

SAMENVATTING

De zogenaamde 'war for talent' woedt in alle hevigheid. Ten gronde hebben werkgevers drie manieren om hiermee om te gaan. De eerste is om het talent dat er reeds is, zo goed mogelijk aan boord te houden.

De tweede is om nieuw talent aan te trekken. Men moet breder kijken dan alleen naar de 100% perfecte kandidaten. De potentiële reserve zit niet alleen bij het contingent werklozen maar ook bij een grote groep niet-beroepsactieven. Ondernemingen moeten tevens vermijden dat nieuwkomers vroegtijdig vertrekken. Dat vraagt om een onboarding- en preboardingtraject dat reeds begint vanaf de ondertekening van het arbeidscontract.

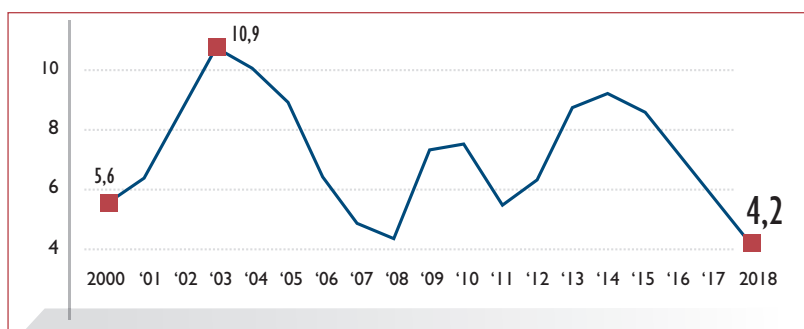
Een laatste piste is het aanwezige talent verder te ontwikkelen door er creatief mee om te gaan. De wet 'Werkbaar en Wendbaar Werk' gaf daartoe een aanzet die werkgevers en werknemers evenwel verder tot ontwikkeling moeten brengen.

Creatief met schaars talent

Naar een slimme invulling van Arbeidsmarkt 4.0

De schaarste aan talent op onze arbeidsmarkt noopt ondernemingen tot alsmaar drastischere ingrepen om nieuwe medewerkers aan te trekken en het reeds aanwezige potentieel aan zich te binden. De zogenaamde 'war for talent' is echter geen nieuw gegeven. De voorbije twee decennia hebben we nog periodes van grote schaarste gekend.

De verhouding van het aantal werkzoekenden per vacature ligt vandaag in Vlaanderen evenwel historisch laag (figuur 1). Bedroeg de verhouding werkzoekenden/vacatures in 2014 nog 9 op 1, dan is deze sindsdien gedaald tot 4,2 op 1 in 2018. Voor hooggeschoolde profielen is de krapte zelfs nog meer acuut. Daar ligt de verhouding tussen werkzoekenden en jobs op amper 2,3 op 1. Wanneer we werkgevers de vraag stellen of de arbeidskrapte een direct effect heeft op het functioneren van de eigen onderneming, antwoordt 80% van hen positief.



Figuur 1: Werkzoekenden versus vacatures Vlaams Gewest (2000-2018)

Bron: VDAB, DS Infografie

De krapte is een acuut probleem maar tegelijk ook een kans. In dezelfde bevraging stelt 51% van de werkgevers dat ze zelf zorgen voor de nodige opleiding die medewerkers de technische competenties moet bijbrengen; 19% rekruteert reeds in het buitenland.¹ Werk-

¹ Panel Survey, april-mei 2018, ACERTA, een bevraging bij 470 panelleden uit kleine, middel-grote en grote bedrijven

Knelpuntberoepen

In de periode oktober 2017 - oktober 2018 ontving de VDAB 280.719 vacatures (<https://arvastat.vdab.be>). Daarvan stonden 48.609 geboekstaafd als 'openstaand', waaronder 5.793 voor schoonmaak- en onderhoudspersoneel en 4.708 voor bouwvakkers en technici. Verkopers stonden met 4.454 openstaande vacatures op de derde plaats, gevolgd door gespecialiseerd administratief personeel met 3.441 vacatures. Opvallend is dat er ook 2.527 verpleegkundigen en verzorgenden worden gezocht.

