



SAMENVATTING

Deze crisis zal een zware tol eisen op het vlak van tewerkstelling maar is tegelijk een uitgelezen kans om organisatorische veranderingen door te voeren, ook in functie van een toekomstgericht hr-beleid.

De impact op de mentale gezondheid van medewerkers is zeer nadrukkelijk op de agenda komen te staan. Telewerk zet de cohesie van teams onder druk en vergroot de afstand tussen medewerker en bedrijf. Dat maakt de nood aan communicatie en overleg inzake competenties en talentontwikkeling des te groter.

Duurzame inzetbaarheid vraagt ook dat er wordt gewerkt aan de wendbaarheid en het aanpassingsvermogen van medewerkers. Het delen van talent is niet alleen een middel om het te ontwikkelen, maar ook om het te behouden.

Het hybridemodel — een combinatie van on- en off-site werken — vinden medewerkers de meest aantrekkelijke formule. Flexibiliteit inzake werkplek vraagt evenwel om een vertrouwenswekkend kader waarin iedereen wordt betrokken. Iedereen betrekken betekent echter niet dat iedereen moet kunnen telewerken.

Arbeidsmarkt 2021

Het nieuwe normaal vormgeven

Het afgelopen jaar zat de arbeidsmarkt in een rollercoaster. De ups & downs volgden de curve van het coronavirus. Tijdelijke werkloosheid piekte in de maand april met meer dan 1,2 miljoen werknemers, 37% van het aantal loontrekkenden en één miljoen meer dan tijdens de financiële crisis van 2008-2009. Dat aantal was tijdens de zomer geleidelijk gedaald naar minder dan 300.000, maar zal als gevolg van de tweede lockdown terug stijgen. Ook voor 2021 zijn de vooruitzichten niet rooskleurig. Zonder groepsimmunititeit of goedwerkend vaccin wandelen we nog een tijdje van de ene naar de andere lockdown.

Ondanks deze onheilspellende vooruitzichten zijn er ook lichtpuntjes. Overheden en centrale banken doen er alles aan om de economie overeind te houden. Deze crisis zal veel geld kosten, maar dat is het onvermijdelijke van het noodzakelijke. Over de concrete keuzes en aanpak kan men van mening verschillen, maar gemakkelijke uitwegen zijn er niet.

Crisissen zijn overigens uitdagingen. Dat is een boutade, maar ook de realiteit voor organisaties die zich proberen staande te houden en tegelijk vooruit willen kijken. Wat een jaar geleden onmogelijk leek, is plots dagelijkse kost. Deze crisis is ook een uitgelezen kans om organisatorische veranderingen door te voeren in functie van een toekomstgericht hr-beleid.

1. Arbeidsmarkt onder (zware) stress

Hoe zwaar deze crisis uiteindelijk zal wegen op de tewerkstelling, blijft koffiedik kijken. Onze inschatting is dat er minstens honderdduizend jobs definitief voor de bijl zullen gaan. De werkloosheid zal in 2021 stijgen naar 7,5% van de beroepsbevolking. De recentste data van de Economic Risk Management Group (ERMG) geven aan dat er grote verschillen zijn tussen sectoren (figuur 1).

- Zowel voor 2020 als 2021 heeft geen enkele sector positieve verwachtingen op het vlak van tewerkstelling (paarse rechthoek).

- Voor de farmaceutische en chemische sector zijn de verwachtingen voor dit jaar alsnog licht positief (rechts van de paarse verticale lijn). In alle andere sectoren krimpt de tewerkstelling in 2020.
- Voor 2021 verwachten machinebouw, meubelindustrie, textiel en schoeisel, voedingsindustrie, hr-diensten, IT, consulting en vastgoed een groei in de tewerkstelling (boven de blauwe verticale lijn). In de laatste drie sectoren denkt men zelfs het verlies van 2020 te kunnen goedmaken.

