

# Debat: hoe moeten we aanwerven en werken na het coronatijdperk?

De coronacrisis heeft een enorme en blijvende impact op de arbeidsmarkt en onze manier van werken. Onze vijf experts trekken lessen uit de voorbije maanden en blikken alvast vooruit naar de post-coronawereld.

Tekst: Joris Hendrickx

## Welke impact heeft de coronacrisis op de arbeidsmarkt?

**Vander Sijpe:** “Het komende jaar zal er een significante toename zijn van het aantal werklozen, in combinatie met een sterke terugval van het aantal vacatures. In bepaalde knelpuntsectoren zal de structurele schaarste niet afnemen, maar in alle andere sectoren zullen er gemiddeld veel meer werkzoekenden zijn per vacature. Schoolverlaters en laaggeschoolden dreigen het erg moeilijk te krijgen, onder andere omdat mensen met een hoger diploma jobs onder hun onderwijsniveau zullen aannemen. Mensen gaan terug meer kiezen voor de zekerheid en de bescherming van een contract van onbepaalde duur. Ook voor de vele werkloze freelancers zal dat zo zijn. Tegelijk zullen ook veel werknemers met ervaring ontslagen worden, en misschien hun heil moeten zoeken in een zelfstandige activiteit of freelancen.”

**Aernout:** “Heel wat bedrijven dreigen in het komende jaar te moeten sluiten, waardoor er een enorme en plotse toestroom zal zijn van werkkrachten op de arbeidsmarkt. Sommige sectoren zien de bui al hangen. Zo hebben we van horecaspelers alvast de vraag gekregen om een platform op te zetten waar personeel dat zijn baan heeft verloren op basis van zijn competenties kan zoeken naar andere gepaste jobs binnen de sector. De sector wil immers zijn talent niet verliezen. Ook voor bijvoorbeeld de bouwsector en heel wat andere sectoren zou dat zeer nuttig zijn.”

**Longo:** “Freelancers worden sneller ontslagen en voor velen is er een zeer groot inkomensverlies. De hinderpremie of compensatiepremie volstaan bijlange niet. Hierdoor zitten ze in veel onzekerheid. Ik verwacht dat het minstens zes maanden zal duren voor de interim management markt terug op het oude niveau zal zitten. Laat deze crisis in de eerste plaats een aanleiding zijn om het ‘huis’ van de sociale zekerheid opnieuw van stevige fundamenten te voorzien, door werk te maken van een betere financiering van het systeem. Flexibiliteit, kwaliteit en een grotere ROI blijven de grootste troef van interim managers. Dat freelancers duurder zijn dan vaste werknemers is niet waar: ze worden enkel betaald voor het aantal gepresteerde dagen. Ook betaalt de werkgever geen belastingen en sociale bijdragen op hun loon. In het licht van de complexe en steeds sneller veranderende omgeving zullen freelancers voor steeds meer bedrijven de beste oplossing zijn.”

**Cattelain:** “Werklozen én werknemers zullen zich voor een stuk moeten heruitvinden en omscholen/reskillen om ook uitdagingen in andere sectoren te kunnen aangaan. HR-dienstverleners kunnen alvast voor de nodige begeleiding zorgen zodat de nieuwe kennis en vaardigheden ook effectief goed in de praktijk kunnen worden gebracht. We moeten daarbij de juiste persoon op de juiste plaats laten terechtkomen zodat iedereen tevreden is met zijn/haar job.”

