



Wat brengt 2018?

In een reeks ETION Outlooksessies gaan de sprekers uit van de vaststelling dat digitalisering ons dwingt tot allerlei vormen van flexibilisering. Dat zal leiden tot soms pijnlijke overgangsverschuiven. Bedrijven, beleid en individuen staan voor nieuwe uitdagingen.

We staan voor de vierde industriële revolutie. Die gaat in eerste instantie gepaard met minder groei dan we de voorbije decennia meestal kenden, zo stelt Koen De Leus. Voor de Outlooksessies baseert de chief economist bij BNP Paribas Fortis zich op zijn recente boek 'De Winnaarseconomie'. Een van zijn conclusies luidt dat we leertrajecten moeten ontwerpen voor de jobs van de toekomst, zodat we mensen kunnen heroriënteren. Werkloosheid en ongelijkheid mogen niet verder oplopen (p. 16).

Dat laatste is ook een zorg in de inspiratienota van Geert Janssens (hoofdeconoom ETION) en Chris Wuytens (managing director Acerta Consult). Net als De Leus vertrekt Geert Janssens van de grote trends — vergrijzing en digitalisering — die onze arbeidsmarkt treffen. Samen met Chris Wuytens komt hij tot de conclusie dat we moeten focussen op mentale flexibiliteit en inzetten op de maakbare mens, want we krijgen niet alleen steeds meer knelpuntberoepen, maar zelfs een knelpuntmarkt. "De people-uitdagingen voor HR en de lijn worden steeds groter." (p. 12)

Recente studies uit diverse hoeken illustreren het voorgaande. Een PwC-bevraging op Europees niveau geeft aan dat onze economie inmiddels herstelde van de crisis, maar dat onze arbeidsmarkt kwakkelde. De stijgende productiviteit maakt ons land spijtig genoeg niet aantrekkelijker voor buitenlandse investeerders. Tegelijk stelt ze ons wel voor uitdagingen op het vlak van werkbaarheid (p. 18).

Tekst: Jo Cobbaut | Illustratie: I23rf.com



Meer investeer in duurzame

Ook 2018 zal ongetwijfeld getekend worden door digitalisering en flexibilisering. Chris Wuytens (managing director bij Acerta Consult) en Geert Janssens (hoofdeconoom bij ETION) beschreven zowel kansen als bedreigingen in een inspiratienota. 'Ondernemen' vroeg hen welke krachtlijnen ze zullen beklemtonen tijdens een reeks Outlooksessies.



teren in inzetbaarheid



Geert Janssens ziet zowel het aantal hooggeschoolden als laaggeschoolden stijgen. Daardoor verdwijnt de middenklasse en ontstaat een stuk polarisering. Bovendien stagneert de toename van de deeltijdse arbeid. Die kwam hoofdzakelijk tot stand door de vervrouwelijking van de arbeidsmarkt. Dat vandaag ook weer voltijdse jobs worden gecreëerd is hoopgevend, stelt de hoofdcoördinator van ETION: "Ook de verzelfstandiging is een feit. Heel wat activiteiten gebeuren door freelancers - zelfstandigen zonder personeel -, al dan niet in hoofdberoep. Ook klussen er steeds meer 55-plussers bij. Dat digitalisering nieuwe vormen van tijdelijke arbeid rendabel maakt, zet de klassieke manier van denken onder druk."

Chris Wuytens stelt dat de uitdagingen op de arbeidsmarkt niet min zijn. Tegenover de industrie 4.0 staat de vergrijzing van de bevolking. Mensen moeten enerzijds langer werken. Anderzijds is er een krapte op de markt. Wuytens: "Je kan niet langer verwachten dat toekomstige medewerkers bij aanwerving over alle gewenste competenties beschikken. Focussen op mentale flexibiliteit en inzetten op maakbare medewerkers is een veel duurzamere piste. Je krijgt niet alleen steeds meer knelpuntberoepen, maar zelfs een knelpuntmarkt. De people-uitdagingen voor HR en de lijn worden steeds groter."

