

Een veerkrachtige arbeidsmarkt werkt!

Bedrijven die goed meebewegen met de markt maken het verschil. Succesvolle bedrijven zijn flexibel, hebben een vooruitziende blik en een heldere visie om snel in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden. In die continue verandering is er voortdurend behoefte aan nieuwe inzichten en kennis.

Daarom vroeg Tempo-Team aan Belgische, Duitse en Nederlandse werkgevers, werknemers en studenten hoe zij de belangrijkste ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zien. Dit leverde interessante, actuele informatie en inzichten op. De resultaten hebben wij voor u gebundeld in dit RED Report. Met deze inzichten kunt u de kansen die zich aandienen en de uitdagingen waar u voor staat, veerkrachtig en flexibel tegemoet treden. En zo het verschil maken.

Tempo-Team maakt mensen en organisaties succesvoller door het vergroten van hun veerkracht. Wij werken voortdurend aan concrete en innovatieve personeelsoplossingen, waarmee bedrijven snel en adequaat kunnen meeveren met veranderende omstandigheden. Dat vereist inzicht en een constante dialoog met de markt. En dus met u.

Zo werken we samen met u, maar ook met de andere spelers, zoals de overheid en sociale partners, aan een meer veerkrachtige arbeidsmarkt. Met het accent op innovatie, duurzame flexibiliteit en inzetbaarheid.

Inhoud

1 Vertrouwen en tevredenheid in een onzekere arbeidsmarkt	3
2 Leven en werken met snelle verandering	8
3 Mobiliteit en flexibiliteit onder druk	16
4 Scherpere verhoudingen op de werkvloer	23
5 Kennis is de ruggengraat van de economie	26
6 Modernisering van de arbeidsmarkt	31
Inzichten uit RED Report	37
Nawoord	39

Over het RED report

Tempo-Team gaf het onafhankelijke onderzoeksbureau InSites Consulting opdracht om een onderzoek uit te voeren naar de ontwikkelingen rond recruitment en employment op de arbeidsmarkt. Dit gebeurde met een representatieve steekproef onder werkgevers, werknemers (vaste en tijdelijke) en studenten in België, Duitsland en Nederland.

België: 200 werkgevers - 550 werknemers - 125 studenten
Duitsland: 200 werkgevers en 541 werknemers - 127 studenten
Nederland: 200 werkgevers en 529 werknemers - 127 studenten



I. Vertrouwen en tevredenheid in een onzekere arbeidsmarkt

Voor werkgevers én werknemers staan het vertrouwen in en de tevredenheid over de arbeidsmarkt voor het vierde jaar op rij onder druk. Logisch, want sinds de start van de financieel-economische crisis – eind 2008 – krijgt de arbeidsmarkt rake klappen te verwerken. Belangrijke graadmeter van de ‘gezondheid’ van de arbeidsmarkt is de mate waarin werkgevers en werknemers tevreden zijn en vertrouwen hebben in elkaar, hun bedrijf en werkzekerheid. En niet te vergeten in het overheidsbeleid. Vertrouwen en tevredenheid bepalen samen immers hoe veerkrachtig zij om weten te gaan met hun veranderende omgeving.

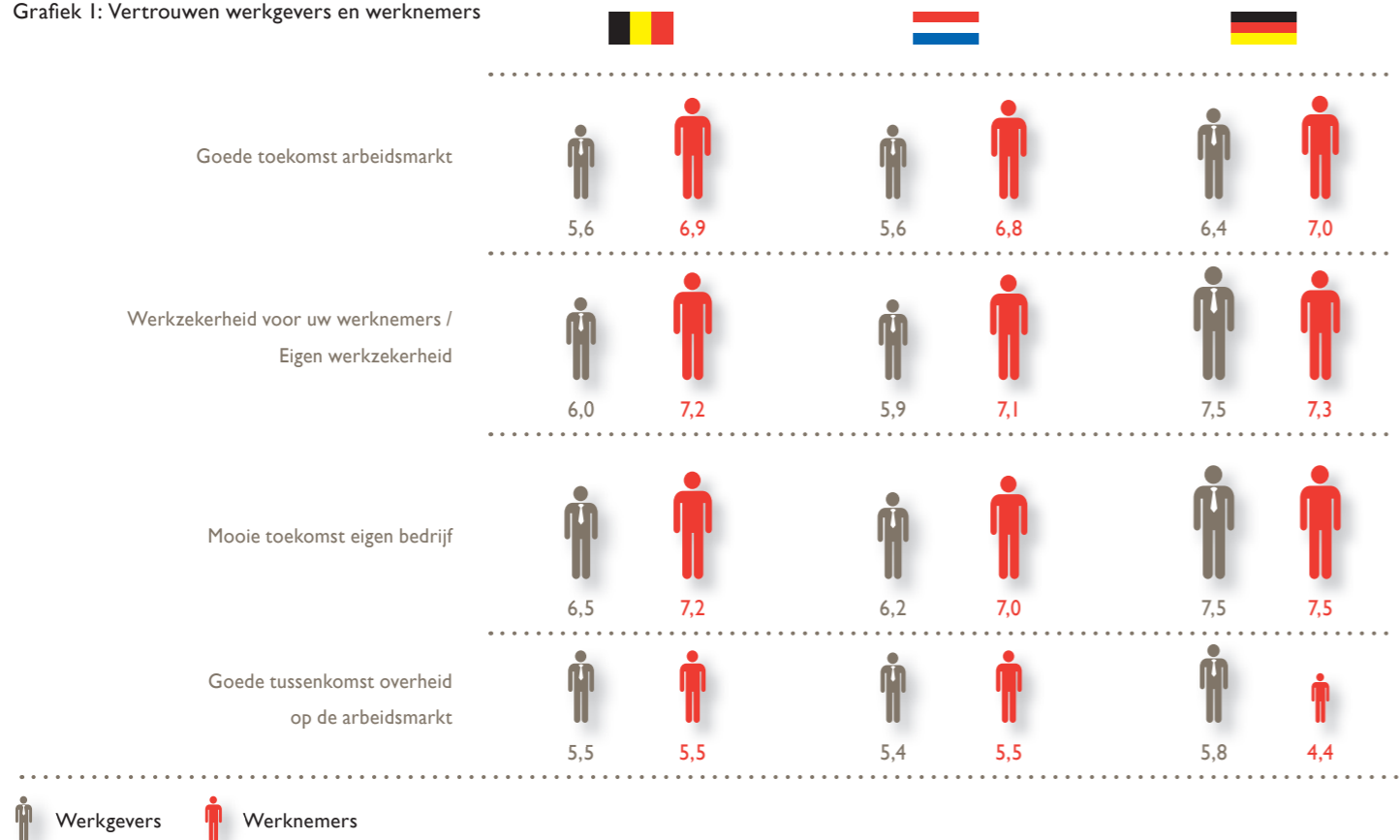
Werkgeversvertrouwen meest onder druk

Ondanks de economische crisis en de bijkomende onzekerheden, blijft het vertrouwen van werknemers redelijk stabiel, in lijn met de laatste twee jaar. Wie werk heeft, blijft geloven in zijn eigen werkzekerheid en werkgever.

Met de werkgevers is het anders gesteld. Uit dit onderzoek blijkt dat de druk op hun schouders dagelijks toeneemt door toenemende concurrentie, kosten en belastingen en andere gevolgen van de economische crisis. Het vertrouwen in hun eigen situatie is onder werkgevers dan ook aanzienlijk lager dan dat van de werknemers.

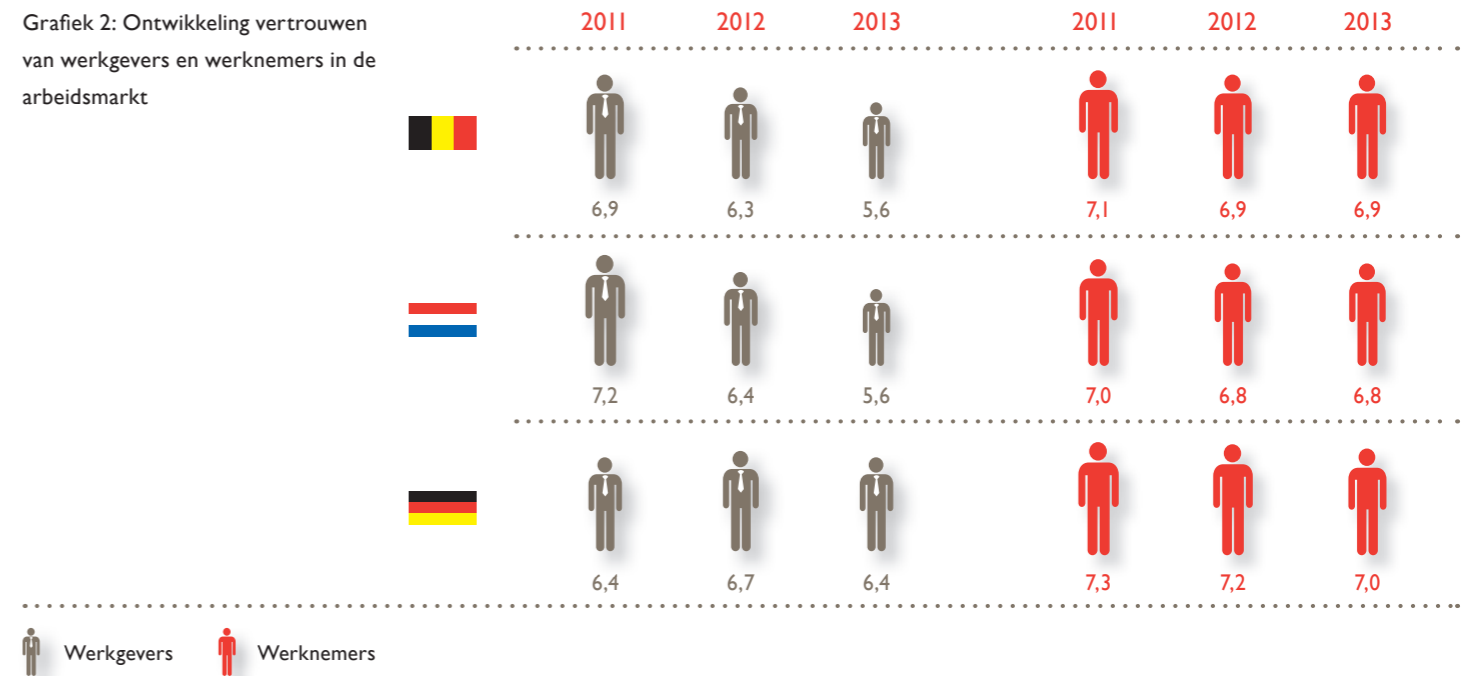
Het vertrouwen in hun eigen situatie is onder werkgevers aanzienlijk lager dan dat van de werknemers