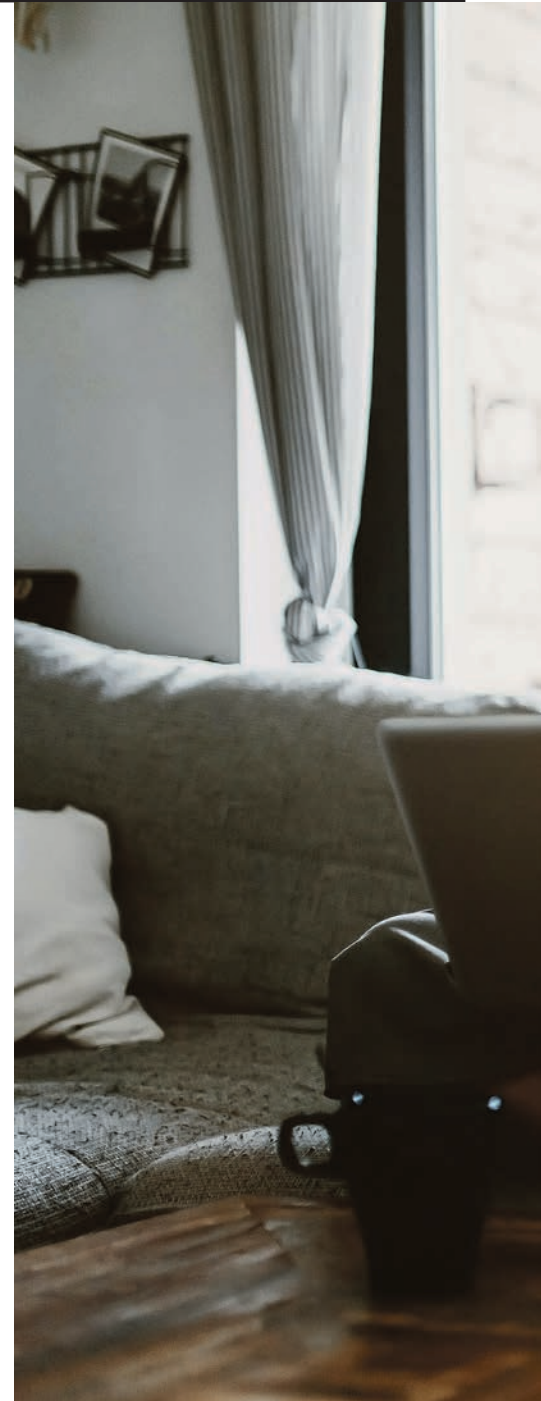
**Bruyninckx:** “In april is de vraag naar uitzendkrachten, in vergelijking met april

vorig jaar, met 44% verminderd. Met de geleidelijke heropstart sinds begin mei herstelt de vraag zich enigszins en de verwachting is dat eind mei een daling van 35% wordt genoteerd ten opzichte van mei vorig jaar. Dat is echter nog steeds een serieuze terugval. Deze daling heeft zich sterker laten voelen in het arbeiderssegment dan in het bediendensegment.”

## Welke impact heeft de coronacrisis op de werkorganisatie?

**Longo:** “Het nieuwe werken zal gekenmerkt worden door flexibiliteit. Wellicht gaan we naar een toekomst waar we één à twee dagen zullen telewerken en de rest naar de flexplek gaan. We hebben genoeg van de voordelen geproefd, zoals minder verplaatsingen en minder overheadkosten. Micro-management en een klassieke top-down organisatiestructuur zal niet meer werken in de post-coronawereld. Leiderschap zal gebaseerd zijn op vertrouwen, communicatie en duidelijke afspraken.”

**Vander Sijpe:** “De werkorganisatie zal inderdaad flexibeler worden. We bevinden ons immers meer dan ooit in een VUCA-wereld: volatiel, onzeker, complex en ambigu. Er zal een onderscheid moeten worden gemaakt tussen medewerkers die wel en niet tot de kernactiviteiten van een organisatie behoren. Bedrijven zullen meer strategisch gaan nadenken over het wenselijk percentage freelancers, tijdelijke contacten en uit-



Ann Cattelain

CEO-designate Federgon

Werklozen én ook werknemers zullen zich voor een stuk moeten heruitvinden en omscholen/reskillen om ook uitdagingen in andere sectoren te kunnen aangaan.





► Thuiswerken en online vergaderen zullen deels blijven, maar ook hier komen nieuwe risico's bij kijken zoals bijvoorbeeld thuiswerkplekken en -benodigdheden die niet ergonomisch zijn of ook de psychosociale gevolgen van te weinig menselijk contact.