Belgische arbeidsmarkt

Geert Janssens begint zijn analyse voor de eigen deur: "Laat me eerst stellen dat België wat de rijke landen betreft een vreemde eend in de bijt is. Internationaal scoren we goed. We staan aan de top qua verloning en sociale bescherming. Onze armoedecijfers zijn relatief laag. Toch scoren we slecht qua activeringsgraad. De voorbije vijftien jaar is veel geïnvesteerd in activering van jongeren, ouderen, laaggeschoolden en allochtonen. Dat beleid is mislukt. Vandaag is er wel veel jobcreatie maar de beroepsbevolking groeit ook,

waardoor de tewerkstellingsgraad amper groeit. We krijgen de nieuwe functies echter niet ingevuld als gevolg van een mismatch tussen vraag en aanbod. Bedrijven vinden de gepaste profielen niet. Bovendien is de jobmobiliteit bij ons heel laag. Mensen blijven op hun plaats met een mismatch tot gevolg die nergens zo groot is als bij ons.”

Rematching

Chris Wuytens ziet een oplossing: “Doorheen de loopbaan van een medewerker zullen we momenten van rematching moeten inlassen. Dat geldt zowel voor jongeren na hun studies, als ouderen die moeten meekunnen en inzetbaar moeten blijven. Je kan immers geen 45 jaar hetzelfde werk doen.” Daarom vraagt hij aan bedrijven hun medewerkers maakbaar te maken. Zo lever je toegevoegde waarde aan de arbeidsmarkt. Alleen zo behoud en verhoog je de waarde voor het bedrijf en voor jezelf.

De kunst is dus uit te gaan van het potentieel van medewerkers. In de klassieke evaluatiegesprekken kwam men jaarlijks terug op de zwakheden, weet

“Je krijgt niet alleen steeds meer knelpuntberoepen, maar zelfs een knelpuntmarkt.”
(Chris Wuytens)

de managing director van ACERTA Consult: “Je moet verder vanuit hun sterke punten. Dit vergt een gewijzigd performance management. Gans je HR-beleid moet daarop geënt zijn. Je moet mensen inzetten waar ze op hun best zijn.”



(GF)
Chris Wuytens (managing director Acerta Consult)

55-plus

Wuytens geeft bedrijven de raad hiermee vandaag al te beginnen voor hun 55-plussers. Die moeten op die leeftijd nog 12 jaar werken. Dan is het te vroeg voor een landingsplan. “Je moet hen blijvend opleiden en ondersteunen. Als we internationaal vergelijken, zien we dat we op dit vlak onvoldoende investeren. Die uitdaging moeten we aangaan in onze organisaties. Opleiden kan in een kmo-landschap betekenen dat je met andere bedrijven moet samenwerken om mensen te delen in de toekomst. Dan kom je bij co-sourcing terecht. Dat is het samen opleiden van mensen en is niet simpel voor een kmo. Laat tot slot inspraak toe bij het

individu. Elkeen inzetten op de sterkste competentie en deel laten zijn van het verhaal is een punt dat je niet mag negeren.”

Geert Janssens ziet in de huidige situatie ook een rol weggelegd voor het beleid. Dat kan een aantal zaken vergemakkelijken. Gezien de structurele mankementen op onze arbeidsmarkt zal dat wat tijd vergen. De e-commerce heeft veel jobs gecreëerd voor laaggeschoolden en allochtonen. Toch hebben we die boot gemist, want het is niet omdat deze zomer beslist werd dat er een aantal versoepelingen komt - denk aan nachtarbeid - dat dan plotseling de e-commerce sector naar hier zal worden gehaald. Daar is het te laat voor. Men zal moeten kijken naar de toekomst. Digitalisering herdefinieert taken, jobs en sectoren. Om bedrijven in die nieuwe strijd wapens te geven, is er nood aan een andere omkadering. Dat is een aandachtspunt voor het beleid.”

Er is geen aanleiding tot defaitisme, vindt Chris Wuytens. De Acerta-enquête rond robotisering toont dat CEO's zich bewust zijn van de feiten die zich zullen voordoen. Ook als je laat bent, kan je nog altijd stappen ondernemen. Het bewustzijn is er. We zitten op de trein en leggen een weg af. Alleen moeten we nu meer gas geven.” Geert Janssens volgt: “We hebben de e-commercetrein gemist. Toch zijn de meeste veranderingen nog marginaal. Er moet nog veel gebeuren voor we bijvoorbeeld onze wagens gaan delen. Zover is het nog niet in het hoofd van de mensen.”