Grafiek 1: Vertrouwen werkgevers en werknemers



Het grootste verschil tussen werkgevers en werknemers betreft hun vertrouwen in de arbeidsmarkt. Zo daalde dat bij Belgische en Nederlandse werkgevers sinds 2011 heel wat sterker dan bij de werknemers in beide landen. Het vertrouwen van de Duitse werkgevers ligt wel in lijn met dat van de werknemers uit dat land en vertoont slechts een licht dalende trend ten opzichte van vorig jaar. De beter draaiende Duitse economie en de meer gunstige vooruitzichten voeden daar duidelijk het vertrouwen van werkgevers en werknemers.

Grafiek 2: Ontwikkeling vertrouwen van werkgevers en werknemers in de arbeidsmarkt



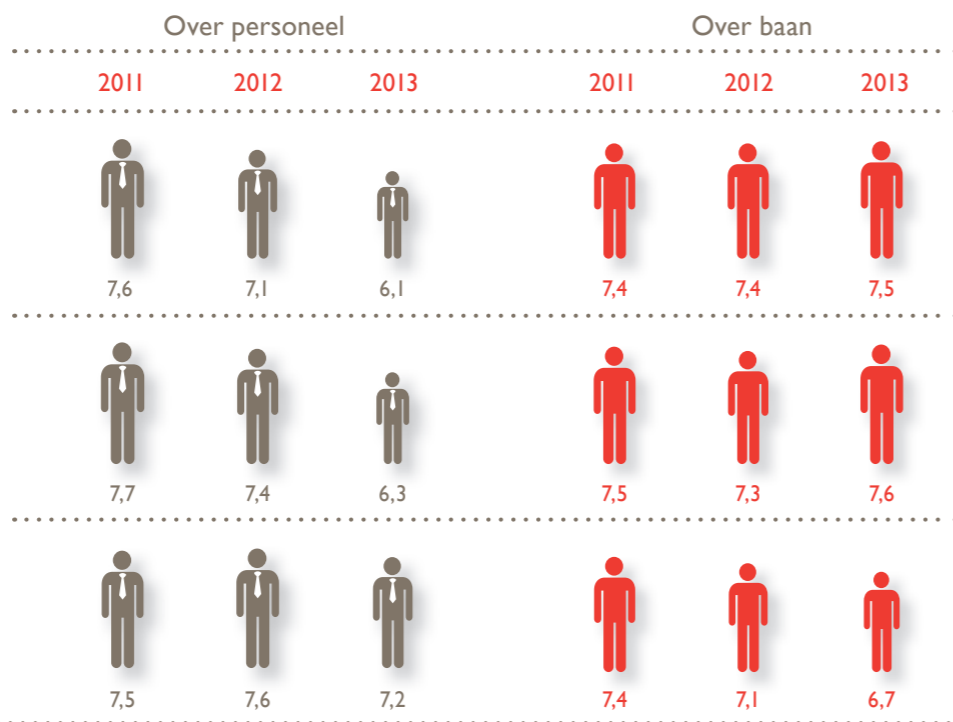
Net zoals in andere jaren geven werkgevers en werknemers aan vooral vertrouwen te hebben in hun eigen werkzekerheid en in de toekomst van hun eigen bedrijf. Meer dan in de arbeidsmarkt. En voor het derde jaar op rij scoort het vertrouwen in de overheid opvallend lager.

Het vertrouwen in eigen kunnen is een goed signaal van veerkracht, maar het is duidelijk dat de effecten van de crisis werkgevers en werknemers een somber beeld geven van de arbeidsmarkt en het overheidsbeleid. Het komt er voor bedrijven vandaag meer dan ooit op aan om voor hun medewerkers vertrouwenwekkende maatregelen te nemen. Vertrouwen in het eigen kunnen en dat van het bedrijf waarvoor men werkt, is de basis voor succes.

Toenemende onderlinge spanning

Opvallend is ook dat werkgevers heel wat minder tevreden zijn over hun werknemers dan in de afgelopen jaren. Vooral in België en Nederland is deze tevredenheid in een vrije val geraakt. De sociale onrust als gevolg van het strenge bezuinigingsbeleid en de groeiende werkloosheid speelt daarbij zeker een rol: werkgevers en werknemers staan in het publieke domein steeds meer lijnrecht tegenover elkaar. Dit spanningsveld vertaalt zich in een groeiende ontevredenheid van werkgevers over hun werknemers.

Grafiek 3: Tevredenheid werkgevers (over personeel) en werknemers (over baan)



 Werkgevers  Werknemers



VERTROUWEN EN TEVREDENHEID

Werkgevers zijn aanzienlijk minder tevreden over hun werknemers dan de afgelopen jaren

De tevredenheid van werknemers over hun baan blijkt minder gevoelig voor het spanningsveld in het publieke domein, dan die van werkgevers. Werknemers tonen zich de afgelopen jaren stabiel als het gaat om hun tevredenheid over hun baan en dus indirect over hun bedrijf of werkgever. Behalve in Duitsland, waar deze in 2013 (6,7) aanzienlijk lager is dan de afgelopen twee jaar (7,4 in 2011 en 7,1 in 2012). De verregaande hervorming van de arbeidsmarkt die daar al heeft plaatsgevonden, lijkt voor werknemers minder gunstig uit te pakken dan voor werkgevers.

De snel veranderende arbeidsmarkt laat, onder druk van de economische crisis, duidelijk zijn sporen na. Het vertrouwen in, en de tevredenheid van werknemers en werkgevers over de overheid en de arbeidsmarkt staan onder druk. Vooral het groeiend verschil in tevredenheid over elkaar is opvallend. HR-managers staan voor de belangrijke uitdaging om, in deze moeilijke context, de veerkracht van hun bedrijf én van hun medewerkers te verbeteren. Meer aandacht voor employer branding kan hiervoor een oplossing zijn. Het zijn immers de beproefde HR-recepten die in tijden van crisis vaak verwaarloosd worden.

Vertrouwen en tevredenheid zijn belangrijke graadmeters van veerkracht. Samen zijn ze doorslaggevend voor het succes van bedrijven en werknemers. Hierin investeren is daarom een kernopdracht voor HR-managers. In de praktijk betekent dit werknemers actief te betrekken bij de organisatie-doelstellingen en de bedrijfsvoering.

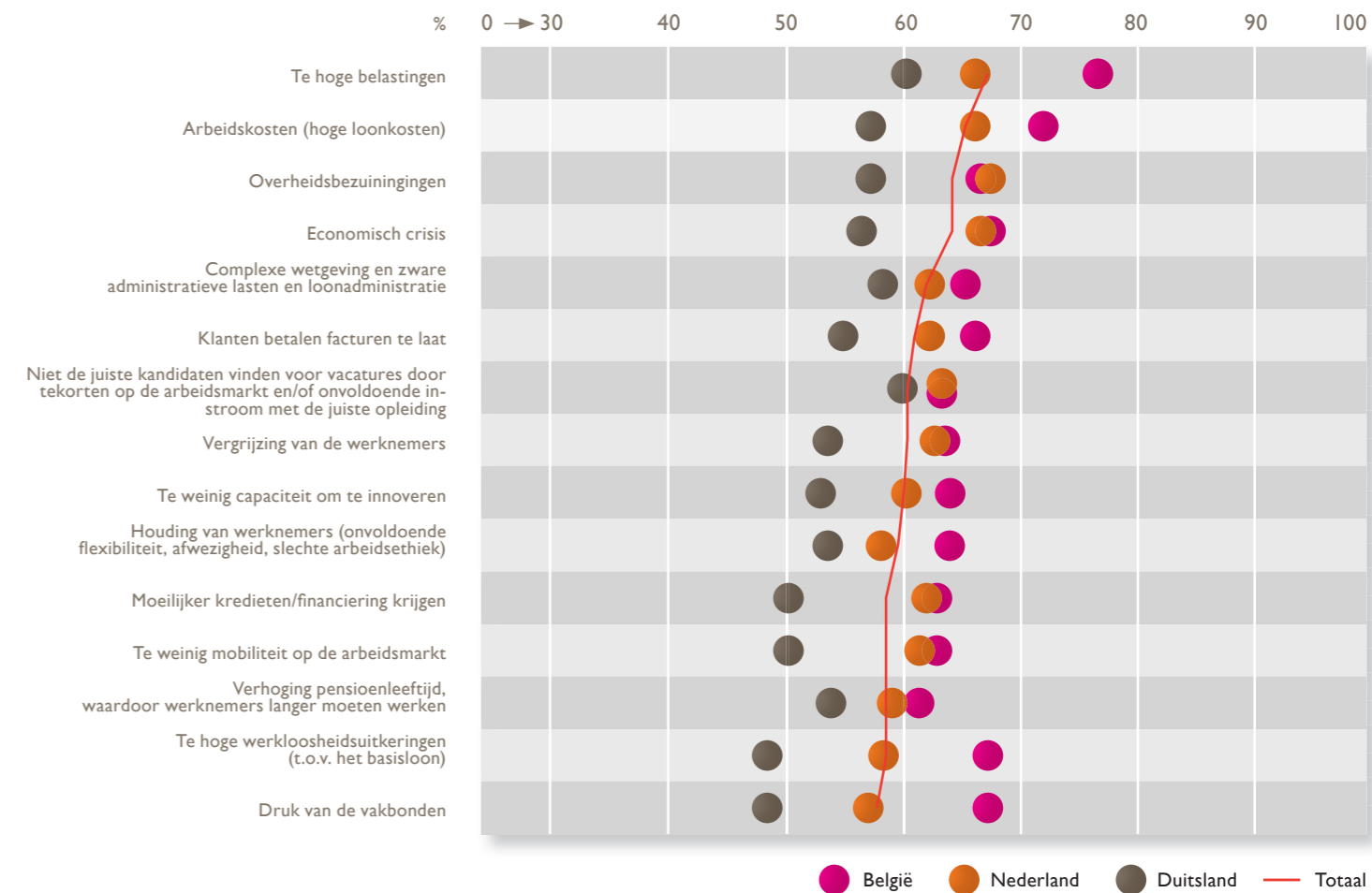
2. Leven en werken met snelle verandering