**Romina Longo**

CEO Youphoria

Het nieuwe werken zal gekenmerkt worden door flexibiliteit. Wellicht gaan we naar een toekomst waar we één à twee dagen zullen telewerken en de rest naar de flexplek gaan.



**Frank Vander Sijpe**

Director HR Research Securex

Schoolverlaters en laaggeschoolden dreigen het erg moeilijk te krijgen, onder andere omdat mensen met een hoger diploma jobs onder hun onderwijsniveau zullen aannemen.

zendkrachten die men in de organisatie wil hebben, zodat men heel snel kan reageren op onverwachte gebeurtenissen met directe impact op de operationele activiteiten, zoals de recente crisis.”

**Cattelain:** “Deze crisis heeft de groep van thuiswerkers fors doen groeien. Hierdoor wordt een nieuwe manier van werken én managen noodzakelijk. Daarnaast is er plots een aanzienlijke groep van tijdelijk werklozen ontstaan die met heel wat onzekerheden kampen. Een andere groep zijn de mensen van de cruciale sectoren. Zij hebben een drukke periode achter de rug vol angst en risico's. De uitzendsector en HR dienstverleners in het algemeen kunnen alvast een belangrijke rol spelen om de personeelsstromen tussen deze laatste twee groepen te managen.”

**Aernout:** “We zetten sterk in op interne mobiliteit. Zo hebben we tools waarmee we vooral grotere bedrijven kunnen helpen om talent intern te zoeken in plaats van op de markt. Dat interne talent is niet altijd even zichtbaar omdat men ervan uitgaat dat iemand altijd binnen zijn 'zuil' blijft werken. Toch kan bv. een assistent boekhouder ook een goede projectcalculator zijn. Gezien de snel verschuivende noden wordt het cruciaal om het talent in de organisatie goed in kaart te brengen.”

Lees het vervolg van dit debat op pagina 10. ►



### Welke rol zal technologie krijgen binnen de nieuwe manier van werken?

**Aernout:** “De digitalisering was eerder al ingezet, maar door corona zal zich dat versneld doorzetten. Gekende voorbeelden zijn online vergaderingen en telewerken, maar technologie zal zeker ook een rol gaan spelen op andere vlakken waar daar potentieel voor is. Een voorbeeld daarvan is interne mobiliteit. Talent management is uiteraard een zaak van (HR) mensen, maar tegelijk zullen zij zich laten bijstaan door technologische hulpmiddelen die hen helpen bij de (h)erkenning van die talenten, competenties en skills. We merken alvast een groeiende creatieve vraag naar waar technologie een voordeel kan opleveren.”

**Vander Sijpe:** “De coronacrisis heeft het gebruik van technologie zeker een boost gegeven. Wel is gebleken dat de bedrijven die dit nu pas hebben moeten implementeren en leren, een duidelijke achterstand hebben. Het belang van aanpassingsvermogen, upskilling en reskilling wordt dus cruciaal. Het is dan ook jammer dat veel Belgische werknemers zich nog onvoldoende bewust zijn van het belang hiervan.”

**Longo:** “Robotica, automatisering en kunstmatige intelligentie hebben aan terrein gewonnen. Door de sociale afstandsmaatregelen zijn veel organisaties gedwongen om te werken met zo min mogelijk fysiek aanwezige medewerkers. Zo werden in een aantal sectoren robots ingezet. Een extra voordeel: robots en algoritmen kunnen niet ziek worden.”

**Cattelain:** “Thuiswerken en online vergaderen zullen deels blijven. Daarnaast worden steeds meer bedrijfsprocessen gedigitaliseerd. Werknemers zullen anders worden ingezet en moeten leren samenwerken met computers en robots. We voorzien zelfs dat uitzendkrachten in combinatie met robots ter beschikking zullen worden gesteld. Vanuit Federgon zullen we dan helpen om de bedrijfsprocessen in functie daarvan te optimaliseren. Het is in ieder geval belangrijk dat er steeds een goede mix is tussen mens en technologie. Ook bij HR en rekrutering moeten de tools op de juiste manier worden ingezet om efficiënter te werken, zodat men tegelijk meer tijd krijgt voor de menselijke aspecten.”