Deeconomie

De beide specialisten zien groeikansen in de deeconomie. De bestaande wetgeving en de gewoontes staan een snelle evolutie in de weg, maar je kan het niet tegenhouden. Geert

Foto | Jan Locus



Geert Janssens (hoofdeconoom ETION)

Janssens: “We zijn wat laat gestart maar mogen niet dramatiseren. We maken er in onze roadshow de bedrijven op attent dat ze nu op de trein moeten springen. Er liggen enorme kansen in de groeiende deeleconomie. Ondernemers moeten inpikken op de marges die er te rapen vallen. Ze moeten overstappen naar de nieuwe economie. Ook digitalisering biedt de klassieke retailer kansen, bijvoorbeeld via digitale beleving in de winkel in combinatie met service en online-ervaring.”

**“Dat digitalisering nieuwe vormen
van tijdelijke arbeid rendabel maakt,
zet de klassieke manier van denken
onder druk.”**
(Geert Janssens)

Bedrijven moeten hun modellen aanpassen en flexibel zijn als organisatie. Chris Wuytens waarschuwt dat een ander met je business gaat lopen als je te lang niet reageert. Hij pleit voor experimenteren. “Zorg ervoor dat de medewerkers weten wat gebeurt en neem hen mee in het verhaal.” Geert Janssens zet ook in op participatief ondernemen. Hij gelooft eveneens in betrokken mensen: “Hoe je dat doet, vul je per bedrijf anders in. Maar als je mensen een stuk mee verantwoordelijk en betrokken maakt en inspraak geeft, gaan ze je bedrijf verder trekken. Zo versnelt de schakeltijd. Als je dan de mensen voldoende rematcht, krijg je hun goodwill en gaan ze het verschil maken.”

Afhaken

Wat als we er niet in slagen medewerkers voldoende te rematchen? Dreigen we dan niet een aantal mensen te zien afhaken in de toekomst? De experts zijn alvast niet pessimistisch. Janssens: “Als dat zo zou zijn, moet je nadenken

over een nieuw model van verdeling van toegevoegde waarde, maar dat lijkt me eerder een vraagstuk voor de langere termijn, waar ETION uiteraard reeds mee bezig is. Vandaag moet je er in de eerste plaats voor zorgen dat mensen die het verschil maken, op de juiste plaats zitten. Overigens, er werden de voorbije jaren nog steeds heel veel jobs voor laaggeschoolden gecreëerd.” Chris Wuytens sluit af: “De werkloosheidsgraad is laag vandaag. We hebben hier helemaal geen verloren generatie. Er zijn nooit zoveel mensen aan het werk geweest als nu. Als je dan die mensen mee vormt, ga je niet veel uitval hebben. Er zullen voldoende mensen mee zijn. Er verdwijnen jobs door de industrie 4.0 maar er gaan er nog veel bijkomen. Alleen weten we vandaag nog niet goed hoe die er zullen uitzien.”

Tekst: Patrick Verhoest

Waarom iedereen dringend wakker moet worden



De groei is gestopt. Dat is het uitgangspunt van Koen De Leus voor zijn jongste boek 'De Winnaarseconomie'. Voor de Outlook 2018 van ETION actualiseerde hij zijn toekomstbeeld, dat vertrekt van de vierde industriële revolutie.

Koen De Leus, chief economist bij BNP Paribas Fortis, stelt in zijn derde boek 'De Winnaarseconomie' vast dat de economische groei gestopt is doordat er problemen zijn met de twee factoren die groei mogelijk maken: de mens en productiviteit.

Groei is de som van de stijging van het aantal mensen dat werkt en de toename in productiviteit. De factor 'mensen' kampt met het probleem van de vergrijzing. Maar ook de tweede factor is twijfelachtig, want "de explosie van productiviteit die de voorbije decennia kenmerkte, blijft uit. Waar die de jaren '50 nog rond de zes percent per jaar schommelde, zien we vandaag een jaarlijkse groei van 0,5 percent."