Veranderingen volgen elkaar steeds sneller op. Dat stelt hoge eisen aan de aanpassingsbereidheid en veerkracht van bedrijven en werknemers. Het komt erop aan om snel in te spelen op nieuwe situaties, doortastend keuzes te maken en snel te leren uit vergissingen of fouten. Dat vraagt leiderschap, maar ook een positieve, open en flexibele instelling van werkgevers én werknemers. Dan zijn bedrijven in staat veerkrachtig in te spelen op de kansen die zich aandienen.

Gevraagd naar de factoren die het zwaarst drukken op de bedrijfsresultaten, noemen werkgevers de hoge belastingdruk, arbeidskosten, overheidsbezuinigingen en de complexe regelgeving. Duidelijk is dat Belgische bedrijven, en in iets mindere mate de Nederlandse, meer hinder ondervinden van externe factoren dan de Duitse, die in een gunstiger economisch landschap actief zijn.

Kleinere en middelgrote bedrijven ondervinden over de hele linie meer hinder van externe factoren dan de grote. Midden- en kleinbedrijven kampen met dezelfde problemen als de grote, maar hebben bovendien opvallend meer hinder van achterstallige betalingen en onvoldoende innovatievermogen. Grote bedrijven hebben dankzij hun schaalvoordeel veelal een grotere buffer en zijn daarmee weerbaarder.

Grafiek 4: Pijnpunten voor bedrijven volgens werkgevers



Hét antwoord van werkgevers op de onzekerheid als gevolg van veranderingen en de crisis, is snijden in de kosten

Snijden in de kosten

Hét antwoord van werkgevers op de onzekerheid als gevolg van veranderingen en de crisis, is in de eerste plaats snijden in de kosten. Daarnaast investeren zij in hogere productiviteit en het verbeteren van bedrijfsprocessen. Zoals blijkt uit de volgende grafiek, valt op dat de veranderingsbereidheid en het niveau van inspanning het grootst is in Duitsland, gevolgd door Nederland en op afstand door België. Duitse werknemers geven vaker dan Nederlandse of Belgische aan de effecten van dergelijke maatregelen te merken. Dit wijst er op dat in Duitsland daadkrachtiger en sneller ingegrepen wordt om de gevolgen van de crisis op te vangen.

Ook werknemers geven aan dat kostenbesparingen binnen hun bedrijf met stip op één staan als antwoord op de crisis, gevolgd door het optimaliseren van processen en investeringen in productinnovaties of nieuwe technologieën.

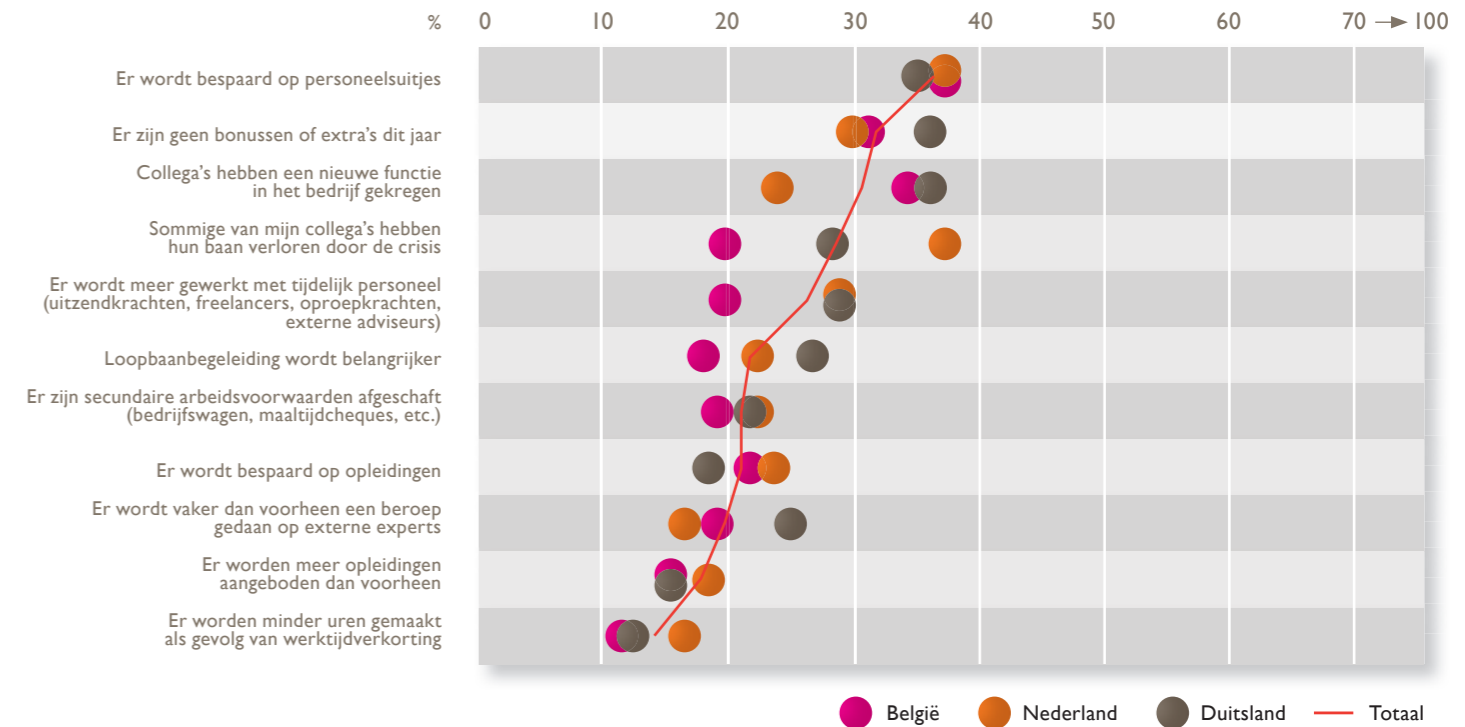
Het is duidelijk dat bedrijven en hun werknemers niet bij de pakken neer blijven zitten. Inzetten op veerkracht betekent immers zelf het heft in handen nemen. Uit de acties die bedrijven en werkgevers ondernemen mag blijken dat zij beseffen dat ze het grootste deel van het antwoord op verandering in eigen handen hebben.

Werknemers voelen de besparingen

Hoewel werkgevers én werknemers aangeven dat er ten opzichte van vorig jaar meer aandacht is voor kostenreductie, noemen aanzienlijk meer werknemers (57%) dan werkgevers (47%) dit punt. Werknemers voelen de besparingen dan ook dagelijks op de werkvloer en rechtstreeks in hun portemonnee. De belangrijkste besparingen treffen immers personeelsactiviteiten, bonussen en premies en andere secundaire arbeidsvoorwaarden. Met als ultieme bezuiniging ontslag van werknemers.

Werknemers voelen de besparingen dagelijks op de werkvloer en rechtstreeks in hun portemonnee