**Bruyninckx:** “Het noodgedwongen telewerken heeft zeker een boost gegeven aan de digitalisering van de bureau-werkplek, maar dat geldt dan vooral voor de bedienden. Uitzendkrachten bestaan echter voor 60% uit arbeidersprofielen, en veel van hen zijn volledig stilgevallen tijdens deze crisis. Het extra jammere hieraan is dat zij minder geleerd hebben uit deze periode. Dat was nochtans wel mogelijk geweest als de bedrijven verder stonden met het geven van opleidingen via webinars. In de toekomst zullen er uitzendkrachten zijn die samenwerken met robotica zoals bijvoorbeeld drones, robotarmen en exoskelets. Hierdoor zullen ook nieuwe arbeidsrisico's ontstaan. Uitzendconsulenten zullen van deze nieuwe werkvormen goed op

de hoogte moeten zijn om de juiste profielen op de juiste jobs te zetten. Hetzelfde geldt voor telewerken: ook daar komen nieuwe risico's bij kijken zoals bijvoorbeeld thuiswerkplekken en -benodigdheden die niet ergonomisch zijn of ook de psychosociale gevolgen van te weinig menselijk contact.”

### Welke uitdagingen stellen zich met uitzendkrachten in deze periode?

**Cattelain:** “De uitzendsector heeft nu uiteraard een zware klap gekregen. Samen met de vakbonden hebben we ervoor gepleit om uitzendkrachten een statuut te kunnen bieden van tijdelijke werkloosheid door overmacht. We hopen dat we hen binnenkort terug aan het werk kunnen zetten, desnoods in andere sectoren en bedrijven. Zo kunnen ze meteen ook nieuwe ervaringen opdoen, kansen grijpen én een oplossing bieden voor bedrijven die op korte termijn werkkrachten tekort hebben. Op die manier vervult uitzendwerk haar rol als smeeroil van de arbeidsmarkt door vraag en aanbod op elkaar af te stemmen.”

**Bruyninckx:** “De bedrijven waar uitzendkrachten aan de slag gaan moeten via de gepaste maatregelen hun veiligheid kunnen blijven garanderen, ook wat betreft corona. Op onze PI website vinden deze werkgevers en de uitzendkantoren heel wat tools die hen hierbij kunnen helpen. We hebben alvast het geluk dat we over een sterke wetgeving beschikken, waardoor nieuwe werknemers - en dus ook uitzendkrachten - altijd verplicht moeten worden onthaald door de werkgevers. Zij moeten dus de nodige uitleg, instructies (ook rond COVID-19) en veiligheidsmaterialen geven. Hier werd door de arbeidsinspectie vervolgens ook streng op gecontroleerd. Toch lijkt ondanks het lagere aantal actieve uitzendkrachten het aantal werkongevallen stabiel te zijn gebleven. We vermoeden dat dit te maken heeft met alle coronamaatregelen die mogelijk voor afleiding en meer complexiteit op de werkplek hebben gezorgd.”

### Hoe gaat men in de komende periode best om met talent?

**Vander Sijpe:** “Talent zal altijd gegeerd zijn. Het wordt wel heel belangrijk dat organisaties bepalen wat voor hen talent is. Hoe belangrijk zijn bijvoorbeeld kennis, vaardigheden, attitude, prestaties in de functie, het potentieel om te groeien en beschikbaarheid in hun benadering van 'talent'? Ieder bedrijf zal hierin andere accenten leggen. Talent moet vervolgens intrinsiek verbonden worden met de organisatie door het creëren van een context en een job op maat. Wat heeft iemand nodig op vlak van fysieke en mentale gezondheid, erkenning, vertrouwen, job inhoud, autonomie, groei kansen, 'purpose',...? De rol van het leiderschap zal hierbij cruciaal zijn. Leaders zullen moeten leren om te luisteren, verantwoordelijkheid te geven en te ondersteunen, en vooral (veel) minder te sturen en te controleren.”