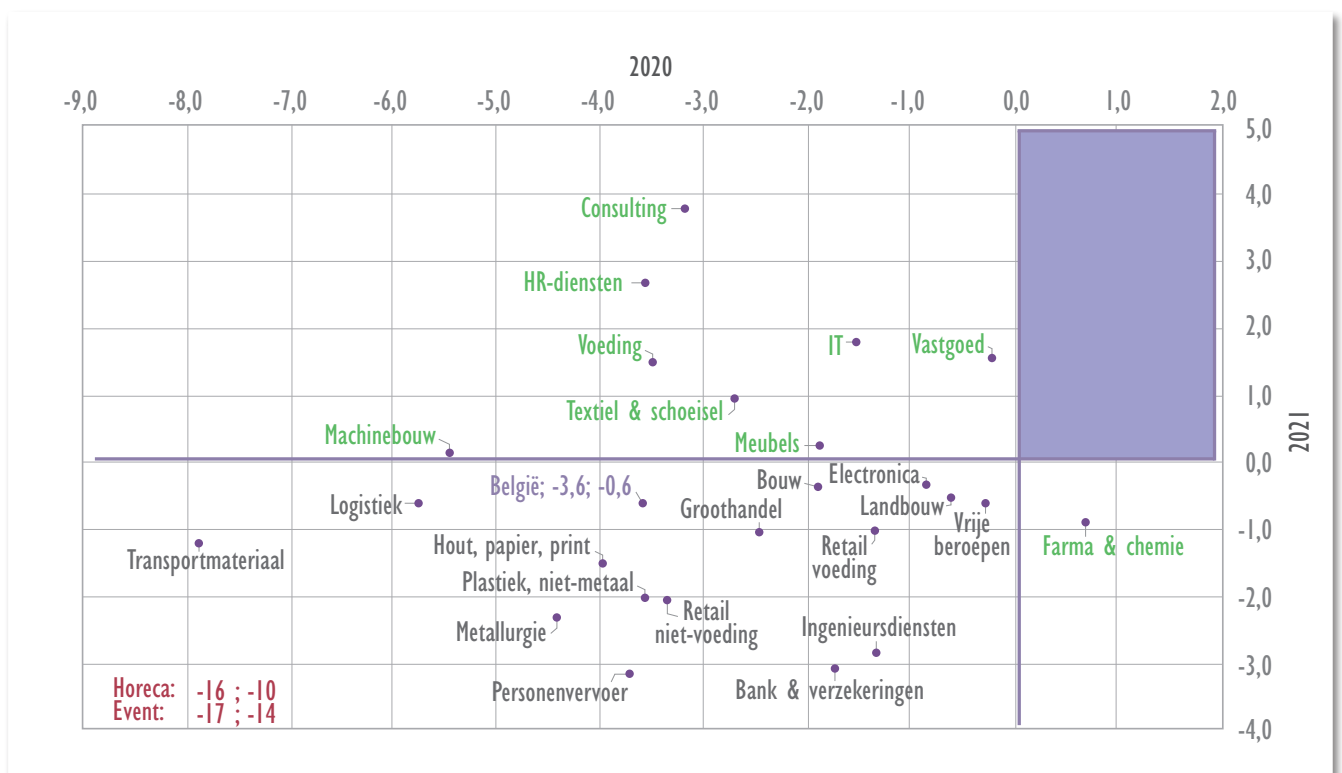
Figuur 1: Tewerkstellingsvooruitzichten 2020 en 2021.

Ter wille van de leesbaarheid werden de horeca en eventsector niet afgebeeld. De horeca verwacht een tewerkstellingsdaling van -16% in 2020 en -10% in 2021. In de eventsector is dit respectievelijk -17% en -14%.

Bron: *ERMG-monitor NBB (situatie op 19-21 oktober 2020)*

Deze cijfers reflecteren evenwel een momentopname, maar voor een aantal sectoren zijn de vooruitzichten hoe dan ook zeer somber. In het personenvervoer verwacht men zowel voor dit als volgend jaar een achteruitgang met minimaal 3%. Niet verwonderlijk, de verwachtingen rond horeca en de eventsector zijn ronduit dramatisch.