Veel openstaande vacatures wijzen niet noodzakelijk op een knelpunt. We spreken van een knelpuntberoep wanneer werkgevers maar moeilijk geschikte kandidaten kunnen vinden. In haar analyse van de knelpuntberoepen wijst de VDAB op het chronisch tekort aan technische profielen, gaande van onderhoudsmecanici over werfleider/conducteur tot technisch leidinggevende. Ook ICT-specialisten zijn zeer gegeerd.

Te weinig jongeren kiezen voor een technische opleiding en de huidige gunstige conjunctuur versterkt deze knappe. Een andere vaak voorkomende oorzaak is dat werkzoekenden over te weinig ervaring of vaktechnische kennis beschikken, zoals in het voorbeeld van gespecialiseerde boekhouders of commercieel bedienden met bijkomende specialisaties. Een derde oorzaak betreft de ongunstige arbeidsomstandigheden van een beroep, waardoor slechts weinig kandidaten zich aandienen. Typische voorbeelden zijn de horeca, de verkoop en de bouw. Het beroep dat het hardst knelt, is en blijft de verpleegkundige/hoofdverpleegkundige.

gevers hebben er dus wel wat voor over om te helpen de knappe weg te werken. Om hen verder op die weg te helpen, overlopen we in deze nota een aantal creatieve pistes waarmee ondernemingen concreet aan de slag kunnen.

1. Mismatch

Dat er zo'n grote schaarste is op onze arbeidsmarkt zou mogen verbazen. Officiële bronnen tonen aan dat ons land beschikt over een zeer grote potentiële arbeidsreserve die weliswaar onderbenut blijft. Van de Vlaamse bevolking op actieve leeftijd (25-64 jarigen) is meer dan een vijfde niet aan het werk maar evenmin op zoek naar werk (Sourbron et al., 2018). Het gaat om meer dan 750.000 mensen die werkloos aan de kant staan. Binnen de OESO zitten we daarmee bij de zwakste leerlingen van de klas.

De schaarste aan talent kent aldus verschillende oorzaken, zowel langs de vraag- als aanbodkant. Ze gaat al veel langer mee dan vandaag en zal ook morgen niet verdwijnen, omdat het beschikbaar aanbod simpelweg niet is afgestemd op de openstaande vacatures. Een dergelijke mismatch los je niet in een handomdraai op en we moeten niet meteen een mirakeloplossing verwachten.

Ons land scoort bijvoorbeeld niet goed op het vlak van vorming voor volwassenen en levenslang leren. Ook de afstemming tussen het onderwijs en het bedrijfsleven laat veel te wensen over. Het vernieuwd activeringsbeleid van de VDAB werpt zijn eerste vruchten af, maar de opgelopen achterstand is groot. Bedrijven zullen dus nog een hele tijd geconfronteerd worden met schaarste aan talent en zullen zich genoodzaakt zien om hier en daar water bij de wijn te doen. Men zal creatief te werk moeten gaan. Een bijkomend probleem is dat digitalisering en automatisering andere competenties vergen, wat de afstemming nog moeilijker maakt.

2. Creatief omgaan met schaarste

Gegeven de schaarste, zijn er drie verstandige reacties: 1) je probeert te houden wat je hebt, 2) je probeert aan te trekken wat je mist en 3) je probeert iedereen zo optimaal mogelijk in te zetten.