► De klassieke manier van kijken naar profielen aan de hand van jobtitels en werkervaringen is voorbij. Bedrijven moeten nu eerder kijken naar competenties die mensen intrinsiek in zich hebben.

**Frank Aernout**

CEO Nalantis



**Marijke Bruyninckx**

Directeur Preventie en Interim

► In april is de vraag naar uitzendkrachten, in vergelijking met april vorig jaar, met 44% verminderd. Voor de maand mei zagen we een daling van ongeveer 35%.

**Cattelain:** “Talent is en blijft schaars op lange termijn. We moeten de talenten van ieder individu dus blijven opsporen en inzetten. Iedereen zal zich flexibel en inzetbaar moeten tonen. Om dat mogelijk te maken zullen herscholing en upskilling noodzakelijk zijn. Het is dus niet enkel de verantwoordelijkheid van de bedrijven, maar ook van de werknemers en van de overheid. De wil om te leren wordt een sleutelcompetentie.”

**Longo:** “De war for talent is niet gedaan! Knelpuntvacatures zullen niet verdwijnen en de vergrijzing zorgt morgen voor een nooit gezien aantal vervangingsaanwervingen. Talent zal dus altijd schaars blijven en daarom moeten we het optimaal blijven inzetten door voluit te gaan voor interne mobiliteit. Door de crisis komen goede arbeidskrachten vrij, maar ze zullen ook snel weer weg zijn. En omgekeerd zullen mogelijk ook mensen op zoek gaan naar werkgevers met een verhaal en visie. Bedrijven zullen vooral moeten screenen op nieuwe skills zoals aanpassingsvermogen, digitale knowhow, creativiteit en een leergierige attitude. Onder het motto 'never waste a good crisis' komen er ook nieuwe kansen.

Bedrijven zullen zich moeten heruitvinden. Daarbij moeten ze goed afwegen welke veranderingen ze willen terugdraaien en welke ze permanent willen maken.”

**Bruyninckx:** “Sommige uitzendkrachten zullen in staat zijn om te leren hoe ze met robotica en digitalisering moeten omgaan. Voor veel anderen zal dat niet het geval zijn. We zullen deze groep van uitzendkrachten ook moeten begeleiden tot aangepaste jobs. Een uitzendkracht in een niet aangepaste job geeft ook meer risico op een arbeidsongeval wat de sector te allen tijde wil vermijden.”

**Aernout:** “De klassieke manier van kijken naar profielen aan de hand van jobtitels en werkervaringen is passé. Bedrijven moeten nu eerder kijken naar competenties die mensen intrinsiek in zich hebben, om dan breder te kijken waar zij inzetbaar zijn. Ze moeten dus leren om over de vakjes heen te kijken. Zo wordt het mogelijk om een re- of upskillingtraject uit te stippelen richting de taken en functies die iemand op basis van zijn competenties zou kunnen uitvoeren. Slimme technologie kan alvast helpen om hier beter onderbouwde inzichten in te verschaffen dan dat men dit puur intuïtief zou moeten doen.” ■



Pi



De uitzendarbeid tegenover  
**COVID - 19**



**#CHECK  
CHECK  
CHECK  
JEZELF**

**Gaat het nog? Zorg je  
wel goed voor jezelf?**

Er staat hulp klaar.

Kijk op [checkjezelf.be](https://checkjezelf.be)

Voor als het moeilijk is, of nog  
beter: vóór het moeilijk wordt.



**CHECKJEZELF.BE**  
ACTIEPLAN ZORGEN VOOR MORGEN

Houd grip op  
de loonkosten  
van uw bedrijf

**Wat zijn de voordelen  
van loonoptimalisatie  
bij Securex?**



U respecteert  
uw budget



U stimuleert de  
motivatie en loyaliteit van  
uw medewerkers



U vermijdt  
onnodige uitgaven

Naar aanleiding van de coronacrisis moeten bedrijven hun stijgende kosten en omzet in balans houden. Hoe? Onze loonoptimalisatie oplossingen, zoals warrants, screening van de RSZ-verminderingen of Screening R&D, kunnen u helpen.

Meer informatie? @ salaryoptimization@securex.be

**securex**