Het positieve dat we moeten onthouden, is dat dankzij de genomen maatregelen — meer bepaald de tijdelijke werkloosheid — de krimp op langere termijn een heel stuk lager zal uitvallen dan de tijdelijke krimp. Dit is meteen een pleidooi om de maatregelen aan te houden gedurende periodes van gedwongen verminderde activiteit, zoals tijdens een lockdown.



2. Never waste a good crisis

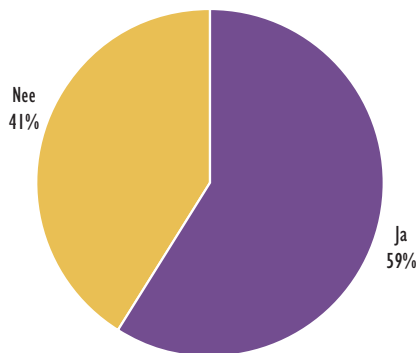
Een crisis legt altijd kansen bloot. Wat deze crisis tot nu toe alleszins heeft bewezen, is dat snelle verandering kan als het moet. De drempel naar verandering is een heel stuk lager komen te liggen, zowel bij consumenten als bij medewerkers en leidinggevendenden. Blijkbaar hebben veel organisaties begrepen dat er snel moet worden geschakeld.

Dat het nu het uitgelezen moment is voor een ambitieuze upgrade van organisatie- en hr-processen blijkt ook uit het feit dat zes op de tien bedrijven denken dat de manier van werken vanaf nu permanent anders zal zijn dan voor corona (figuur 2). Aan de rechterkant van figuur 2 lezen we af welke veranderingen men concreet verwacht: een meer intensief gebruik van telewerk (31%) en minder zakelijke verplaatsingen (24%) werden het vaakst aangekruist; 18% denkt aan meer flexibele werktijden en 12% ziet een reorganisatie van teams of werkploegen als een permanente verandering.

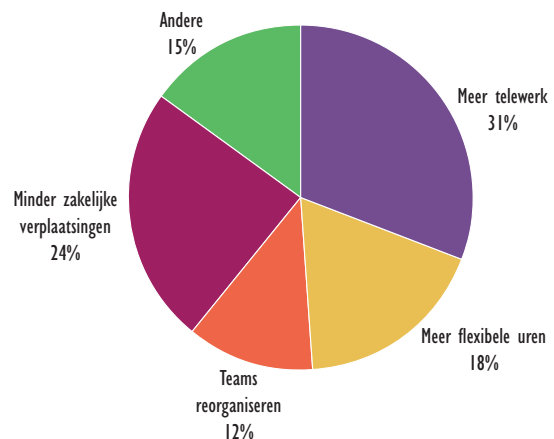
Deze cijfers zijn een gewogen gemiddelde. In sommige sectoren liggen de verwachtingen aangaande de veranderingen een stuk hoger: in de farmaceutische en chemische sector denkt 74% van de bedrijven dat deze veranderingen permanent zullen zijn, vooral inzake telewerk (60%) en zakelijke verplaatsingen (60%). In de consultancy loopt dit algemeen percentage op tot 82%: ook hier door meer telewerk (64%) en minder zakelijke verplaatsingen (38%), maar ook door meer flexibele uren (29%).

Deze crisis is een uitgelezen kans om organisatorische veranderingen door te voeren in functie van een toekomstgericht hr-beleid.

Zal de manier van werken permanent anders zijn ten opzichte van de situatie vóór de coronacrisis?