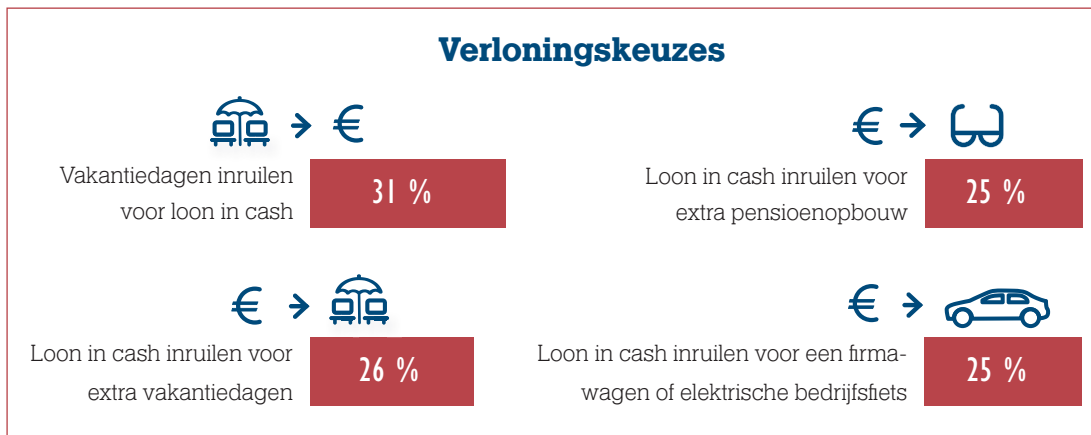
2.1 Talent houden: creatief met troeven

Tevredenheid zorgt voor loyaliteit. Een werknemer die tevreden is, blijft. Maar wat maakt iemand tot een tevreden werknemer?

In het algemeen vindt 70% van de medewerkers het belangrijk tot heel belangrijk om keuzes te kunnen maken over de invulling van het eigen loonpakket.² Figuur 2 geeft weer dat een kwart of meer van de werknemers interesse heeft in de respectievelijke alternatieve verloningskeuzes. Er zijn tal van opties zoals vakantiedagen, pensioenopbouw, een

² Werknemers Spiegelonderzoek, maart 2018, ACERTA, een tweejaarlijkse bevraging die ACERTA laat uitvoeren door het onderzoeksbureau Indiville bij 1700 werknemers.

Verloningskeuzes



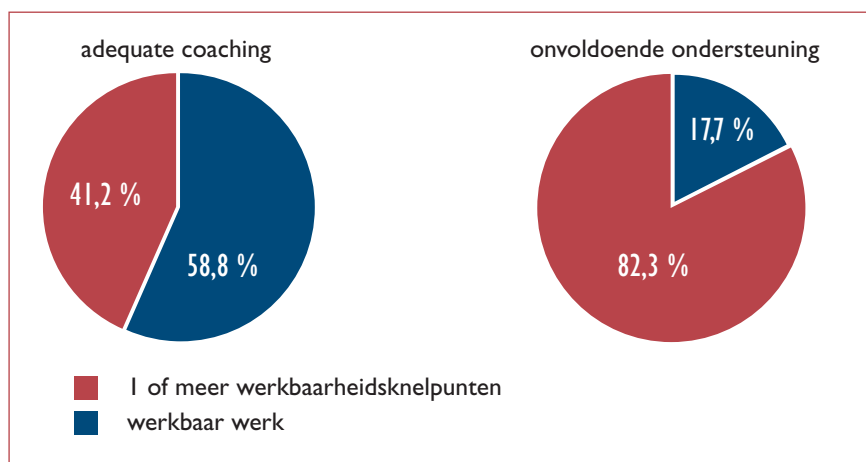
bedrijfsauto of -fiets,... Werkgevers en werknemers kunnen over de concrete invulling onderhandelen zodat er aan het totale kostenplaatje niet hoeft te worden geraakt.

Figuur 2: Voorkeuren verloningskeuzes in %
Bron: Werknemersbevraging ACERTA maart 2018

Dat er meer is dan alleen maar verloning, blijkt ook uit de Vlaamse Werkbaarheidsmonitor 'Werknemers 2016'. Adequate coaching is in staat om de werkbaarheidsgraad meer dan te verdrievoudigen (figuur 3). Dankzij coaching stijgt de rapportering/registratie van werkbaar werk van 17,7% naar 58,8%. Voor een adequate coaching is een goede communicatie tussen werkgever en werknemer onontbeerlijk. Werknemersbevragingen tonen echter aan dat hier nog ruimte is voor verbetering. Nog altijd heeft 37% van de werknemers niet één keer per jaar een constructief gesprek met zijn leidinggevende over prestaties en verwachtingen. Werkgevers die niet spontaan met hun medewerkers in gesprek gaan over talent, verwachtingen en ambities, laten heel wat potentieel liggen.

