



SAMENVATTING

De tewerkstellingsmotor van de Belgische arbeidsmarkt draait dermate snel dat vacatures alsmat vaker niet ingevuld geraken. Het is een bekend gegeven dat tal van fricties de inzetbaarheid van doelgroepen bemoeilijken. De golf van digitalisering en automatisering komt daar nu bovenop. Die werkt de flexibilisering van onze arbeidsmarkt in de hand, maar biedt tegelijk ook nieuwe tewerkstellingskansen.

Gegeven de lage mobiliteit op onze arbeidsmarkt zullen bedrijven in hun zoektocht naar talent creatief moeten te werk gaan. Dat kan door water bij de wijn te doen, maar ook door in te zetten op de maakbaarheid van de medewerker. Arbeidsmarkt 4.0 is een zaak van durven denken en dat vraagt dat men oog heeft voor het onontgonnen talent binnen de organisatie en dat men tegelijk via opleiding werkt aan een 'rematching' in functie van nieuwe functievereisten.

Co-sourcing, loonoverleg op ondernemingsniveau en een aangepast kader van statuten (Cf. intrapreneurship) zijn welgekomen hulpmiddelen om die uitdagingen waar te maken.

De maakbare medewerker

Het antwoord op industrie 4.0 is arbeidsmarkt 4.0

Onze arbeidsmarkt vertoont heel wat kenmerken die wijzen op een mismatch van talent. De hoge werkloosheidsgraad onder de jongeren doet vermoeden dat nieuwkomers moeilijk inzetbaar zijn. Ook de bestaande arbeidsreserve wordt niet optimaal benut als gevolg van allerlei fricties. In deze nota tonen we aan dat de digitalisering en flexibilisering de zaken extra bemoeilijken maar ook kansen bieden, zeker voor bedrijven die hierop willen inspelen.

De Belgische arbeidsmarkt presteert zeer goed. In de periode september '16–augustus '17 ontving de VDAB 250.474 vacatures, een record. De tewerkstellingsmotor draait zodanig snel dat bedrijven nauwelijks nog geschikte kandidaten vinden. Dat is merkwaardig want de werkloosheidsgraad ligt nog altijd hoger dan voor de crisis. Meer dan een half miljoen Belgen zijn officieel werkloos. In Vlaanderen stond de teller in september op 220.000 werkzoekenden, wat neerkomt op een werkloosheidsgraad van 4,9%. Dat volstaat niet om de vacatures vlotjes ingevuld te krijgen. Voor wie zoekt naar de perfecte match is de 'war for talent' dus volop aan de gang. Werkgevers zullen water bij de wijn moeten doen. Niet alleen omdat er relatief minder kandidaten beschikbaar zijn maar ook omdat de vraag voortdurend wordt geherdefinieerd als gevolg van robotisering en digitalisering.

1. Effecten van digitalisering

De mismatch op onze arbeidsmarkt is een oud zeer en de digitalisering dreigt dit probleem nog aanzienlijk te verergeren. Digitalisering vraagt andere en nieuwe vaardigheden en zorgt tegelijkertijd voor een shift in de werkgelegenheidsstructuur. Over de langetermijnpact van digitalisering en technologie op het aantal jobs tasten we voorlopig in het duister. Wat we wel weten is dat er zowel winnaars als verliezers zijn als gevolg van zowel een aantal bestaande als nieuwe trends.

Digitalisering verhoogt de kans op polarisering alsook op meer tijdelijke contracten en verzelfstandiging van arbeid.

Polarisering

Middengeschoolde jobs (administratief en dienstverlenend personeel, verkopers, arbeiders in metaal of bouw, bedieners van machines, chauffeurs,...) maakten begin jaren negentig nog meer dan 55% van de totale werkgelegenheid uit, maar vertegenwoordigen vandaag nog slechts een aandeel van 44%. Het aandeel van hooggekwalificeerde jobs steeg van 35% naar 45%. Het aandeel van laaggekwalificeerde jobs steeg lichtjes van 8% naar meer dan 10%.¹

Uberisering

Digitalisering maakt nieuwe vormen van tijdelijke arbeid rendabel als gevolg van een verhoogde kostenefficiëntie. Men spreekt in dat verband wel eens van de Gig-economie, waarmee bedoeld wordt dat eenmalige opdrachten op afroep uitgevoerd worden door individuen via een digitaal platform. We denken hier aan taken binnen de opkomende deeleconomie alsook het fenomeen van de zogenaamde 'Uberisering', waarvan de taxi-industrie een typisch voorbeeld is. Een mogelijk gevolg is meer tijdelijke ontracten en een verzelfstandiging van arbeid.