Indien ja, hoe zal werk veranderen? (procentuele verdeling)



Figuur 2: Zal de manier van werken permanent veranderen en zo ja, hoe?
Bron: ERMG-monitor NBB (situatie op 22 september 2020)

3. Het nieuwe normaal krijgt vorm

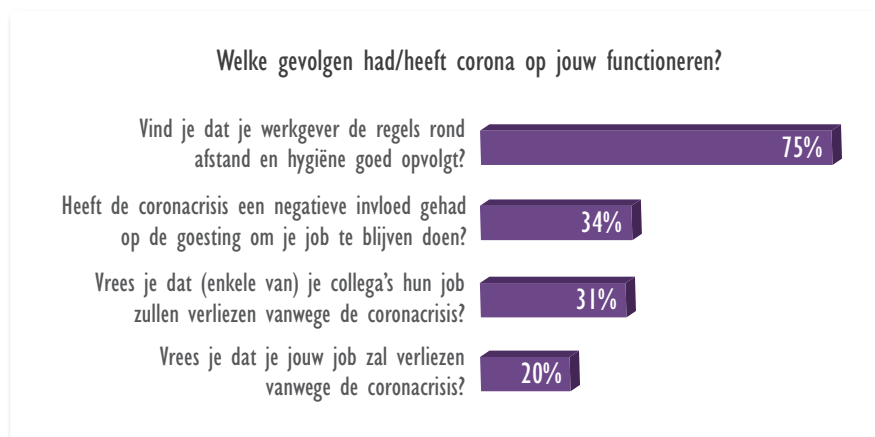
3.1 Impact op mentale gezondheid

Ook internationale bronnen geven aan dat deze veranderingen niet van voorbijgaande aard zullen zijn.¹ Een eerste vaststelling is dat de coronacrisis het thema gezondheid en welzijn nog meer nadrukkelijk op de agenda van organisaties heeft gezet. Een werkgever werd plots heel zichtbaar verantwoordelijk voor de gezondheid van medewerkers. De implementatie inzake afstands- en hygiënemaatregelen op de werkvloer moest snel gebeuren. Uit figuur 3 kan men aflezen dat drie op de vier medewerkers hun werkgever daarvoor een pluim geven. Bij bijna een derde van de medewerkers vreet de crisis evenwel aan hun goesting om de job te blijven doen. Ook de vrees voor eigen jobverlies of dat van collega's weegt op het welbevinden.

¹ McKinsey (2020), How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever, October 5, MGI; World Economic Forum (2020), The Future of Jobs Report.

Figuur 3: Welke gevolgen had/heeft corona op het functioneren van medewerkers?

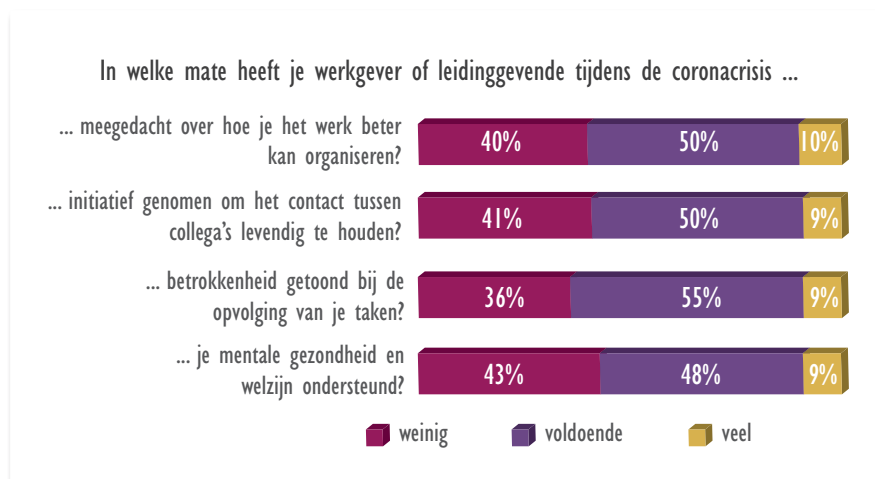
Bron: Spiegelbevraging werknemers september 2020, Acerta-Indiville



De snelle omschakeling en de nieuwe manier van werken heeft nieuwe uitdagingen aan het licht gebracht rond het mentale welzijn van medewerkers, onder meer inzake stress en zich gelukkig voelen op het werk. Uit figuur 4 blijkt dat vier op de tien medewerkers van mening zijn dat de leidinggevenden te weinig aandacht hebben voor de mentale gezondheid.