Werkgevers en werknemers kunnen onderhandelen zodat er aan het totale kostenplaatje niet hoeft te worden geraakt.

Mobiliteit is nog zo een factor met een zware impact op de werkbaarheid en dus op de tevredenheid.³ Ongeveer een op tien werknemers in Vlaanderen is vandaag twee uur of langer onderweg van en naar het werk. Die verloren 'mobili-tijd' forceert de balans werk-privé uit evenwicht. Maar ook hier is er positief nieuws: digitalisering biedt ons nieuwe mogelijkheden om minder hard te hechten aan vaste werkplekken.



Figuur 3: Impact van coaching op werkbaar werk
Bron: Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2016

3 <http://www.serv.be/stichting/publicatie/pendelen-en-werkbaar-werk-0>

Het zijn maar enkele voorbeelden van elementen waarmee de tevredenheid, en zodoende de retentie, te verhogen valt. Ze tonen vooral dat er minstens in de geesten van de werkgevers en werknemers een klik is gemaakt om hindernissen te willen wegwerken en op zoek te gaan naar frisse motivatoren.

2.2 Talent aantrekken: er is nog talent

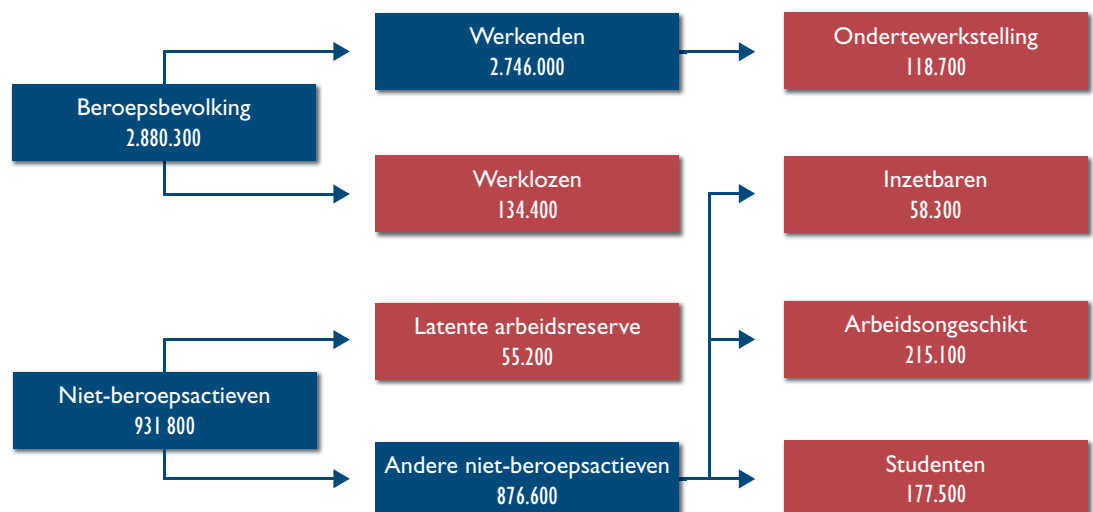
Niet aangeboorde reserves

In house-talent (gemotiveerd) houden zal onvoldoende zijn voor ondernemingen die groei willen realiseren. Bedrijven kunnen zich natuurlijk blindstaren op de arbeidskrachte, maar er is, zoals eerder gesteld, een grote niet aangeboorde arbeidsreserve die we in figuur 4 in de rode rechthoeken terugvinden:

- Er zijn uiteraard de officiële werklozen die actief naar werk zoeken (134.400 personen).
- Bij de niet-beroepsactieven is er een latente arbeidsreserve (55.200) van mensen die volgens de officiële criteria niet werkzoekend zijn maar wel dicht bij de arbeidsmarkt staan. Onder hen zitten ontmoedigde werklozen die de hoop hebben opgegeven omdat ze vrezen niet over de juiste kwalificaties te beschikken, de verkeerde leeftijd te hebben of niet op de juiste plek wonen. Ook familiale of persoonlijke redenen — zoals de zorg voor kinderen, het afronden van studies of arbeidsongeschiktheid — kunnen aan de basis liggen om tijdelijk geen werk te zoeken.
- De groep 'andere niet-beroepsactieven' (876.600) is een heterogene groep die nog een stapje verder verwijderd staat van het actief beroepsleven. Naast niet-inzetbaren identificeren we onder meer drie categorieën met potentiële kandidaten:
 - De 'inzetbaren' (58.300) beschouwen zichzelf als werkzoekend of werkloos, maar zijn tijdelijk niet actief op zoek naar werk omdat ze — bij wijze van voorbeeld — geen opvang vinden voor hun kinderen.
 - Niet direct inzetbaar zijn 'studenten' (177.500), die weliswaar na afronding van hun studies op de arbeidsmarkt zullen terechtkomen.
 - De groep 'arbeidsongeschikten' (215.100) hebben te kennen gegeven dat ze hinder ondervinden omwille van een handicap of aandoening. Een beperkt deel

In de geesten van de werkgevers en werknemers is er een klik gemaakt om hindernissen te willen wegwerken.

Figuur 4: Potentiële arbeidsreserve in Vlaanderen (2016)
Bron: Sourbron, M., Vansteenkiste, S. (2018)



van hen geeft aan dat ze zouden kunnen werken mits een aanpassing van taken, hoeveelheid werk, hulp bij verplaatsing of aangepaste uitrusting.

- Een laatste bron van talent betreft de 'ondertewerkstelling' bij deeltijds werkenden die aangeven dat ze bereid zijn om meer uren te werken (118.700).

Het is van belang om rekening te houden met het socio-demografisch profiel. Het hierboven geschetst potentieel komt proportioneel gezien veel vaker voor bij vrouwen, laaggeschoolden, jongeren en mensen met een niet-EU-nationaliteit.

De werkloosheidsgraad van personen geboren buiten de EU bedraagt vier keer die van personen die binnen de EU zijn geboren. Het grootste deel van de arbeidsongeschikten kan niet meer worden geactiveerd, maar in deze categorie zitten ook heel wat ontmoedigde werklozen die te veel barrières hebben ervaren en de hoop op een job hebben opgegeven. Daarvan zijn er zeker nog heel wat mensen voor de arbeidsmarkt te winnen, zoals ook voor de andere categorieën.

Werkgevers zullen dan wel breder moeten durven te kijken dan enkel naar de klassieke rekruteringsvijver met alleen maar 100%-matchende profielen. En dan moet de overheid durven in te zetten op arbeidsstimulerende oplossingen, zoals betaalbare kinderopvang, werkgeoriënteerde inburgering, enz.

Rekruteren incl. preboarding en onboarding

De gemiddelde kosten om een medewerker te rekruteren, worden geschat op een bedrag tussen 2.800 en 17.000 euro, afhankelijk van de rol en ervaring van de kandidaat⁴. Eerder onderzoek wees uit dat 1 op 4 werknemers met een arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur zijn werkgever uitwaait binnen het jaar na aanwerving; in ruim 60% van de gevallen is het de werknemer die afscheid neemt van zijn werkgever (figuur 5 op pag. 6). Dat veel te hoge percentage van snelle, ongewenste beëindiging van de arbeidsovereenkomst toont aan dat er wat schort aan de manier waarop bedrijven omgaan met talent. En aangezien het de werknemer is die vertrekt, is de werkgever aan zet. Talent binnenhalen is niet genoeg.

Bij een succesvolle rekrutering hoort een onboarding-traject en dat begint op zijn beurt bij preboarding. Immers, vaak ligt er een periode tussen de ondertekening van het contract en de effectieve opstart. Preboarding gaat over het informeren en engageren van nieuwe medewerkers vóór de eigenlijke start.