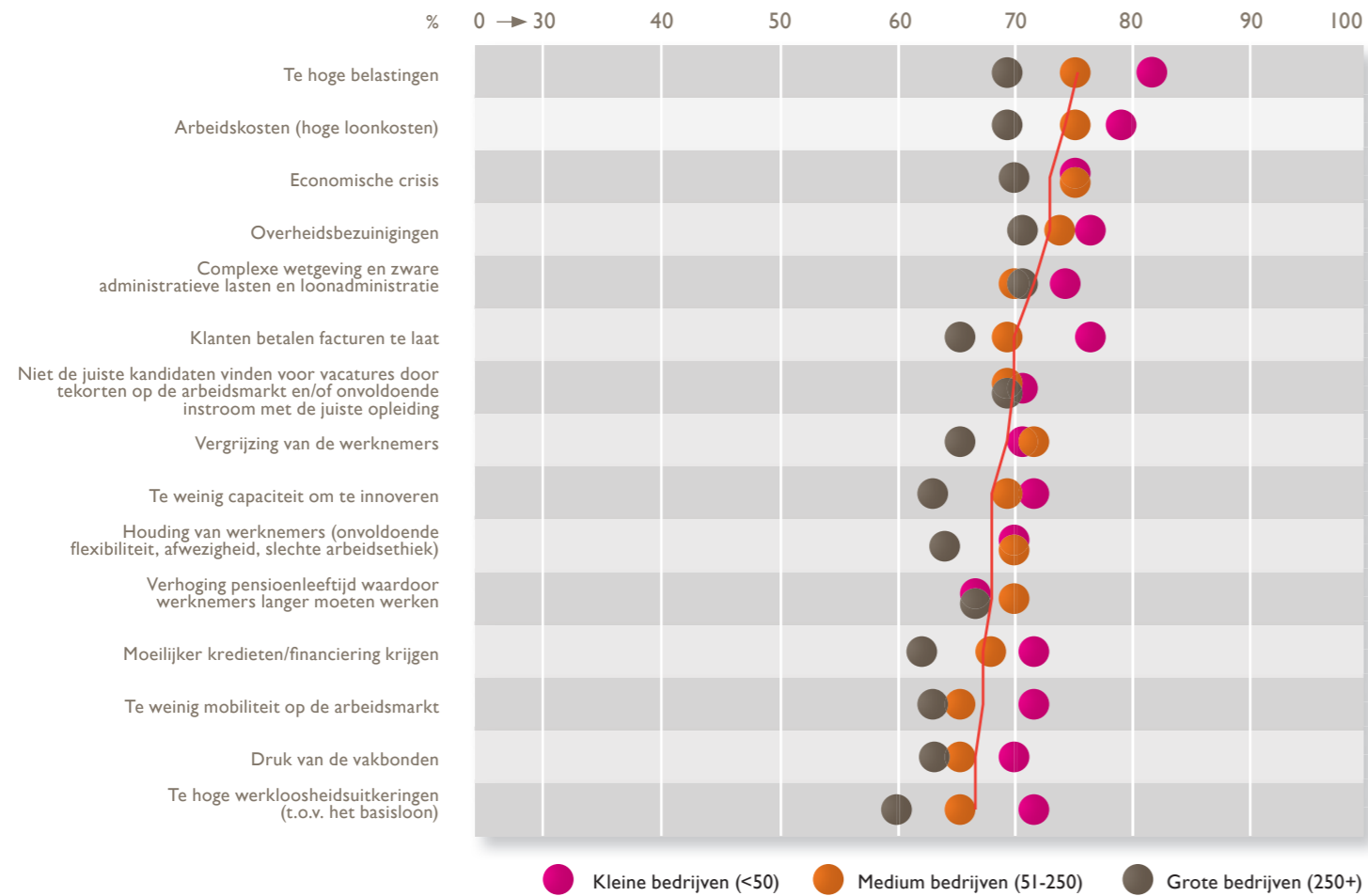
Grafiek 5: Meest genomen maatregelen om de gevolgen van de economische crisis op te vangen



Kleine en middelgrote ondernemingen kwetsbaar

Kleine ondernemingen zijn door hun omvang en korte lijnen vaak behoorlijk wendbaar en flexibel. Zij zijn echter ook kwetsbaarder in tijden van crisis. Uit de antwoorden van respondenten blijkt dat de impact van stijgende belastingen en arbeidskosten het MKB zwaarder treft dan de grote bedrijven. Opvallend, maar niet verrassend, is dat vooral de kleinste bedrijven zwaar kampen met het probleem van te late betalingen van facturen en het verkrijgen van kredieten. Om succesvol te zijn, zijn een gezonde financiële structuur en solvabiliteit voor bedrijven minstens even noodzakelijke voorwaarden als een veerkrachtige bedrijfsvoering.

Grafiek 6: Pijnpunten voor werkgevers



Als het gaat om kostenbeheersing, verhoogde productiviteit, efficiëntere bedrijfsprocessen en herziening van de bedrijfsstrategie, zijn de veranderingen bij het MKB minder ingrijpend dan bij grote bedrijven. Om hun veerkracht te vergroten, zetten grotere bedrijven in ieder geval meer in op verandering. Er is een afgetekende kloof tussen de kleinste en (middel)grote bedrijven als het gaat om het besparen op personeelsevenementen, het laten afvloeien van werknemers en het afschaffen van werknemersvoordelen boven op het loon. Het blijkt dat grotere bedrijven hier sterker op kunnen en willen inzetten dan de kleinere. Of is hier sprake van moeten? Wellicht speelt bij het MKB minder de druk van aandeelhouders, financiële KPI's en de kosten die gepaard gaan met grotere structuren. Hun lichtere beslissings- en aandeelhoudersstructuur biedt hun meer ruimte dan grote bedrijven om drastische maatregelen uit te stellen. Dit is zeker het geval voor familiebedrijven.

Het blijkt overigens ook dat het MKB optimistischer is. Bijna de helft van de midden- en kleinbedrijven gelooft in hernieuwde economische groei in 2015, terwijl de grote bedrijven dit pas na 2016 zien gebeuren. Toch moet ook het MKB ervoor waken dat het niet te laat of te weinig ingrijpt. Niets doen is immers geen optie.

Grafiek 7: Kwaliteiten die managers moeten bezitten volgens werkgevers en werknemers



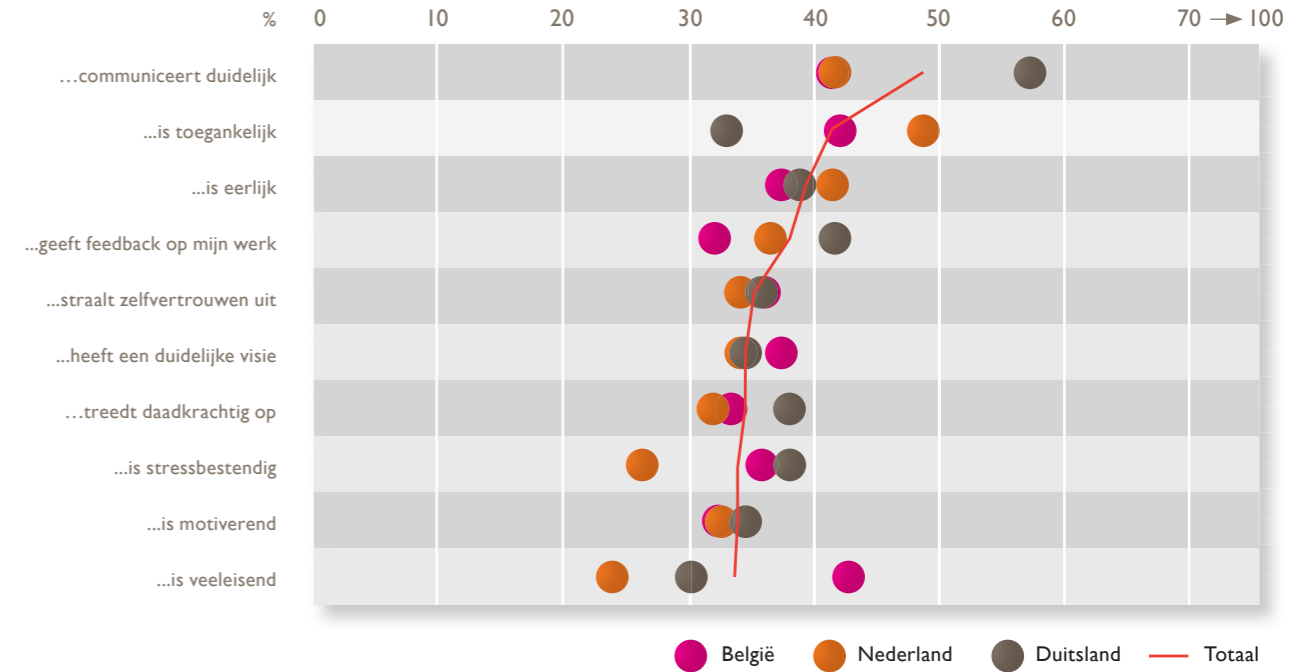
Veerkrachtig leiderschap

Om het bedrijf en zijn werknemers veerkrachtig door deze moeilijke en uitdagende tijden te loodsen, speelt de manager op de werkvloer een cruciale rol. Meer dan ooit is hij of zij een change manager die over de juiste kwaliteiten moet beschikken. Allereerst zijn dat excellente communicatievaardigheden, daar zijn werkgevers en werknemers het over eens. Verder hechten werknemers vooral veel belang aan hun persoonlijke relatie met hun manager, die gekenmerkt wordt door toegankelijkheid en eerlijke feedback. Werkgevers focussen eerder op het uitdragen van visie en het motiverend ondersteunen van het team.

Dienend leiderschap blijkt de meest geschikte stijl om veerkracht te versterken. Dit vraagt om een complexe mix van kwaliteiten. Vertrouwen speelt hierbij een cruciale rol. Het verbaast dan ook niet dat naast communicatie, het uitstralen van vertrouwen, visie en daadkracht eveneens hoog scoort in de top 10 van kwaliteiten die werknemers van hun manager verwachten. De uitdagingen waarmee managers geconfronteerd worden vereisen dus heel wat veerkracht. Niet alleen als het gaat om het nemen van beslissingen, maar ook wat betreft het motiveren en ondersteunen van de medewerkers.

Het uitstralen van vertrouwen, visie en daadkracht scoort hoog in de top 10 van kwaliteiten die werknemers van hun manager verwachten

Grafiek 8: Top 10 kwaliteiten manager volgens werknemers



Het managen van snelle verandering vraagt veerkracht van zowel het bedrijf als zijn werknemers. Beiden moeten de nodige flexibiliteit, het zelfvertrouwen en de bereidheid aan de dag leggen om de juiste kansen te zien en te grijpen. Het komt er dus op aan om voldoende en evenwichtig in te zetten op de nodige structurele aanpassingen op bedrijfsniveau, in de individuele veerkracht van medewerkers en het dienend leiderschap van het management. Dit komt het vertrouwen en de motivatie van medewerkers én het succes van het bedrijf ten goede.