Tijdelijke contracten

Het aandeel van tijdelijke arbeidsovereenkomsten bleef de voorbije 15 jaar stabiel (omstreeks 8,5% van de tewerkstelling in loondienst). Binnen het contingent van tijdelijke arbeidsovereenkomsten steeg echter het aandeel van contracten op 1 jaar of minder van 75% naar 82%. Het aandeel contracten op drie maanden of minder steeg van 31% naar 36%. Tijdelijke werkgelegenheid komt overigens veel vaker voor bij jongeren, 37% tegenover 9% gemiddeld.

Verzelfstandiging

Cijfers van het Vlaams Steunpunt Werk laten zien dat het aandeel zelfstandigen in de Vlaamse beroepsbevolking de voorbije decennia eerder een gestage groei kende, namelijk van 7,8% in 1983 tot 9,2% in 2015. Daarmee zit Vlaanderen in de Europese middenmoot (EU-28 = 9,3%).

Daartegenover staan tekenen van een veranderende sectorale structuur die de opkomst van zelfstandige arbeid in de hand werkt. Het valt op dat zelfstandige arbeid alsmat vaker voorkomt in groeisectoren, waaronder tal van consulting en zakelijke diensten, IT, recreatieve activiteiten, opleiding,... (figuur 1). Iets om over na te denken, is alvast dat in de VS het aandeel van de freelance sector goed zou zijn voor 1/3^{de} van de werkende beroepsbevolking.

Zo'n vaart zal het in onze Europese welvaartsstaten nog niet onmiddellijk lopen maar we kunnen het verleden niet zonder meer projecteren naar de toekomst. Wat bij ons bijvoorbeeld opvalt, is de snelle groei van het aantal starters bij de 55-plussers sinds het jaar 2000 (+159%). Vlaanderen heeft inmiddels bijna 150.000 zelfstandigen in bijberoep en meer dan 58.000 zelfstandigen na pensioen. Overigens, onder de 400.000 zelfstandigen in hoofdberoep heeft 30.000 geen inkomsten en is van 32.000 het inkomen onbekend.

De verzelfstandiging van arbeid via freelancers, bijberoepen en bijverdieners nam de voorbije jaren een hoge vlucht.

¹ Sels, Vansteenkiste en Knipprath (2017)



Figuur 1: Freelancers in Vlaanderen volgens activiteiten, top 10 (in personen, 2015)

Bron: Unizo en Graydon Belgium (in Vandorpe (2015) 'Onderzoek naar freelancers in Vlaanderen).

Competenties en co-botisering

Ten slotte, er zullen jobs verdwijnen en nieuwe zullen worden gecreëerd. We zien echter ook een verandering van de vraag naar competenties binnen jobs. Dat vraagt om een hogere scholingsgraad of alleszins aangepaste competenties. Ook zullen medewerkers steeds vaker technologie gebruiken of samenwerken met robots. Men spreekt van cobot of co-robot omdat mens en robot complementair kunnen zijn op de werkvloer. Ook dit vraagt om aangepaste vaardigheden.