Productinnovatie

Nieuwe technologieën zorgen er nochtans voor dat we aan efficiëntie winnen. Over het algemeen geloven experts dat er recent te weinig werd geïnvesteerd na de recessie.

Toch ziet De Leus nog twee andere redenen: "Vroeger werd veel gewerkt op het perfectioneren van de processen. Vandaag zien we eerder productinnovatie. Denk aan de smartphone. Enkele bedrijven zijn geweldig innovatief terwijl andere ten onder gaan. Het overkwam Nokia, Kodak en Blackberry. Er is amper een stijging van de economische output, maar er is creatieve disruptie. Er zijn ongelooflijk veel nieuwe zaken, terwijl de oude sneuvelen. Bovendien

heb je vandaag veel gratis producten. Google en Wikipedia tonen aan dat niets nog exclusief is en dat alles zeer bereikbaar is geworden. Dat is goed voor de consument maar levert weinig extra output op voor de producent. Bedrijven — ook het mijne — moeten big data, artificiële intelligentie en robotisering nog integreren in het productiemodel. Daartoe moet dat model vaak heruitgevonden worden en dat vraagt tijd."

Bevraging

Koen De Leus vroeg 34 beurgenoemde Belgische bedrijven hoe ze dachten geïmpacteerd te worden door belangrijke nieuwe trends. Het betrof online services, het internet of things en de deeleconomie. Opvallend is dat 82% van de bedrijven vindt dat er meer online moet worden aangeboden. Slechts één op de zeven Belgische bedrijven is online aanwezig. Daarvan verkoopt slechts 10% hun producten online, terwijl daar juist het potentieel zit om hun verkoop te verleggen. Wat de deeleconomie

betreft hebben vooral Uber en AirBnB indruk gemaakt. Zodoende denkt 70% van de bevrageden dat de trend hen zal treffen. Niemand had verwacht dat de hotelsector zo zwaar getroffen zou worden van buitenuit. Hetzelfde geldt voor de wagens, weet De Leus: "Kijk maar naar Dieteren. Het delen van wagens loopt volop. Zij zijn nog niet aanwezig en dreigen de boot te missen."

In een tijd waarin alles met elkaar verbonden is, beseffen alle ondervraagde bedrijven dat het verschijnsel niet aan hen zal voorbijgaan. Op basis van de vele beschikbare data over de klant, zal een onderneming in staat zijn haar producten veel gericht aan te bieden. Koen De Leus ziet belangrijke gevolgen van de nieuwe trends op het ondernemen zelf: "Met een pc en een internetverbinding kan je zonder kosten iets opstarten. Een creatief iemand aan de andere kant van de wereld kan een programma schrijven dat uw model onderuithaalt. Dat is gevaarlijk. Kijk maar naar Nokia. Het was ineens niet meer innovatief en kon niet meer mee. Vergeet dus dat je als ondernemer kan blijven stilstaan en je kaskoe uitmelken. Terwijl jij stilzit, zal een ander je business kapen en je wegvegen."

Nog op tijd?

De Leus merkt dat bedrijven die in de digitale wereld geboren zijn, een voordeel hebben. Ze hebben geen erfenis te dragen en moeten geen zware informatica-systemen meesleuren. Toch krijgen de digitale reuzen stilaan wat weerstand van de overheid. "Ze worden te machtig. Ze betalen amper belastingen en mensen worden daar lastig van. De politiek begint op die monopolies in te spelen."

“Bedrijven — ook het mijne — moeten big data, artificiële intelligentie en robotisering nog integreren in het productiemodel.”

De hoofdeconoom van de grootste Belgische bank maakt zich echter zorgen over onze kmo's: "Ze zijn nog niet te laat maar moeten dringend een tandje bijsteken. Het is nu veranderen of wegvallen. Wie denkt dat het de komende jaren goed zal gaan omdat het de voorbije 50 jaar goed ging, zit grondig verkeerd. Niet meegaan met de online groei en de digitale economie, betekent de trein missen. Iedereen moet dringend wakker worden."