3. Mobiliteit en flexibiliteit onder druk

Werknemers zijn er niet gerust op. Slechts 15% gelooft dat er dit jaar verbetering in het economisch klimaat komt. Bijna 40% verwacht pas vanaf 2015 een economische opleving en een kwart zelfs pas na 2016. De vooruitzichten op korte termijn zijn dus niet rooskleurig. Dit heeft een belangrijke impact op de arbeidsmobiliteit en -flexibiliteit en dus op de veerkracht van bedrijven en hun werknemers.

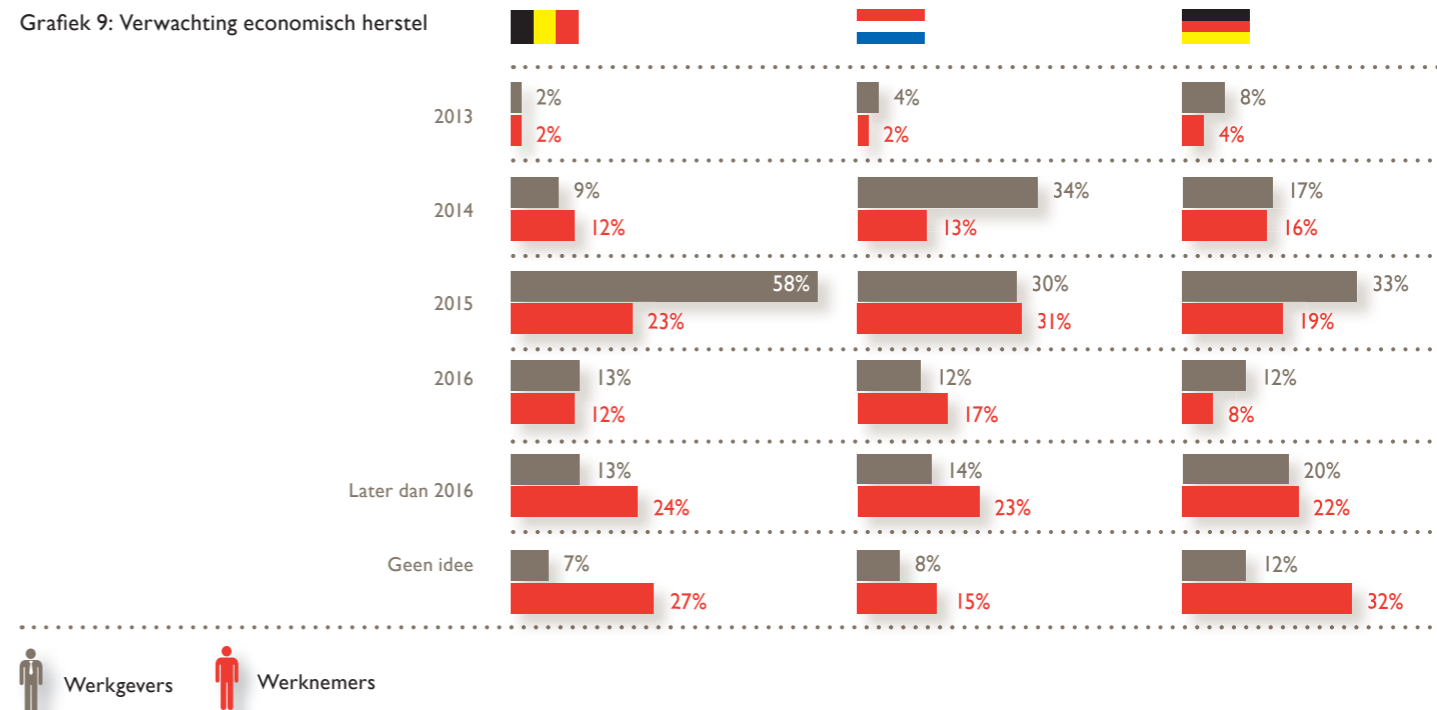
De mate van bereidheid van werknemers om intern of extern van baan of functie te veranderen, in combinatie met hun flexibiliteit op de werkvloer, zijn namelijk erg bepalend voor hun duurzame inzetbaarheid. Door regelmatig nieuwe kennis en ervaring op te doen, nemen werknemers op de lange termijn een sterkere en meer flexibele positie in op de arbeidsmarkt.



MOBILITEIT EN FLEXIBILITEIT ONDER DRUK

Bijna twee van de drie werknemers verkiest een lange loopbaan bij dezelfde werkgever

Grafiek 9: Verwachting economisch herstel



Blijf zitten waar je zit

Werknemers denken er niet aan om op korte termijn van werkgever te veranderen. Ongeacht de specifieke economische en sociale situatie in elk van de drie landen, verkiest gemiddeld bijna twee van de drie werknemers een lange loopbaan bij dezelfde werkgever. Het afgenomen vertrouwen in de arbeidsmarkt wordt ook op het vlak van de mobiliteit van werknemers bevestigd. Bijna 40% geeft aan dat het momenteel te risicovol is om van werkgever te veranderen door de crisis. Dit geldt vooral voor de Belgische en Nederlandse werknemers en veel minder voor de Duitse, waar de crisis minder hard toeslaat. Met name Nederlandse en Belgische werkgevers (ruim 50%) bevestigen de trend dat weinig werknemers het bedrijf vrijwillig verlaten door de crisis. Slechts 20% van de Duitse werkgevers beaamt dat.

Gemiddeld vindt amper 10% van de werknemers het wenselijk om elke twee à drie jaar van werk te veranderen. Toch zijn arbeidsmarktexperts het erover eens dat het regelmatig veranderen van werkgever of van functie binnen het bedrijf de individuele werkzekerheid en inzetbaarheid ten goede komen.

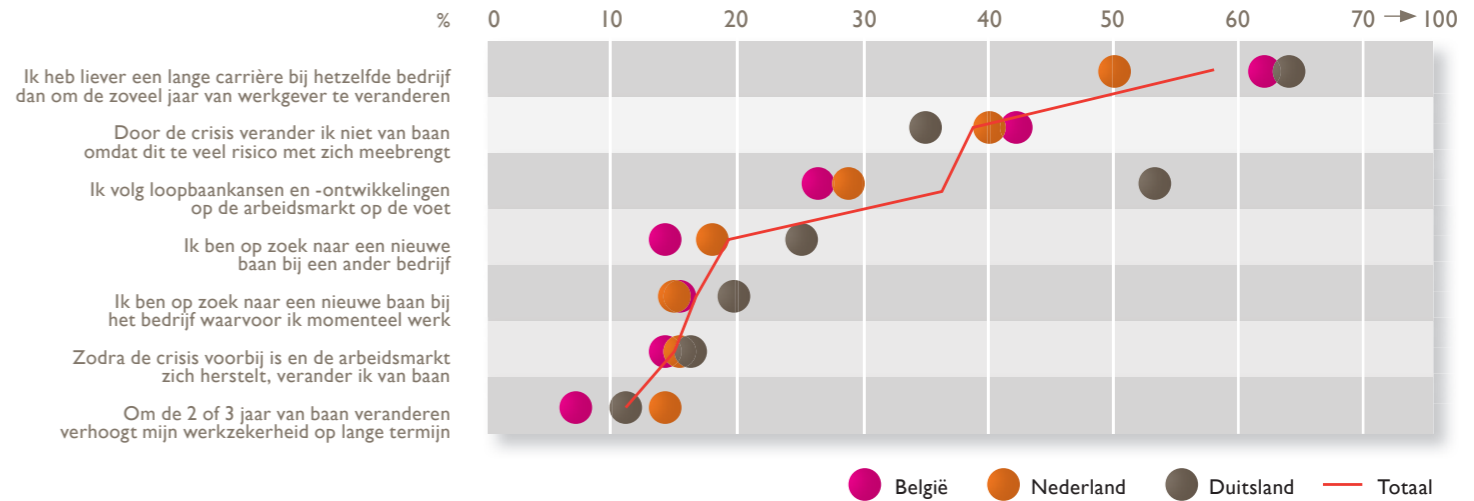
Werkgevers zijn meer overtuigd van het belang van zowel interne als externe mobiliteit van werknemers. 30% van hen vindt regelmatig veranderen van werkgever positief voor de arbeidsmarkt en 40% geeft aan dat interne mobiliteit binnen het bedrijf belangrijk is. Werkgevers hebben immers belang bij een flexibele personeelsstructuur, met een evenwichtige in- en uitstroom.

Grafiek 10: Bereidheid om van werkgever te veranderen



 Werknemers

Grafiek 11: Mobiliteit op de arbeidsmarkt



Stilte voor de storm?

Toch mag het vertragend effect van de economische onzekerheid op de arbeidsmobiliteit niet onderschat worden. Is er sprake van stilte voor de storm? Ruim 15% van de ondervraagde werknemers geeft namelijk aan onmiddellijk van werkgever te veranderen zodra de economie weer groeit. Ruim een derde van de werkgevers verwacht dan ook dat veel werknemers het bedrijf dan zullen verlaten. Er is, met andere woorden, een risico op een exodus van talent als de arbeidsmarkt weer aantrekt. Investeren in employer branding, (je merkwaarde als werkgever) en werknemerstevredenheid blijft daarom een uitdaging voor HR-managers.

Voor de grote meerderheid (60%) van de werknemers is interessant werk tegenwoordig belangrijker dan carrière maken. Deze mentaliteit heeft een positief effect op hun employability. Zij staan immers meer open voor nieuwe inhoudelijke uitdagingen, zowel intern als extern. Ruim de helft van de werknemers geeft aan dat zij voor een nieuwe baan ook uitkijken naar een andere functie en/of sector dan die waarin ze momenteel actief zijn. Ruim een op de drie werknemers stelt dat loopbaanbegeleiding en -planning belangrijke pijlers zijn om hun loopbaan en mobiliteit te ondersteunen. Dit is een belangrijk HR-aandachtspunt.