2. Meer mobiliteit?

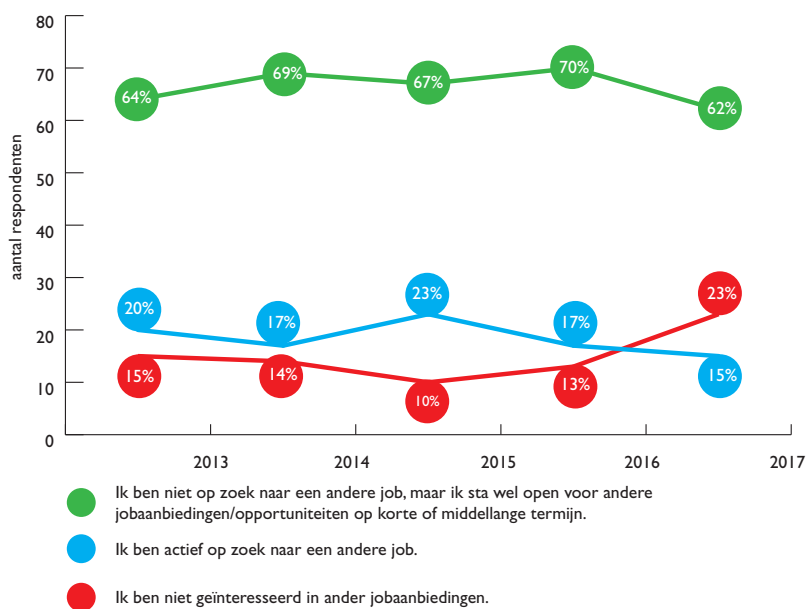
Wat deze trends en cijfers aantonen is dat we in elk geval meer zullen moeten denken in termen van tewerkstelbaarheid (employability) en minder in termen van tewerkstellingszekerheid (job security). In ons land is de voorbije decennia een sereen debat over 'flexicurity', de combinatie van zekerheid en flexibiliteit, niet mogelijk gebleken. Toch zullen we moeten nadenken over onder meer de ontwikkeling, de overdraagbaarheid en de meeneembaarheid van talenten, troeven en verworven rechten. We moeten instrumenten aanreiken waarmee de maakbaarheid van de loopbanen van de individuele medewerkers gemakkelijker kan worden vormgegeven.

De maakbaarheid van loopbanen vormen, vergt een sereen debat.

Een teer punt is dat, ondanks alle retoriek over jobhopping, de bereidheid om van job te veranderen bij ons zeer laag ligt. Dit verhoogt de kans op een mismatch. In de 'Talent Pulse' van Acerta, een bevraging bij meer dan 2000 Belgische werknemers, geeft 23% van de respondenten aan te willen blijven waar ze zitten (figuur 2). Eerder schommelde het percentage overtuigde 'blijvers' altijd rond de 13%. Slechts 15% is actief op zoek naar een nieuwe werkgever. Honkvastheid blijkt ook uit de cijfers inzake jobanciënniteit van het Steunpunt Werk. Vlamingen werken gemiddeld meer dan 11 jaren in dezelfde job. Dat is zelfs iets langer dan twee decennia geleden. Hierbij moeten we een belangrijke kanttekening maken. De anciënniteit van jongeren bedraagt slechts 1,5 jaar en die voor de leeftijdscategorie 25-49 iets minder dan 9 jaar. Het Vlaams gemiddelde wordt aldus sterk naar boven vertekend door de hoge anciënniteit bij de 50-plussers, die gemiddeld meer dan 20 jaar bij dezelfde werkgever werken.

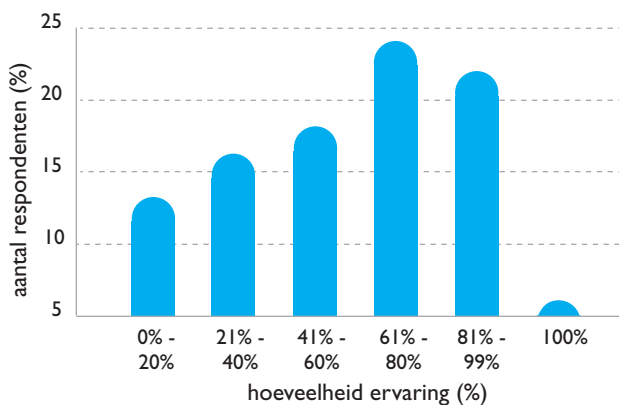
Het is overigens niet duidelijk of de lagere anciënniteit onder jongeren een gevolg is van een vrije keuze dan wel wordt opgedrongen door omstandigheden die eigen zijn aan de arbeidsmarkt (cf. tijdelijke contracten, werk op afroep,...). Trendwatchers wijzen op een mentaliteitsverandering waarbij jongeren niet meer leven om te werken maar werken om

te leven. Hoe dan ook, de combinatie van hoge jeugdwerkloosheid met een hoog aandeel tijdelijke contracten bij jongeren doet vermoeden dat de lage anciënniteit doorgaans geen vrijwillige keuze is.