Tewerkstelling

Koen De Leus wijst erop dat "doemdenkers uit Oxford zeggen dat 47% van de jobs zal geautomatiseerd zijn binnen dit en tien jaar. Ik geloof dat niet. Je kan een job moeilijk 100 procent automatiseren. Ik geloof eerder in cobots. Daar staan machines mensen bij in diverse taken. Natuurlijk gaan sommige onderdelen van jobs verdwijnen. Ik geloof daar eerder in de OESO-cijfers die zeggen dat specifiek voor België zeven procent van de functies gaat verdwijnen. Maar nieuwe jobs komen eraan. Die kunnen die zeven procent opvangen. We moeten rekening houden met jobs die we vandaag nog niet zien. Die moeten we in beeld brengen. Als bedrijf dien je samen te gaan zitten met universiteiten, vakbonden en overheid om een plan op te stellen. Ontwerp leertrajecten om de jobs van de toekomst vast te leggen, zodat je genoeg datascientists hebt



Koen De Leus (chief economist bij BNP Paribas Fortis)

en voldoende mensen kan heroriënteren. Chauffeurs en kassiersters moeten we herscholen in dat wat we nodig hebben. Er zijn meer dan genoeg knelpuntberoepen."

Voor De Leus is het de opdracht om iedereen mee te krijgen. De ongelijkheid niet laten oplopen en aanzetten tot levenslang leren is de boodschap. "Volgens het World Economic Forum zal tegen 2020 liefst 35% van onze jobs veranderd zijn ten gevolge van de digitalisering. We moeten dus mensen bijscholen. Het is cruciaal de ongelijkheid en de werkloosheid niet te laten oplopen en iedereen te laten bijscholen. Hoe dat moet — tijdens of na de uren — zullen we nog zien. Misschien zullen we de duurtijd van een werkweek aanpassen en er uren vorming in voorzien. Het grootste gevaar is dat mensen moeten afhaken omdat ze niet meer meekunnen. Dan krijg je Trump- of Le Pen-toestanden in het kwadraat."

Moeilijke tijden tegemoet

Hoofdeconoom De Leus gelooft dat we nog een moeilijke overgangperiode door moeten. De werkloosheidsgraad zal — zoals steeds — stijgen



tijdens de volgende recessie. Tijdens het daaropvolgende herstel zullen de eerste jaren weinig nieuwe banen gecreëerd worden. Bedrijven zullen er tegen dan in geslaagd zijn om de nieuwe technologieën te integreren in hun productieproces, waardoor bijkomend personeel niet onmiddellijk nodig is. "Op termijn zorgt die efficiëntietoename wel voor goedkopere producten en diensten. Er komt dan vraag naar nieuwe diensten en nieuwe jobs worden gecreëerd. Tot dan, pakweg tweede helft van de jaren 20, moeten we

"KMO's die niet meegaan met de online trend, missen de trein."

er alles aan doen om de 'slachtoffers' te ondersteunen. En dan denk ik spontaan aan de globalisatie. Die haalde heel veel mensen uit de armoede. Maar de middenklasse in Europa ging een grote stap achteruit. Dan krijg je veel ongenoegen. We mogen diezelfde fouten niet meer maken. Laat geen mensen uit de boot vallen door de vierde industriële revolutie."

Overheid

De Leus weet dat 40% van de Europeanen digitaal analabeet is. Zij kennen niets af van de computer en zullen binnenkort in de problemen geraken als er bijvoorbeeld enkel nog digitale loketten zijn. Wat de situatie in België betreft, ziet hij een belangrijke opdracht voor de overheid: "We moeten het bijleren financieren. Dat kost veel geld. De overheid moet zeker bijspringen en mensen ertoe verplichten of bedrijven daarin ondersteunen. Maar Belgen zijn niet zo happig om centen of budgetten aan hun opleiding te besteden. Bij ons kan je ook op een fiscaal voordelige manier met je bonus opleidingen betalen. Dat is netto interessanter, maar het punt is en blijft dat de Belg vindt dat zijn werkgever zijn opleiding moet betalen."