EXODUS VAN TALENT

Ruim 15% van de werknemers geeft aan onmiddellijk van werkgever te veranderen zodra de economie weer groeit

Een pijnpunt dat de arbeidsmobiliteit niet ten goede komt, is de lage geografische flexibiliteit van werknemers. Nauwelijks een kwart van de ondervraagde werknemers is bereid op zoek te gaan naar een nieuwe baan in een andere regio dan waar zij nu werken. Laat staan om ervoor te verhuizen.

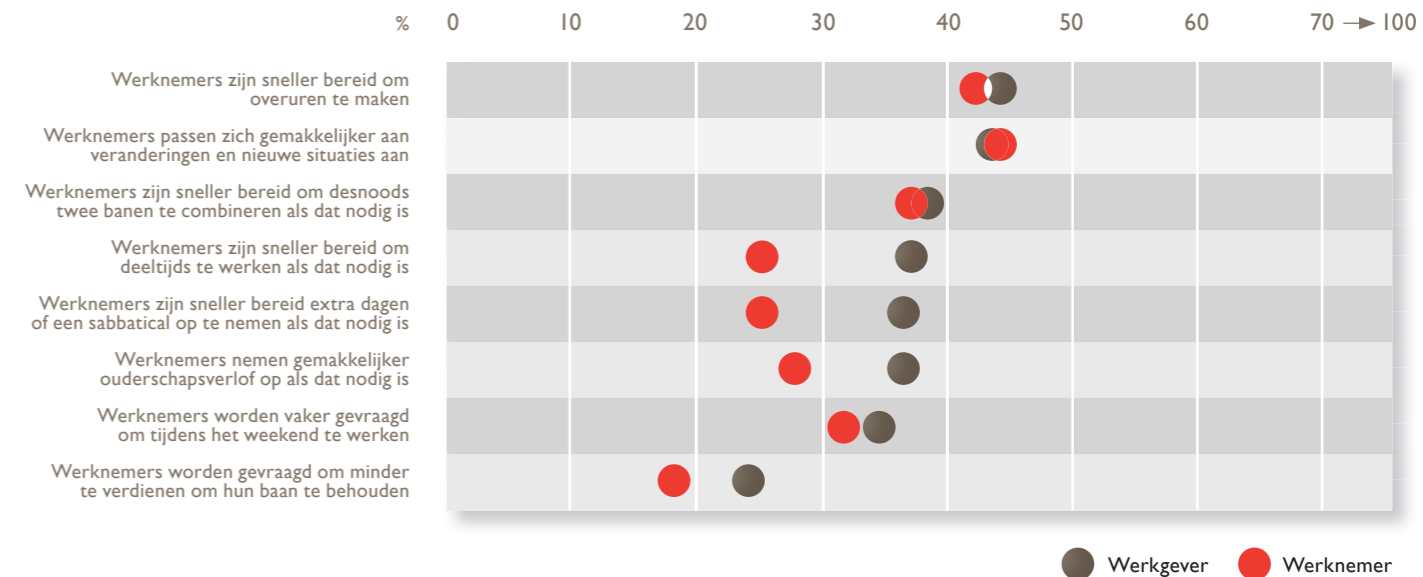
Werknemers worden flexibeler

Werknemers geven aan flexibeler te zijn dan een jaar geleden, zolang dat tenminste geen financiële gevolgen heeft. Bijna de helft van hen zegt zich sneller en makkelijker aan te passen aan nieuwe situaties binnen het bedrijf. Ruim een derde vertaalt dit in een grotere bereidheid tot langer en meer werken, ook 's avonds of in het weekend. Werkgevers bevestigen deze trend. Hun perceptie ligt volledig in lijn met die van de werknemers. Bij aspecten van flexibiliteit, die wel impact hebben op het inkomen, zoals deeltijds werken, loon inleveren of ouderschapsverlof opnemen, stellen werkgevers zelfs een iets grotere bereidheid van werknemers vast, dan die werknemers zelf. Hiermee overschatten de werkgevers de bereidheid van werknemers om zich aan te passen aan verandering, ook als dat een negatieve impact heeft op hun financiële situatie.

Grotere bedrijven blijken meer veerkracht aan de dag te leggen dan het MKB. Zij zetten duidelijk sterker in op loopbaanbegeleiding, flexibele arbeidstijden, thuiswerken en het inzetten van tijdelijke werknemers.

Werknemers geven aan flexibeler te zijn dan een jaar geleden, zolang dat tenminste geen financiële gevolgen heeft

Grafiek 12: Flexibiliteit van werknemers in vergelijking met een jaar geleden

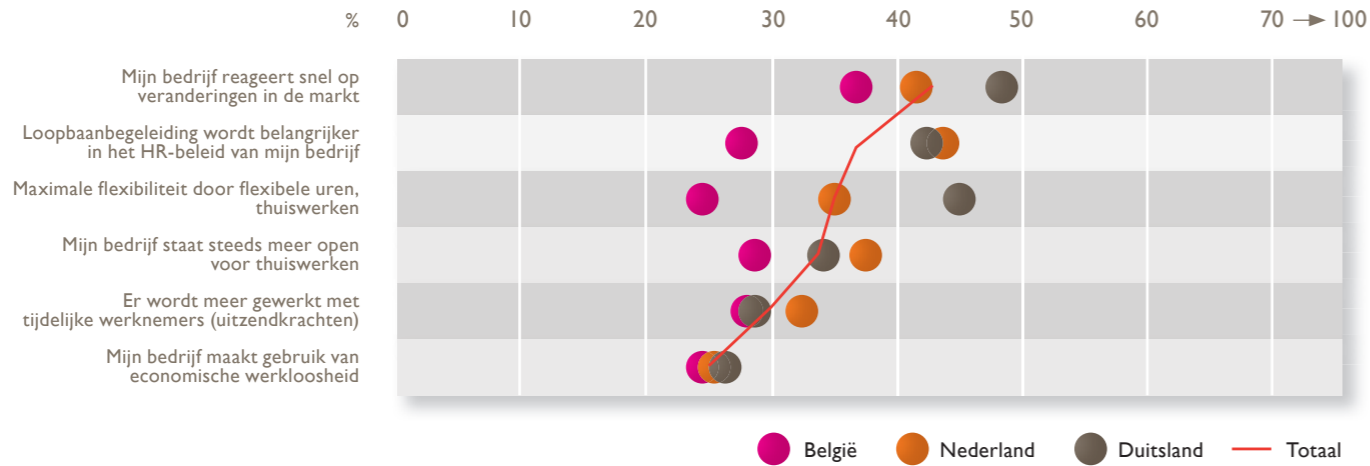


Veerkrachtiger werkgevers

Reageren werknemers nog krampachtig op hun snel veranderende omgeving als het gaat om arbeidsmobiliteit, ze staan zeker open voor een andere functie-inhoud en een grotere flexibiliteit met betrekking tot hun inzetbaarheid. Maar hoe staat het met de veerkracht van werkgevers?

Bijna de helft van de ondervraagde werkgevers geeft aan dat zij snel reageren op verandering. Dit geldt vooral voor de Duitse en Nederlandse ondervraagden, maar veel minder voor de Belgische. Deze trend vertaalt zich ook naar concrete maatregelen die bedrijven nemen om flexibiliteit en veerkracht te stimuleren, zoals loopbaanbegeleiding en het faciliteren van thuiswerken. Duitse en Nederlandse werkgevers blijken hiertoe meer bereid dan hun Belgische collega's.

Grafiek 13: Flexibiliteit van werkgevers



Duurzame flexibiliteit is een van de belangrijkste vereisten om succesvol om te gaan met veranderingen. Dat geldt voor werknemers én werkgevers. Duurzame inzetbaarheid van werknemers kan vergroot worden door meer interne en externe arbeidsmobiliteit, het faciliteren van flexibiliteit op de werkvloer en professionele loopbaanbegeleiding. In tijden van crisis blijkt dit een lastige opgave, omdat bedrijven in de eerste plaats focussen op kostenbeheersing.

4. Scherpere verhoudingen op de werkvloer

Bijna de helft van de werknemers geeft aan dat de werkdruk toenam ten opzichte van een jaar eerder. Ruim 30% ervaart meer stress. Bijna 40% zegt dan ook harder te werken, wat zich vertaalt in hogere productiviteit en meer creativiteit op de werkvloer.

Dit laatste is een goede zaak voor bedrijven, maar de keerzijde van de medaille is dat de verhoogde werkdruk en stress 25% van de ondervraagde werknemers pessimistischer stemt. Ook de angst voor baanverlies en een verminderd zelfvertrouwen doen de gemoedstoestand van werknemers geen goed.