Figuur 2:
Absolute jobmobility

Bron: Talent Pulse Acerta, 2017



Figuur 3:
Aanwerving in functie van ervaring

Bron: Talent Pulse Acerta, 2017

Slechts 15% van de werknemers is actief naar een nieuwe werkgever op zoek. Wie talent wil aantrekken, zal creatief en flexibel moeten zijn. Inzetten op de maakbare medewerker is een duurzame piste.

Wie talent zoekt, zal dus creatief moeten zijn. Enerzijds is het moeilijk om mensen te vinden omdat ze elders blijven zitten. Anderzijds ligt de anciënniteit bij jongeren zeer laag en is het dus zaak om ze aan boord te houden. De 'Talent Pulse' van Acerta geeft aan dat werkgevers nog te vaak vasthouden aan klassieke denkpatronen. Uit figuur 3 lezen we af dat 5% van de werkgevers die versterking zoeken, vasthouden aan het ideaal van een 100% match. Meer dan de helft vindt dat er minstens een 50% match moet zijn. Het is een begrijpelijke reflex, maar eentje die weinig bevorderlijk is voor de jobmobility en die tevens de toets van digitalisering en industrie 4.0 niet zal doorstaan. Bij elk individu is wel een hoek af, niemand is perfect. Focussen op talent en met continue feedback inzetten op de maakbare medewerker is een veel duurzamere piste. Werkgevers en werknemers die zichzelf kneden naar de uitdagingen waarvoor ze telkens weer komen te staan, is veel meer het model van de toekomst.

Slechts 15% van de werknemers is actief naar een nieuwe werkgever op zoek. Wie talent wil aantrekken, zal creatief en flexibel moeten zijn. Inzetten op de maakbare medewerker is een duurzame piste.

3. Rematching en inspraak

In tijden van schaarste telt men best zijn zegeningen, het is een algemene wijsheid. Vertaald naar werkgevers klinkt dit als volgt: heb oog voor het (nog onontgonnen) talent binnen uw organisatie. Werkgevers hoeven talent niet altijd ver/elders te zoeken, soms zit het in de eigen rangen. 'Rematching' is dus de boodschap. Kneed het aanwezige talent naar de noden die er zijn. Het is een slimme zet met extra voordelen. Zo zullen de nieuw getoonde interesse en appreciatie van de werkgever voor de werknemer die laatste wellicht nog sterker aan de organisatie binden. Een traditioneel populaire factor om gegeerde krachten te houden en aan te trekken, is uiteraard: loon. Die factor blijft belangrijk, maar de invulling is veranderd: de focus komt hier te liggen op inspraak. Werknemers vinden zeggenschap in de samenstelling van het loonpakket doorslaggevend om ergens te willen werken of te blijven.

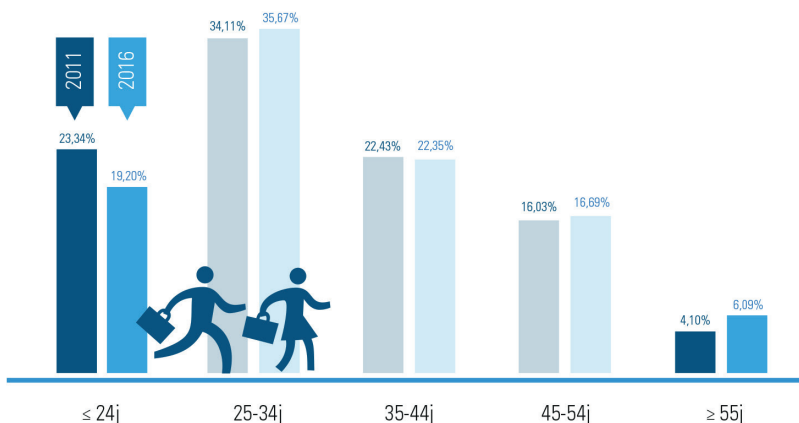
Rematching en inspraak, twee belangrijke troeven voor werkgevers om talent aan te trekken.