Figuur 4: Heeft de werkgever voldoende aandacht voor mentale gezondheid?

Bron: Spiegelbevraging werknemers september 2020, Acerta-Indiville



3.2 Naar duurzame inzetbaarheid en talentontwikkeling

In elke relatie — en dus ook in die tussen werkgever en werknemer — is communicatie cruciaal. Toch staat meer 'open communicatie' nog altijd op het verlanglijstje bij niet minder dan 28% van de medewerkers. Medewerkers hebben in deze onzekere tijden echter meer behoefte aan houvast. Telewerk dreigt de afstand tussen werknemer en werkgever te vergroten, niet alleen fysiek, maar vooral mentaal. De cohesie binnen teams komt onder druk te staan. Daarnaast is er ook de economische onzekerheid (cf. figuur 3). Bovendien dreigt de coronacrisis de tendens naar automatisering te versnellen.

Meer erkenning en waardering voor hun werk is reeds langer een zeer concrete vraag vanwege medewerkers. Dit kan je lezen als een vraag naar continue in plaats van eenmalige evaluatie. Uit een werkgeversbevraging van Acerta, KU Leuven en HR Square blijkt echter dat 15% geen evaluaties doet; 2,8% schaft in coronatijden de evaluaties zelfs af. Dat

is geen goede zaak. Medewerkers snappen dat ze inzetbaar moeten blijven. Maar hoe kan men daaraan werken als men geen duidelijk beeld heeft van de relevantie of van het potentieel van de eigen competenties? In 29% van de gevallen worden de verwachtingen van de werkgever op dat vlak zelfs nooit kenbaar gemaakt.

Evaluatie gaat over feedback én over 'feed forward'. Het is een kans om samen naar de toekomst te kijken. Waar er wel wordt geëvalueerd, kijken 3 op de 4 werkgevers ook naar de toekomstige inzetbaarheid en de inspanningen die daarvoor nodig zijn. Dat is nodig, want 63% van de medewerkers vreest dat hij/zij niet meer goed bij zijn/haar werk zal passen over 3 à 5 jaar.

3.3 Aanpasbaarheid van medewerkers en teams

Hierin schuilt een vraag voor opleiding en vorming, maar ook voor een bredere aanpak. Onze wereld en werkomgeving veranderen met een sneltreinvaart en het vermogen om hiermee om te gaan is vandaag een van de belangrijkste vaardigheden. Duurzame inzetbaarheid hangt dus niet alleen af van opleiding en vorming inzake competenties, maar ook van mentale weerbaarheid en wendbaarheid. Medewerkers moeten leren om zelf vorm te geven aan hun eigen ontwikkeling, maar ook de organisatie vervult een sleutelrol in het creëren van wendbaarheid, zowel binnen teams als bij individuele medewerkers.

Gelukkig is aanpassingsvermogen ontwikkelbaar. In de werknemersbevraging van Acerta zegt 55% van de medewerkers bereid te zijn om opleidingen te volgen die gebonden zijn aan toekomstige takenpakketten, en dus niet alleen aan hun huidige functie. Bij de werkgevers zegt 46% dat medewerkers ook opleidingen mogen volgen die de inzetbaarheid in andere functies binnen de organisatie ten goede komt.

Opleiding dient echter breed geïnterpreteerd te worden en kan ook praktijkervaring zijn via on-the-job-training dankzij een leercultuur binnen de organisatie. Acerta en Antwerp Management School (AMS) werken daarom nauw samen aan een hoogtechnologisch breinonderzoek rond het aanpassingsvermogen van medewerkers. Op basis van de resultaten van het Acerta AMS NeuroTrainingLab™ zal het in de toekomst mogelijk zijn om organisaties praktische tools aan te reiken die dit aanpassingsvermogen als hr-factor meten en ontwikkelen (cf. kaderstuk).

Duurzame inzetbaarheid hangt niet alleen af van opleiding en vorming inzake competenties, maar ook van mentale weerbaarheid en wendbaarheid.