Daarnaast blijft het belangrijk te starten met een realistische rekrutering. De selectie van de kandidaat is een eerste matching tussen wederzijdse verwachtingen. Tijdens de selectieprocedure speelt duidelijke informatie de hoofdrol. De kandidaat moet een helder beeld hebben van de organisatie en de jobinhoud.

Onboarding gaat verder over een duidelijk opvolgingstraject van elke nieuwe medewerker, idealiter het volledige eerste jaar na de start. Een degelijk onboarding-traject begeleidt de nieuwe collega op alle vlakken: administratief, collegiaal, jobinhoudelijk, bedrijfscultureel, enz. En het zet in op vertrouwen: werknemer en werkgever moeten het bijvoorbeeld

Bekroonde VDAB-aanpak

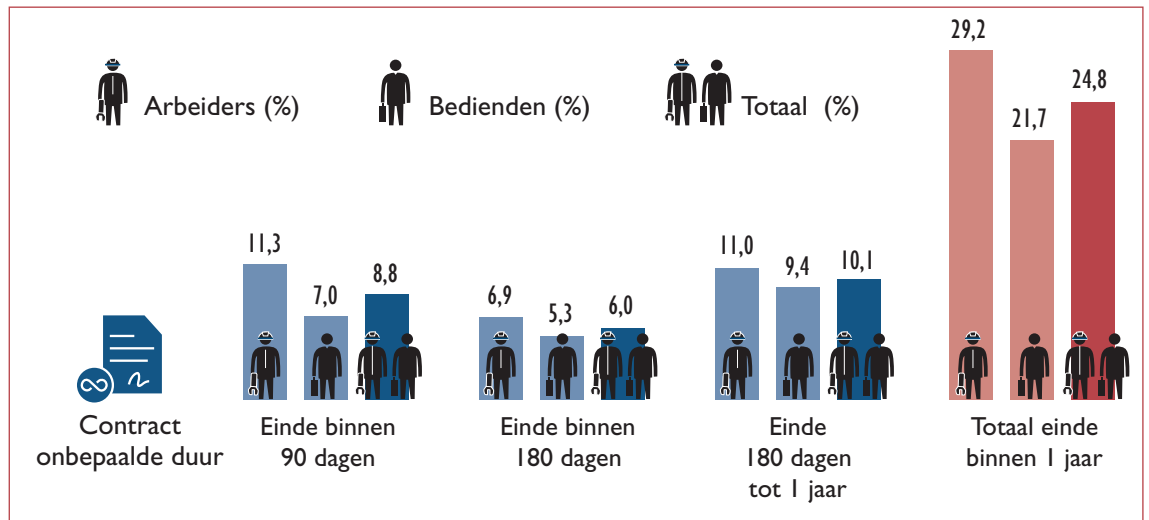
Bij de vluchtelingencrisis in 2015 kwamen o.a. Syriërs, Afghanen en Iraken naar Vlaanderen. De VDAB wou hen snel aan werk helpen en testte een nieuwe aanpak uit: de vluchtelingen hoefden niet eerst te investeren in het onder de knie krijgen van het Nederlands, ze mochten meteen aan een opleiding of stage beginnen.

Die nieuwe aanpak bleek succesvol: de nieuwelingen leerden de taal tijdens de opleiding of op de werkvloer, maar belangrijker nog, bijna de helft (45 procent) van deze bijna 73.000 anderstalige nieuwkomers uit het proefproject had al na twee jaar werk. En dat Belgische resultaat is veel beter dan bijvoorbeeld het Duitse (27 procent) of het Zweedse (19 procent). Daardoor is er zelfs internationale interesse voor deze nieuwe aanpak van de VDAB.

Werkgevers moeten breder durven te kijken dan enkel naar de klassieke rekruteringsvijver met alleen maar 100%-matchende profielen.

⁴ Sundberg, J. (2016)

kunnen/durven zeggen als een taak iemand niet ligt, wetende dat er kan worden bijgestuurd. In bedrijven waar rematching in de cultuur zit, blijft talent aan boord en vindt het zijn weg, tot tevredenheid van alle partijen.