4. Oudere werknemers zijn een opportuniteit

Het demografisch verouderingseffect zet druk op onze arbeidsmarkt. De tewerkstellingsgraad van Vlaamse 55-plussers steeg de voorbije 10 jaar van 32% in 2006 naar 46,7% in 2016. De ouderen zijn eigenlijk de enige doelgroep op onze Vlaamse arbeidsmarkt waarvan de tewerkstellingsgraad significant is gestegen. Oudere werknemers zijn overigens ambitieus en als gevolg van de vergrijzing neemt hun aantal toe. Ze zijn bijgevolg een interessante arbeidsreserve.

Oudere werknemers zijn een interessante arbeidsreserve.

De recentste bevraging bij Acerta's Survey Panel geeft aan dat 86,5% van de werkgevers vindt dat oudere werknemers op de meeste domeinen even goed of beter scoren dan jongere. Werkgevers lijken in hun zoektocht naar talent de 55-plussers inderdaad te heb-



Figuur 4: Instroom 55-plussers steeg met 50% bij 55-plussers (studie van Acerta bij 40.000 werkgevers)

Bron: Acerta

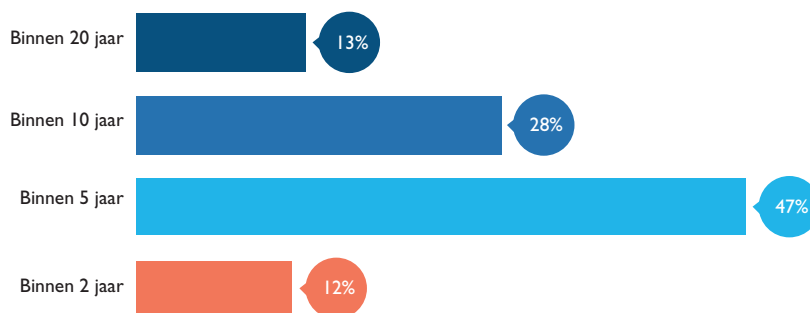
ben ontdekt, zo bevestigen de cijfers van Acerta. De instroom van 55-plussers steeg van 4% naar 6% in de periode 2011 tot 2016.

5. Ervaring alleen is niet genoeg

Inzetten op een 'rematch' van de eigen oudere werknemers is nog een manier om jobs in te vullen en retentie te verhogen. Dat oudere medewerkers ervaring meebrengen, zowel in de cultuur van de onderneming als specifiek in de job, is een vaak aangehaald voordeel. Maar daarin schuilt toch een valstrik: jobs evolueren sneller dan ooit. Uit een bevraging van Acerta bij 500 CEO's/bedrijfsleiders blijkt dat 25% van de werkgevers verwacht dat de kennis en vaardigheden van hun medewerkers vandaag binnen de 3 à 5 jaar verouderd zal zijn. De meerwaarde van de ambitieuze 55-plusser zal zich dus maar waarmaken als werkgevers er gepast op inspelen. Blijven investeren in opleiding is een must. Dat 25% van de werkgevers nog niet actief bezig is met het nochtans verplichte opleidingsbudget toont aan dat daar nog marge is voor verbetering.

Een stijging van de instroom met 50% bij 55-plussers betekent nog altijd maar 6% van de totale instroom. Er is nog marge.

Wie denkt dat industrie 4.0 alleen arbeiders aangaat die repetitieve taken uitvoeren, dwaalt. Ook kaderleden, boekhouders, administratieve bedienden zien hun job hertekend. We rekenen nog te veel met oude maten. Industrie 4.0 heeft begrippen als afstand en tijd opnieuw geijkt. In de CEO-bevraging van Acerta denkt 59% van de werkgevers nog maximaal 5 jaar te hebben vooraleer industrie 4.0 hen inhaalt (figuur 5). Industrie 4.0 wordt snel realiteit en dus moet ook de arbeidsmarkt sneller schakelen.