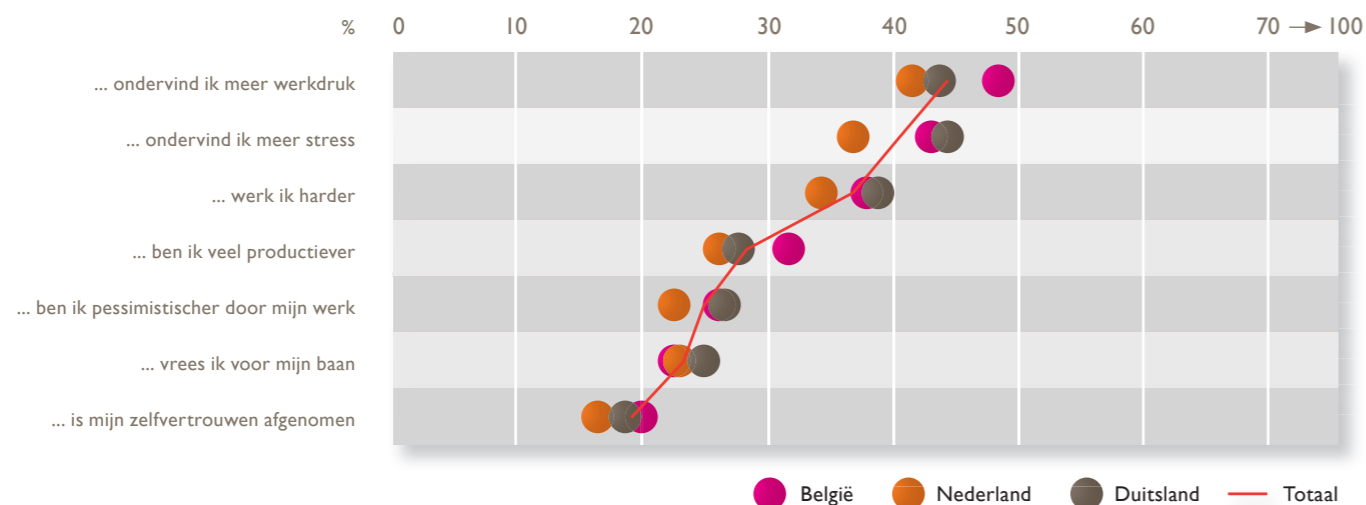
De verhoogde werkdruk en stress laten ook hun sporen na in de verhoudingen op de werkvloer. Er is meer concurrentie tussen werknemers onderling en er zijn meer spanningen tussen werknemers en het management. Ruim een op de drie werknemers bevestigt dat de onderlinge relaties in het bedrijf meer gespannen zijn dan vorig jaar. Dit zijn belangrijke aandachtspunten voor het HR-management. Veerkrachtige organisaties investeren immers niet alleen in economisch kapitaal, maar ook in mensen en sociaal kapitaal. Het is dus zaak om een goede mix te vinden tussen het begeleiden, opleiden en ondersteunen van werknemers binnen een aangenaam en motiverend werkkader.



SCHERPERE VERHOUDINGEN OP DE WERKVLOER

Ruim een op de drie werknemers bevestigt dat de onderlinge relaties in het bedrijf meer gespannen zijn dan vorig jaar.

Grafiek 14: Stress en werkdruk. Vergeleken met een jaar geleden...



Balans tussen werk en privé onder druk

Het is niet verbazingwekkend dat een op de drie werknemers stelt dat het – in de hierboven geschetste context – moeilijk is om een goed evenwicht te vinden tussen werk en privéleven. Voor 24% van de ondervraagde werknemers resulteert dit in meer spanningen thuis en in hun persoonlijk leven.

Hoewel ruim de helft van de werknemers stelt dat een goede balans tussen werk en privé minstens even belangrijk is als werkzekerheid, blijkt dat het belang van die balans voor het derde jaar op rij daalt, als criterium om al dan niet te kiezen voor een werkgever.

In België daalde het belang van een goed evenwicht tussen werk en privé bij de keuze voor een werkgever met 8%, in Nederland met 13% en in Duitsland met maar liefst 15%. De onzekerheid waarin veel werknemers leven, vertaalt zich in een duidelijke keuze voor financiële zekerheid. De keuze voor een werkgever wordt dan ook in de eerste plaats bepaald door de financiële gezondheid van het bedrijf en dan pas door de inhoud van het werk, het loon en de balans tussen werk en privé.

Grafiek 15: Criteria werknemers voor keuze werkgever



Een gezond evenwicht tussen werk en privéleven is erg bepalend voor de duurzame inzetbaarheid van werknemers en de veerkracht van bedrijven. Meer dan ooit loont het de moeite om te investeren in flexibiliteit, thuiswerken, coaching, interne communicatie en andere – nieuwe – manieren die een positief effect hebben op de motivatie, creativiteit, inzet en het aanpassingsvermogen van werknemers.

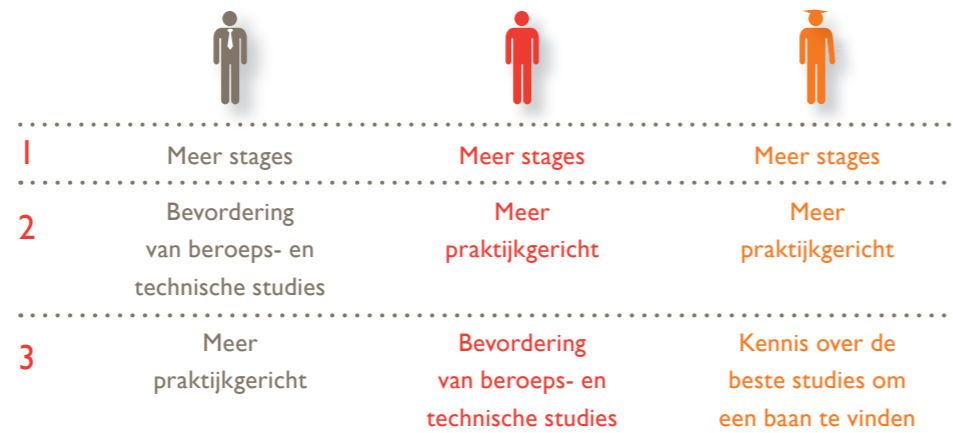
5. Kennis is de ruggengraat van de economie

Onderwijs is het fundament van een veerkrachtige arbeidsmarkt. Het optimaal afstemmen van het onderwijs (theorie) op de arbeidsmarkt (praktijk) is dan ook van cruciaal belang. Het heeft alles te maken met de duurzame inzetbaarheid van werknemers en de kans op werk van studenten.

Volgens de ondervraagde werkgevers, werknemers en studenten moet er snel meer gedaan worden aan het opdoen van praktijkervaring tijdens de studie én aan het promoten van technisch georiënteerde studierichtingen.

Bedrijven moeten meer doen om een brug te slaan tussen onderwijs en arbeidsmarkt

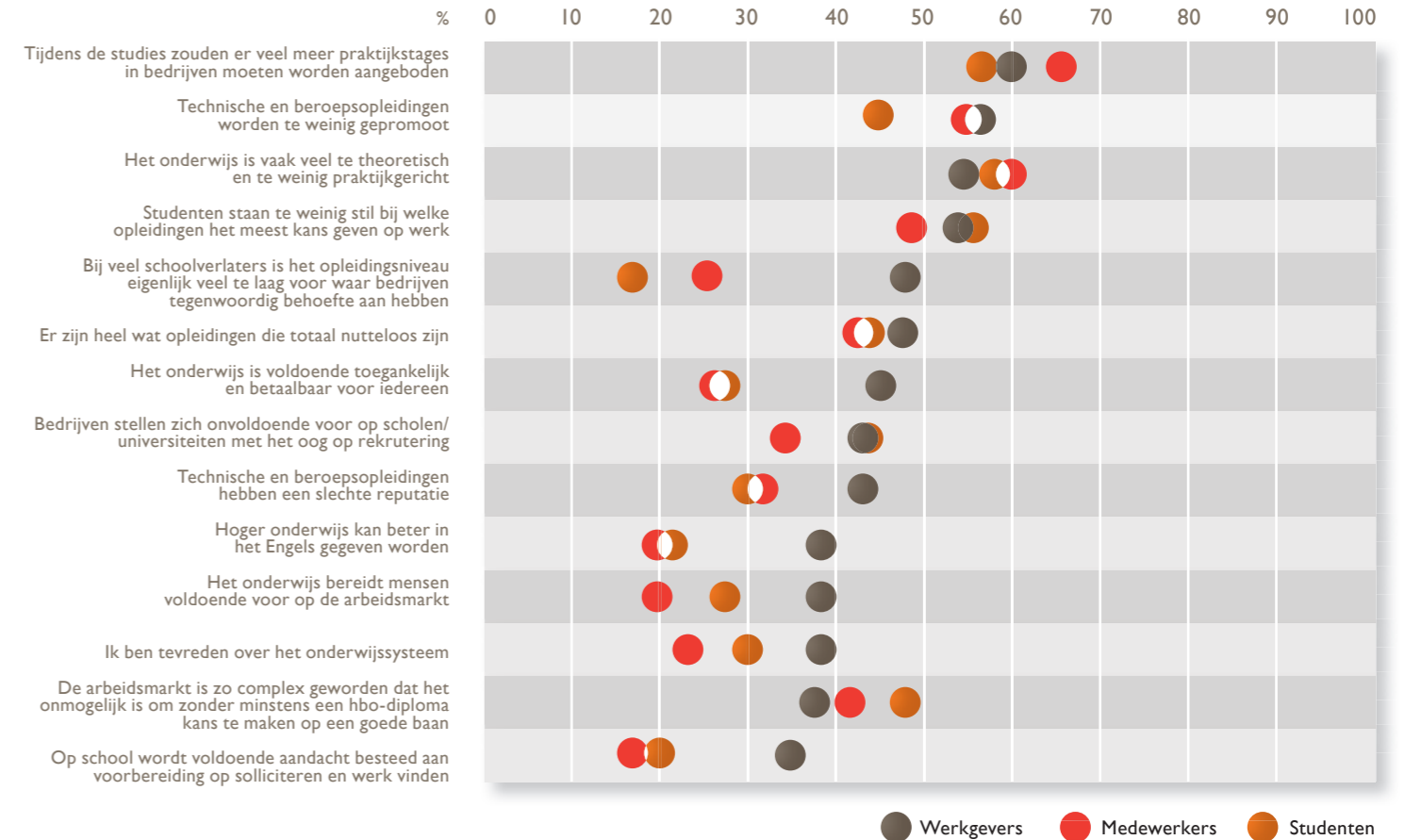
Grafiek 16: Aandachtspunten voor het onderwijs



Werkgevers Werknemers Student

Het feit dat slechts een derde van de ondervraagde werkgevers en studenten en nauwelijks een kwart van de werknemers tevreden is over het onderwijssysteem in hun land, is een slecht teken. Positief gezegd: er is veel ruimte voor verbetering. In België, Duitsland én Nederland is er een grote vraag naar meer stageplaatsen. Technisch georiënteerde studies zouden aantrekkelijker gemaakt moeten worden en meer gepromoot. Ook moeten opleidingen die nu als té theoretisch worden beschouwd,

Grafiek 17: Beoordeling onderwijs door werkgevers, werknemers en studenten



extra aandacht schenken aan praktijkonderdelen.