HR-processen upgraden

1. Evaluatie moet continu gebeuren. Als werkgever is het belangrijk om te anticiperen op de (toekomstige) vaardigheden die je medewerkers nodig zullen hebben en vanuit welke context, cultuur, hr-processen je hierop wil inzetten.
2. Dat vraagt om het bijschaven van de visie op talent, met meer oog voor potentieel en durf om talent te delen. Wie talent exclusief opeist, beperkt de ontwikkeling ervan. Talent delen, is talent vermenigvuldigen.
3. Dat vraagt op zijn beurt om een andere kijk op concepten zoals arbeidsplaats, arbeidstijd en verloning voor geleverde arbeid, door ze te flexibiliseren en het mogelijk te maken ze te aligneren met veranderende strategische doelstellingen.

Corona heeft weinig impact gehad op de arbeidskrachte.

3.4 Talent houden door het te delen

Medewerkers tijdelijk delen kan in crisis-/coronatijden een flexibele oplossing zijn om talent in de onderneming te houden. Corona heeft weinig impact gehad op de arbeidskrachte, die een realiteit blijft voor meer dan de helft van de werkgevers. 58,1% vindt voor zijn vacatures niet genoeg werkzoekenden met het geschikte profiel. 64,9% van de werkgevers verwacht dat er ook in 2021 te weinig geschikte kandidaten zullen zijn.

Dit speelt zich af tegen de achtergrond van een crisis, waarbij een omvangrijke groep werknemers tijdelijk werkloos is geweest of nog steeds is. Hieruit resulteren een aantal kansen:

- Mocht hun werkgever in financiële moeilijkheden geraken, is twee op de drie werknemers bereid tijdelijk een gelijkaardige functie te willen uitoefenen bij een andere werkgever (mits de nodige zekerheden).
- Bijna twee derde (63%) van de werknemers zou het zien zitten om tijdelijk bij een andere werkgever on-the-job-training en -ervaring op te doen.
- Bijna de helft (46%) zou op verschillende locaties, onder verschillende werkgevers, dezelfde job willen doen.

Ook werkgevers staan open voor dergelijke onderneming-overschrijdende oplossingen: 41% zou zijn mensen tijdelijk willen delen met een andere werkgever als ze zelf niet genoeg werk hebben.

3.5 Flexibiliteit maakt een rigide arbeidsmarkt weerbaar

Er is bij medewerkers een grote wens naar verdere individualisering en flexibilisering. Dankzij telewerk en digitalisering kan er vandaag veel meer, en dat bewustzijn dringt snel door.

3.5.1 Flexibele werkplek: naar een hybride model

Toen de overheid in maart 2020 het thuiswerken voor het eerst verplichtte waar dat kon, betekende dat voor heel wat bedrijven een grote aanpassing. Ondertussen deden deze bedrijven de noodzakelijke investeringen en ligt de weg naar flexibele werkplekken volledig open. Tijdens de lockdown van maart/april steeg het aantal medewerkers dat thuis mocht werken van 1 op 4 naar 4 op 10. Tijdens de tweede lockdown, vanaf oktober, werd thuiswerk eerst de norm, daarna zelfs opnieuw verplicht.

Tegenover deze spectaculaire toename staat een groot onontgonnen terrein: in de werknemersbevraging van Acerta in september gaf 39% aan nog niet te kunnen kiezen van welke locatie hij/zij werkt. Daarbij moet gezegd dat voor heel wat jobs – vaak voor arbeiders – telewerk praktisch onmogelijk is. Iets meer dan de helft van de thuiswerkers doet dat 2 of 3 dagen per week en wil dat graag zo houden. Een combinatie van on- en off-site werken, het hybridemodel, blijken ook medewerkers de aantrekkelijkste formule te vinden.

Door de verplichting om thuiswerk toe te laten, hebben ook werkgevers van dichtbij kunnen kennismaken met de voor- en nadelen van thuiswerk. Enkele vaststellingen:

Ook medewerkers blijken een combinatie van on- en off-site werken, het hybridemodel, de aantrekkelijkste formule te vinden.