Figuur 5: % stopzetting arbeidscontracten onbepaalde duur
Bron: Survey, 2018, ACERTA een oefening met 44.000 arbeidsovereenkomsten van onbepaalde duur die begonnen tussen 01/01/2016 en 31/03/2017

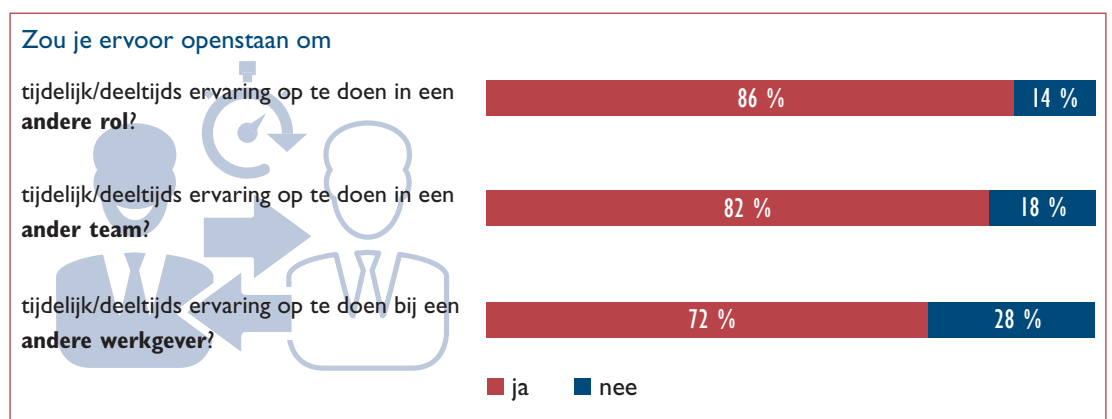
44% van de ondernemingen zet voor zijn nieuwe medewerkers al in op een duidelijk en gestructureerd onboarding-beleid van enkele maanden. Werkgevers hebben er dus wel wat voor over om de mensen die ze binnenhalen ook aan boord te houden.

2.3 Talent optimaal inzetten: creatief met rollen

Onboarding is alvast een eerste troef om ten minste het nieuw aangeworven talent (gemotiveerd) te houden. En we raakten even het belang van rematching aan. Als je mensen in een hokje stopt, gaan ze zich daar ook naar gedragen.

Onderzoek wees uit dat werknemers openstaan om binnen hun huidig bedrijf eens wat anders te proberen. 4 op 5 medewerkers staat hiervoor open (figuur 6). Zelfs bij een andere werkgever binnen het huidige contract wat ervaring sprokkelen, daar zou 72% geen 'neen' tegen zeggen. Dat is alvast een positief signaal vanuit werknemerskant, want ook zij ervaren dat jobs niet langer vast en onwrikbaar zijn maar flexibele rollen vergen.

Figuur 6: Houding werknemers tegenover rematching
Bron: Talent Pulse ACERTA 2018



Natuurlijk moet verdere analyse in kaart brengen hoe dit concreet vorm kan krijgen. Feit is dat taken mee veranderen met de business. Werkgevers doen er goed aan constant proberen te zorgen dat mensen een job doen die ze graag doen en waar ze hun talenten volop kunnen ontplooiën. Dat betekent continu op zoek gaan naar de ideale match, waar het nodig is met een functiewijziging binnen of buiten de organisatie, voor een korte of een langere termijn.

Flexibility + security = flexicurity

De werknemer ziet flexibiliteit wel graag gekoppeld aan 'security' en die vindt hij in zijn contract. Maar dat weerhoudt werkgevers er niet van om bijvoorbeeld ook buiten de eigen onderneming te kijken, om de eigen mensen eventueel daar in te zetten. Binnen een veilig speelveld van 'flexicurity' kunnen we zeker verder nadenken over de overdraagbaarheid en meeneembaarheid van talenten, troeven en verworven rechten. We hebben oplossingen nodig waarmee we de maakbaarheid van de carrière van individuele medewerkers gemakkelijker kunnen vormgeven.