Koen De Leus ziet een voorbeeld in Singapore. Daar geeft de overheid iedereen per jaar een budget van 500 dollar leergeld. Daarmee kunnen werknemers cursussen volgen. Die kiezen ze uit 600 opleidingen. Dat moet binnen het jaar gebeuren. "Zo zet men de geest van mensen in de richting van levenslang leren. Je kan die 500 dollar niet in geld omzetten. Naar iets dergelijks moeten we ook evolueren. Maar vandaag staat België in slecht gezelschap achteraan op de landenlijst wat het levenslang leren betreft."

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: Benjamin Brolet
Illustratie: iStockphoto.com



Economie op pre-crisisniveau, arbeidsmarkt nog niet

Onze economie herstelt zich van de crisis, maar onze arbeidsmarkt kwakelt. Onderzoek van PwC bevestigt wat ook al bleek uit de inspiratienota van ETION deze maand.

De 'Belgian key trends in human capital' van november dit jaar van PwC leert dat ons land vorig jaar 547.000 voltijdsequivalenten (vte's) telde. Dat is nog iets minder dan de 556.000 van vorig jaar. Anderzijds stegen de inkomsten per vte met bijna 6% in 2016 (€ 296.000 per vte) in vergelijking met 2012 (€ 280.000 per vte). België is daarmee het op één na productiefste land in West-Europa (Zwitserland staat op 1). In 2016 was het Belgische productiviteitsniveau (inkomsten/vte) het hoogst sinds de crisis, wat impliceert dat onze economie hersteld is na de crisis. Verder is ook de Belgische winst per vte sedert 2012 met 32% gestegen en ligt die ruim boven de Europese mediaan (enkel Zwitserse en Deense werknemers zijn winstgeverder).

ROI op Human Capital

Allemaal goed nieuws, dus. Maar Peter De Bley, Partner en P&O Consulting Leader bij PwC Belgium, wijst er ook op



dat onze kosten per VTE veel hoger liggen dan in Europa. Bovendien slaagde West-Europa erin de kosten te verlagen in 2016. De gemiddelde vergoeding steeg in België met ruim een kwart in vergelijking met 2006. We zien ook een toename van de gemiddelde vergoeding in West-Europese landen, maar het Belgische mediaanloon lag veel hoger dan het West-Europese in 2016.

Die hoge loonkosten doen onze hoge productiviteit teniet. Peter De Bley: "Ja, wij scoren dus hoog qua productiviteit, maar door hun lagere remuneratiekosten hebben een aantal andere landen een betere 'Human Capital Return on Investment'-indicator. Dat betekent dat we onze hoge productiviteit niet kunnen vertalen naar een sterke attractiviteit voor investeerders."

Vervrouwelijking

De studie van adviesorganisatie PwC toont ook een trend naar vervrouwelijking. In de afgelopen tien jaar gingen 39.000 voltijdse banen verloren, volgens de PwC-steekproef. Maar die 9 procent ging bijna helemaal verloren in bedrijven die overwegend mannen tewerkstellen. Waar er banen bijkwa-

Dicht tegen de productiviteitsgrens

De productiviteit in onze ondernemingen is gestegen, zo blijkt uit PwC-onderzoek (zie hiernaast). Waarschijnlijk zijn bedrijven meer gaan automatiseren? Peter De Bley (P&O Consulting Leader, PwC Belgium) denkt van wel, "al zit dat niet in de studie, maar in mijn dagelijkse praktijk zie ik meer automatisering, maar ook een betere organisatie en meer efficiënte inzet van mensen. In de nabije toekomst verwacht ik nog een serieuze impact van robotisering."

En ondertussen zal onze hoge productiviteit ons steeds gevoeliger maken voor absenteïsme en burn-outs? De Bley: "Hoewel ik er geen cijfers over heb, denk ik ook dat we de omzet per fte niet eindeloos kunnen opdrijven. In die zin hebben we er als maatschappij belang bij om die salariskosten onder controle te houden."

De werkgevers weten dat ook. Uit een Acerta-onderzoek ('Dubbel zoveel CEO's zijn bezorgd om gezondheid van personeel', augustus 2017) bleek nog dat één op de vier CEO's zich zorgen maakt om gezondheidsklachten van zijn werknemers. In 2015 ging het maar om één op de tien. Werkgevers vrezen dat hun medewerkers uitgekeken raken op hun werk, een burn- of bore-out krijgen of andere gezondheidsklachten. Nochtans doen ze de helft méér inspanningen dan twee jaar geleden om hun personeel gemotiveerd te houden of om hen goed te laten voelen op het werk.