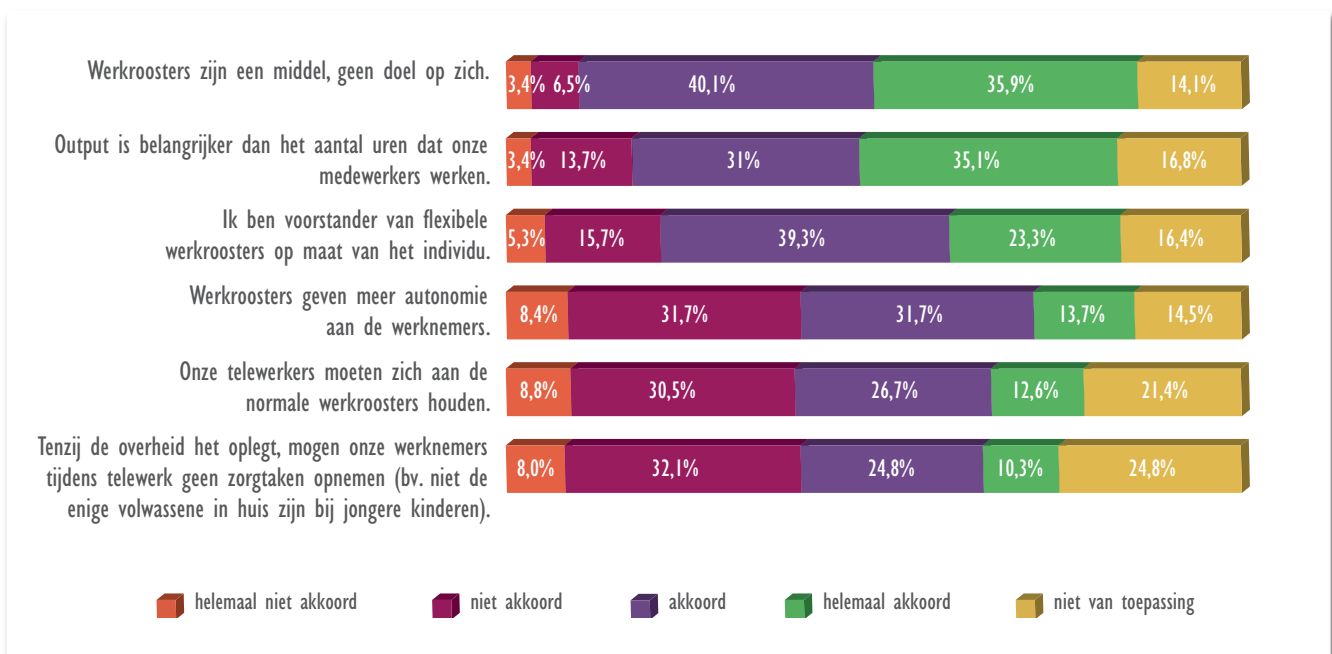
- De inschatting van werkgevers is dat thuiswerk een positieve invloed heeft op het autonoom en resultaatgericht werken (72%), alsook op de werk-privébalans (63%). Thuiswerken zou wel ten nadele gaan van de sociale cohesie (72%) en het samenwerken in teams (68%).
- Thuiswerk vraagt dat werkgevers er vertrouwen in hebben dat de medewerkers hun job correct doen, ook al is er geen fysiek toezicht. Werkgevers zijn daardoor geneigd het werkrooster los te laten: drie op de vier vindt werkroosters een middel en geen doel; 66% vindt output belangrijker dan het aantal gepresteerde uren (figuur 5).

Ook al is thuiswerken breed toegepast, het heeft zeker nog niet overal geleid tot een thuiswerkbeleid. Twee tips zijn hier op hun plaats:

- Het is belangrijk om op tijd een kader te creëren op maat van je organisatie en je mensen. Voor je het weet en zonder het zelf in handen te nemen, kan occasioneel telewerk verworven zijn.
- Ons advies aan wie telewerk duurzaam wil verankeren: neem iedereen mee in dit verhaal. Dat is niet hetzelfde als: laat iedereen telewerken. Maar ieders stem zou wel moeten worden gehoord, ieders taak wel in die zin bekeken. Het management kan het beleid uitzetten, de concrete invulling zal hoe dan ook een teamoefening worden. Maatwerk wordt het sowieso.