Anciënniteitsverloning in vraag gesteld

Waar nieuwe pijlers een voedingsbodem vinden - denk dus aan nieuwe vormen van verloning, rematching, enz. - staan soms heilige huisjes in de weg. Zo'n heilig huisje van 'security' is de zogeheten anciënniteitsverhoging, nl. de regel dat werknemers systematisch, elk jaar al dan niet na een positieve (lees: niet-negatieve) evaluatie, loonopslag krijgen. Deze anciënniteitsverloning staat mee op de agenda van de Arbeidsdeal waar de sociale partners zich over buigen.

In een recente bevraging⁵ stelde liefst 70% van de profit-werkgevers gewonnen te zijn voor de volledige afschaffing ervan; 9 op 10 van de werkgevers die pleiten vóór een afschaffing, kunnen zich vinden in een compromis waarbij anciënniteitsverhogingen kunnen gedurende de tijd die nodig is om een job onder de knie te krijgen. Belangrijkste argument vóór een afschaffing van de anciënniteitsverloning is de overtuiging dat de klassieke anciënniteitsverloning niet correleert met de productiviteit(sstijging) van werknemers en dat ze niet motiverend werkt.

Talent bekennen

32% van de werknemers zegt zijn eigen talenten te kennen mede dankzij zijn werkgever. En 45% weet via welke groeipaden dat talent bij de werkgever kan worden ingezet.⁶ Dit draagt twee keer bij tot het welbevinden van de werknemer.

Werknemers in het ongewisse laten over hun talent en hun waarde, is geen aan te raden strategie. Want wordt de werknemer door zijn/haar werkgever niet gesteund om de eigen talenten te ontdekken en in te zetten, dan voelt die net sneller de behoefte om zijn/haar carrière over een andere boeg te gooien. En werknemers die té onzeker zijn over hun talenten — die hun talenten dus niet (hebben leren) kennen — blijven waar ze zitten, ook al zijn ze niet meer gemotiveerd. Ze zitten als het ware gevangen in hun job-hokje (vandaar:

Als je mensen in een hokje stopt, gaan ze zich daar ook naar gedragen.

⁵ Panel Survey, september 2018, ACERTA

⁶ Talent Pulse, 2018, ACERTA, een jaarlijkse bevraging bij meer dan 2000 werknemers over mobiliteit.

'workplace prisoners') en dat is geen goede zaak, niet voor de werknemer en al helemaal niet voor de werkgever. Het is pas als je als werkgever weet waar de werknemer op blokkeert om 'flexicurity' te omarmen, dat je daaraan ook wat kunt proberen te doen.

3. Conclusie

Nadat de werkbaarheidsappreciatie jaar na jaar net boven de 50% was blijven hangen, maakte 'Werkbaar en Wendbaar Werk' in 2017 een begin van synchronisatie met de vernieuwde context van arbeidsmarkt 4.0. Een begin. Het momentum om verdere vooruitgang te boeken is nu, aangezien alle spelers - werkgevers, werknemers, de markt, onze economie, industrie 4.0,... - weliswaar elk vanuit hun perspectief, vragende partij zijn om de arbeidsmarkt te herevalueren en waar nodig te hertekenen. Inspraak in het loonpakket, adequate coaching, verruimde inzetbaarheid, pre- en onboarding, rematching, flexicurity... op alle vlakken is de tijd rijp voor creativiteit.

Referenties

<http://www.serv.be/stichting/project/vlaamse-werkbaarheidsmonitor-werknemers-meting-2016>

SUNDBERG, J. (2016) "What is the Real Cost of Hiring?" Retrieved from: <http://theundercoverrecruiter.com/infographic-what-is-the-real-cost-of-hiring/>

SOURBRON, M., VANSTEENKISTE, S. (2018), De arbeidsreserve op de Vlaamse arbeidsmarkt ontleed, OVER.WERK, Tijdschrift van het Steunpunt Werk, Uitgeverij Acco, 1/2018

Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2016

VDAB (2018), Knelpuntberoepen in Vlaanderen



(Foto Johan Martens)

Geert Janssens



(CF)

Chris Wuytens

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