaar zelden ontmoeten. Daarom dompelt Sense haar leidinggevenden jaarlijks onder in een bad van begeestering. Daar delen de 110 leiders met elkaar vanuit welke cultuur en leiderschapsstijl ze de organisatie vormgeven.



Jan Van Roie (CEO Sense)