Figuur 5: Flexibele werkplek vormen

Bron: Werkgeversbevraging september 2020, Acerta-KU Leuven-HR Square



3.5.2 Flexibele werkschema's op maat van het individu

In het kielzog van thuiswerk zijn ook de werkuren geflexibiliseerd. 49% van de werknemers kan die vandaag zelf bepalen, weliswaar binnen bepaalde afgesproken grenzen. Dat beantwoordt aan een reële behoefte:

- 61% van de werknemers vindt het (heel) belangrijk om de eigen tijd autonoom te kunnen indelen.
- 62% bevestigt dat zijn/haar werkuren zijn afgestemd op de persoonlijke noden.

- Het loskomen van vaste werkschema's strookt ook met het gegeven dat 66% van de werkgevers de output belangrijker vindt dan het aantal gepresteerde uren.
- De flexibiliteit op het vlak van werkschema's reikt trouwens verder dan een dag of een week: 73% van de werknemers zou zelfs willen gebruikmaken van loopbaansparen.

Door de push die het coronavirus thuiswerk heeft gegeven, is het vertrouwen tussen werkgevers en werknemers meer op de voorgrond komen te staan. Dat vertrouwen was er wellicht al, maar het kreeg een explicieter karakter voor beide partijen. Dat het werk gebeurt, heeft voorrang gekregen op het aanwezig zijn.

3.5.3 Flexibiliteit in verloningsbeleid

Een arbeidsovereenkomst is een afspraak over arbeid (medewerker) tegenover loon (werkgever). Wanneer arbeid flexibeler wordt inzake plaats en tijd, is het maar logisch dat ook de koppeling met verloning mee-evolueert. Medewerkers waren/zijn vragende partij: 42% van hen vindt het belangrijk zelf het loonpakket te kunnen samenstellen.

Wat in dat loonpakket zit, hoeft zich ook niet te beperken tot euro's voor uren. Er is ruimte voor creativiteit: 71% van de werkgevers staat vandaag reeds telewerk toe en werkt met glijdende werkroosters of loopbaansparen. Medewerkers (70%) willen hun inzet om zichzelf te ontwikkelen en hun toekomstige inzetbaarheid te vergroten, gevalideerd zien. 73% van de werkgevers volgt die redenering. In een wereld van continue verandering is dat positief. Zo ook dat 21% van de werknemers al eens een bonus of extra beloning mocht ontvangen voor een bijzondere prestatie of het aanbrengen van een innovatief idee.

4. Conclusies

Deze crisis heeft bewezen dat snelle verandering kan als het moet en is daarmee een uitgelezen kans om organisatorische veranderingen door te voeren, zeker ook in functie van een toekomstgericht hr-beleid. Vooral de impact op de mentale gezondheid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers zijn zeer nadrukkelijk op de agenda komen te staan. De aanpasbaarheid van medewerkers en teams dient meer actief te worden ondersteund. Flexibiliteit inzake werkplek vraagt evenwel om een vertrouwenwekkend kader waarin iedereen moet worden betrokken.

Referenties

- Werkgeversbevraging Acerta, KU Leuven & HR Square: Cijfers werkgevers komen uit een online bevraging in samenwerking met Acerta, KU Leuven en HR Square bij 576 werkgevers. De bevraging liep van 3 t.e.m. 23 september 2020.
- Werknemersbevraging Acerta-Indiville: Cijfers werknemers komen uit de tweejaarlijkse spiegelbevraging van Acerta in samenwerking met onderzoeksbureau Indiville bij meer dan 2000 werknemers; de bevraging liep van 1 t.e.m. 21 september 2020.



(Foto Johan Martens)

Geert Janssens



(Gf)

dr. Chris Wuytens

In samenwerking met
acerta

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