Figuur 5: Industrie 4.0, door werkgevers ingeschatte termijn van impact.

Bron: CEO-bevraging Acerta

6. Werkbaar en wendbaar werk, slechts een begin

Wendbaar en werkbaar werk is slechts een begin van synchronisatie met arbeidsmarkt 4.0. Robotisering en digitalisering leidt onze economie een nieuw tijdperk binnen en de arbeidsmarkt zal moeten volgen. Kenmerkend voor de arbeidsmarkt 4.0 is dat de rollenpatronen evolueren. Dat vraagt om continue ontwikkeling en continue 'rematching' van het talent dat reeds aan boord is. Daar valt maar moeilijk aan te ontsnappen: 8 op 10 werkgevers verwacht door de verdergaande robotisering en digitalisering een netto jobverlies, maar dat is een "oude" reactie op een "oude" vraag. Industrie 4.0 daagt de arbeidsmarkt uit om zich nieuwe vragen te stellen. De 'Wet Werkbaar en Wendbaar Werk' is alvast een verdienstelijke poging om enkele vaste pionnen – zoals vakantie, arbeidstijd, thuiswerk, enz. – te verzetten. Uit de bevraging van Acerta bij meer dan 300 vaste panelleden blijkt

dat 72% van de werkgevers de wet wel degelijk kent en dat 30% er ook al actief mee aan de slag is gegaan. Het is belangrijk dat de andere 70% zo snel mogelijk volgt.

Toch zal dat niet volstaan. Arbeidsmarkt 4.0 vraagt voor een 'Wet Werkbaar en Wendbaar Werk 4.0'. België miste de boot van de tewerkstelling in de e-commerce, die nochtans jobs heeft gecreëerd voor doelgroepen die het moeilijk hebben op de arbeidsmarkt. Het heeft geen zin om die te willen terughalen. Beter is om vooruit te denken. We geven in wat volgt alvast enkele denkpijlers.

Co-sourcing

Het zou bedrijven makkelijker moeten worden gemaakt om werknemers-experten onderling te delen en ze op die manier maximaal in te zetten. De huidige reglementering inzake de 'werkgeversgroepering' is een begin van een oplossing, maar er is meer nodig om gezamenlijke aanwerving van werknemers mogelijk te maken en om uitwisseling van werknemers tussen bedrijven aan te moedigen. We zeggen bewust 'nodig', want dit is geen verre fantasie, het is nu al een reële verzuchting.

Loonoverleg naar ondernemingsniveau

Het overleg over loon- en arbeidsvoorwaarden gebeurt vandaag in belangrijke mate op het niveau van de sector, binnen de bestaande paritaire comités. Omdat in een en dezelfde sector bedrijven in verschillende mate zullen geconfronteerd worden met industrie 4.0 — er zullen winnaars en verliezers zijn, zowel op het vlak van omzet, winst als tewerkstelling — lijkt het logisch om het belang van het sectorale loonoverleg te verminderen en in plaats daarvan het loonoverleg naar het ondernemingsniveau te brengen. Daar kan beter rekening worden gehouden met de toegevoegde waarde van de werknemer voor de organisatie. Ook kunnen binnen de organisatie makkelijker afspraken gemaakt worden bv. over winstdeelnamen.

De grote uitdaging is om te durven nadenken over de contouren van de arbeidsmarkt 4.0.

Een aangepast kader van statuten

Vandaag heb je twee werknemerscategorieën: arbeiders en bedienden. De al ingezette toenadering tussen die twee zou best verdergaan zodat men kan evolueren naar één statuut. Daarnaast zou er een nieuwe werknemerscategorie gecreëerd kunnen worden, we noemen die even gemakshalve de 'kaderleden' of 'kennisswerkers'. Deze zouden zich veel zelfstandiger moeten kunnen opstellen tegenover de werkgever en dit binnen een eigen wettelijk kader dat hen niet als ondergeschikte aanziet (cfr. intrapreneurship). Dat laat een grotere contractuele vrijheid aan werkgever en 'kaderlid'. Die 'kaderleden' kunnen worden afgerekend op het gerealiseerde werk, niet op het aantal gepresteerde uren, wat een veel resultaatgerichtere beloning mogelijk maakt.