Een recente bevraging van vakbondsorganisatie ABVV dit jaar ('Modern Times') gaf in elk geval ook aan dat de flexibilisering niet probleemloos verloopt. De vakbondsorganisatie kreeg in maart en april 2017 zo'n 14.500 antwoorden van werknemers op een online enquête naar hun werkomstandigheden. Twee derde van de respondenten zegt dat ze hun arbeidsorganisatie niet kunnen aanpassen (uurroosters, werklast, taken of aanpassen van een machine) bij lichamelijke of mentale vermoeidheid. Niet onbelangrijk als men weet dat talrijke studies wijzen op het belang van regelruimte om stress te vermijden.

Volgens ruim 80 procent kan hun werkorganisatie hun gezondheid schaden door stress, slaapstoornissen, burn-out en prikkelbaarheid. Ruim vier op tien ziet zich niet werken tot de pensioenleeftijd in de huidige functie.

Medewerkers willen weer meer collega's voor hetzelfde werk (41%), de arbeidsorganisatie herzien in functie van de menselijke factor (38%), duidelijke en haalbare doelstellingen (34%), minder werk (34%) en een lager werkritme (32%). (JC)

men, was dat in sectoren en bedrijven met een overwegend vrouwelijk personeelsbestand.

Tegen 2040 werkt 50% deeltijds

Er werden ook aanzienlijk meer deeltijdse banen gecreëerd. In 2006 werd driekwart van alle deeltijdse banen ingevuld door vrouwen, maar van de nieuwe deeltijdse banen ging sedert ruim de helft naar mannen. Er kwamen 40 procent deeltijdse werkers bij sinds 2006. In 2016 was 15% van de mannen deeltijds aan het werk, wat een stijging is met 5% in vergelijking met 2006. In 2016 is één op drie van de jobs in de steekproef deeltijds. Tegen dit tempo zal tegen 2040 bijna de helft van alle banen deeltijds zijn.

Dat deeltijds werken is overigens niet altijd vrijwillig, zo blijkt uit een recente bevraging van vakbond ABVV. Voor één op vier heeft die keuze te maken met gezondheid en ook voor één op vier is het werk zo georganiseerd. 17% vindt geen voltijds werk. Ruim 40 procent van de respondenten zou voltijds werken, mochten er geen obstakels zijn (zie kader).

Diversiteit rendeert

Bedrijven met een diverser personeelsbestand (mix van mannen en vrouwen) genereren veel meer omzet per vte dan bedrijven die overwegend vrouwen of overwegend mannen tewerkstellen. Diversiteit lijkt dus een positieve impact te hebben.

In de inspiratienota van ETION kwam al ter sprake hoe belangrijk opleidingen worden. De PwC-studie leert ons dat het aantal opleidingsuren voor werknemers in België bijna een vierde steeg (gemiddeld 22,6 uur per vte). Toch blijven we onder Europese gemiddelden en medianen op dit vlak. Tegelijk kosten opleidingen bij ons ook een stuk meer. België investeert meer euro's in opleiding dan West-Europa, dus ons land moet zijn opleidingen beter organiseren.

Tekst: Jo Cobbaut | Illustratie: Shutterstock.com

De maakbare medewerker



In de jongste inspiratienota van ETION vertrekken de auteurs Geert Janssens en Chris Wuytens van de fenomenen digitalisering en flexibilisering. Die zorgen in eerste instantie voor de fameuze mismatch, maar dragen tegelijk een aantal oplossingen in zich.

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.

Rematchen

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. Het zal ook flexibiliteit vergen van de individuele medewerker.

Wendbaar

Langs de kant van de wetgever, zal het nieuwe wettelijke kader meer in sync moeten zijn met de vierde industriële revolutie, zodat werkgevers wendbaar-

der 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.



Janssens Geert en Wuytens Chris, De maakbare medewerker. Het antwoord op industrie 4.0 is arbeidsmarkt 4.0. ETION Inspiratienota 99, november 2017. (U kan deze nota gratis downloaden via www.etion.be)