Levenslang leren

De houdbaarheidsdatum van kwalificaties en competenties zal korter worden. Naarmate de snelheid van verandering in de economie toeneemt, hebben we medewerkers nodig die mentaal en intellectueel sterk genoeg in hun schoenen staan om te kunnen schakelen. Al doende leren wordt een noodzaak om te overleven. Lerend werken is de toekomst. Scandinavische landen wijzen naar nieuwe vormen van inspraak en medezeggenschap bij het ontwerp van de arbeidsorganisatie. We moeten meer aandacht hebben voor digitale vaardigheden en het toenemend belang van complementaire vaardigheden.

Besluit

Arbeidsmarkt 4.0 is een totaal nieuwe uitdaging maar dat brengt ook nieuwe opportuniteiten met zich mee.

Werkgevers zullen in hun zoektocht naar talent een deel van de nieuwe capaciteiten moeten zoeken bij hun huidige medewerkers. Ze doen er goed aan de talenten van hun medewerkers eerst in kaart te brengen om ze vervolgens maximaal te kunnen inzetten in deze veranderende realiteit. Ook opleidingen zullen een cruciale rol spelen in het 'rematchen' van mensen aan nieuwe functievereisten.

Langs de kant van de wetgever, zal het nieuwe wettelijke kader meer in sync moeten zijn met de vierde industriële revolutie, zodat werkgevers wendbaarder worden en zich sneller kunnen aanpassen aan deze nieuwe omgeving.

De vraag naar de maakbare medewerker zal in deze omgeving alleen nog maar stijgen. De opportuniteit ligt er voor de werkgever in om hierop te anticiperen.

Referenties

Eurofound (2017), Non-standard forms of employment: Recent trends and future prospects, Eurofound, Dublin.

Sels, L., Vansteenkiste, S., & Knipprath, H. (2017). Toekomstverkenningen arbeidsmarkt 2050 (Werk.Rapport 2017 nr.1). Leuven: Steunpunt Werk, HIVA - KU Leuven.

OECD (2017), OECD Employment Outlook 2017, OECD Publishing, Paris

Nationale Bank van België, Jaarverslag 2016,

RSVZ, interactieve statistieken, <http://www.rsvz.be/nl/interactieve-statistieken>

Cijfers Acerta

Acerta werkt met werkelijke gegevens van werknemers in dienst bij meer dan 40.000 werkgevers uit de private sector, waartoe zowel kmo's als grote ondernemingen behoren. Acerta analyseerde de cijfers van 6 jaar (2011-2016).

Talent Pulse: is een jaarlijkse bevraging bij meer dan 2000 werknemers over jobmobiliteit. De bevraging peilt ook naar de mate waarin jobtevredenheid, inzetbaarheid en toekomstperspectief van de respondenten deze mobiliteit beïnvloeden.

Survey Panel: bestaat uit 300 panelleden die door Acerta zorgvuldig geselecteerd werden uit kleine, middelgrote en grote bedrijven. De deelnemers bekleeden een van de volgende functies: CEO, HR-directeur, HR business partner, HR-manager of payroll verantwoordelijke.

CEO-bevraging: bevraging uitgevoerd op CXO-niveau bij een 600-tal CEO's rond strategische topics zoals industrie 4.0 en opleiding.



Geert Janssens



Chris Wuytens

Auteurs: Geert Janssens (hoofdeconoom ETION) en Chris Wuytens (managing director Acerta Consult)
Eindredactie: Isabelle Verlinden
Vormgeving: Lieve Swiggers
Foto: nl.123rf.com
E-mail: geert.janssens@etion.be
Twitter: @jrgeert
Website: www.etion.be
V.U.: ETION Ledenwerking vzw