De ondervraagde werknemers, werkgevers én studenten zien niet alleen een taak voor het onderwijs, maar ook voor zichzelf. Bedrijven moeten meer investeren in het creëren van stageplaatsen en meer aanwezig zijn op scholen en universiteiten, om zo een brug te slaan tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Studenten vinden dat ze meer praktijkervaring kunnen opdoen door meer stages te lopen.

Werkgevers schatten hun aanbod aan opleidingsmogelijkheden en loopbaanbegeleiding veel hoger in dan hun werknemers

Heb ik straks een baan?

Hoewel bijna de helft van de ondervraagde studenten zegt dat het onderwijs hen vrij goed voorbereidt op hun toekomstige baan, blijkt toch dat zij zeer slecht op de hoogte zijn van de kansen op de arbeidsmarkt die hun studierichting hen biedt. Dit is vooral het geval in België, waar meer dan 60% van de studenten zegt te weinig te weten over de kansen op werk van een specifieke studie, tegenover iets minder dan 50% in Nederland en 35% in Duitsland.

De kloof tussen onderwijs en arbeidsmarkt is het diepst in België. Op bijna alle vragen die in bovenstaande grafiek aan bod komen, antwoorden de Belgen uitgesproken negatiever dan Nederlanders en Duitsers. De Duitsers zijn het meest tevreden over hun onderwijs in relatie tot de arbeidsmarkt.

Blijven leren, blijven werken

Onderwijs houdt niet op bij het verlaten van de school. Ook tijdens hun loopbaan hebben werknemers er alle belang bij om zich permanent bij te scholen en zo hun inzetbaarheid en kansen op de arbeidsmarkt blijvend te maximaliseren. Dit komt vanzelfsprekend ook de veerkracht van bedrijven ten goede. Beide partijen zijn zich hier goed van bewust. Werkgevers en werknemers schatten het belang van opleiding, training, coaching en begeleiding ongeveer gelijk in. Toch stellen we vast dat er een kloof bestaat tussen werknemers en werkgevers. Werkgevers schatten hun inspanningen en investeringen in hun aanbod aan opleidingsmogelijkheden en loopbaanbegeleiding veel hoger in dan hun werknemers.

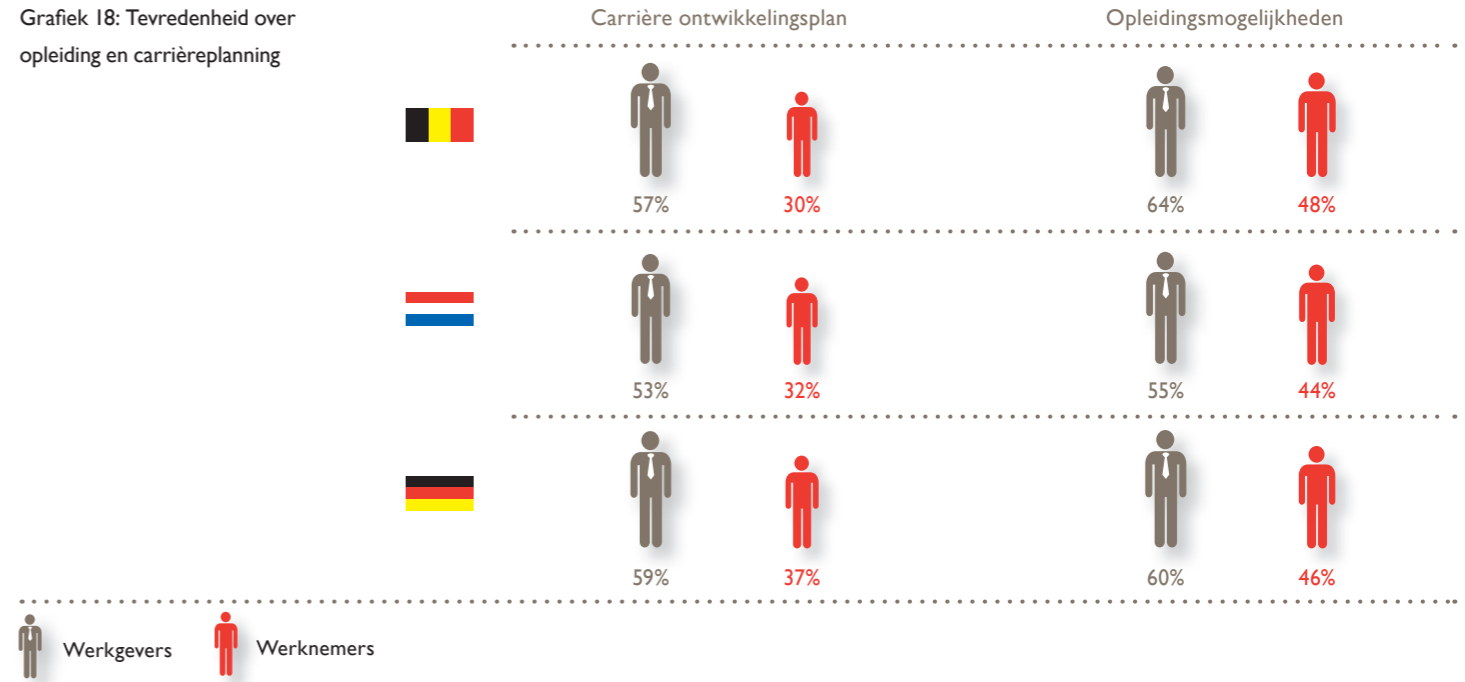


KENNIS IS DE RUGGENGRAAT VAN DE ECONOMIE

65%

50% van de werknemers vindt onvoldoende training te krijgen van hun werkgever, terwijl circa 65% van alle werknemers het juist zeer belangrijk vindt om continu te investeren in zijn/haar kennis en vaardigheden.

Grafiek 18: Tevredenheid over opleiding en carrièreplanning

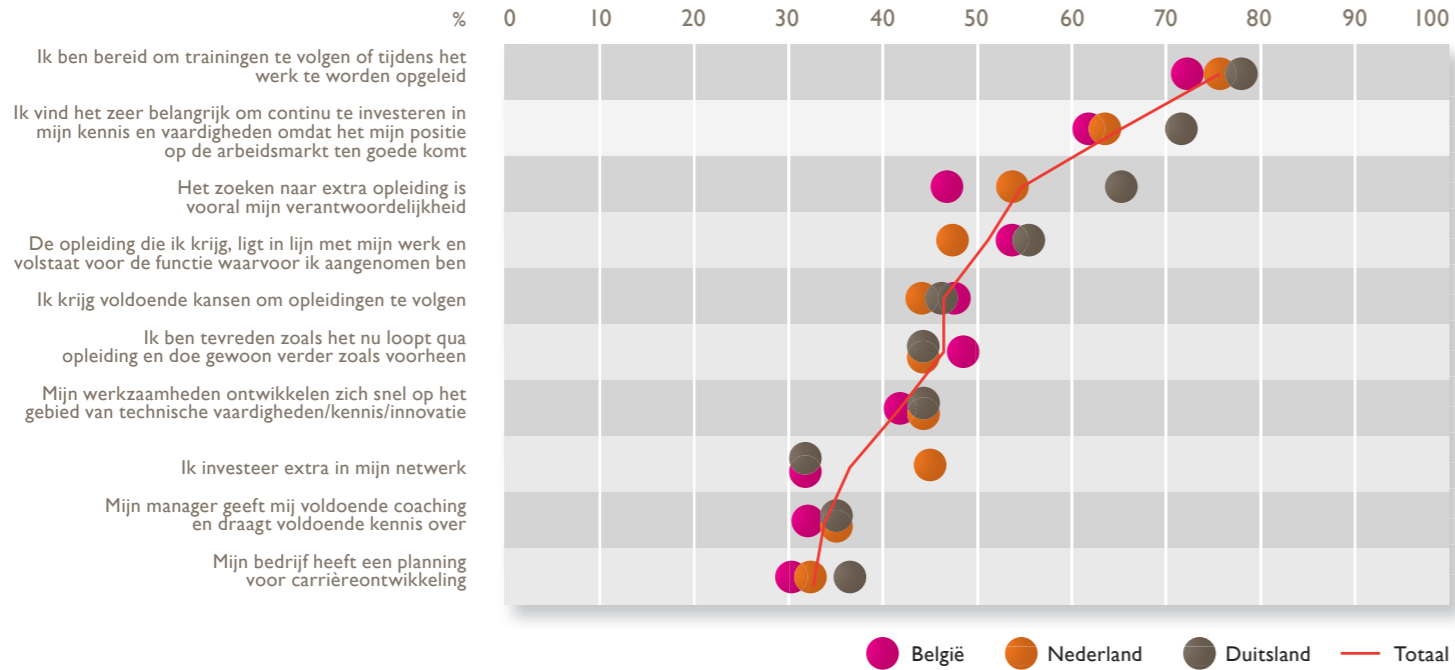


De helft van alle werknemers vindt dat hun werkgever onvoldoende trainingen aanbiedt

Meer trainingen graag!

Levenslang leren kan bovendien helpen om de tekortkomingen van het onderwijssysteem op te vangen. Werknemers staan dan ook erg open voor training en opleiding en beseffen, vooral in Duitsland, dat ze hierin zelf stappen moeten ondernemen. Zoals we in grafiek 18 vaststellen, verwachten de ondervraagde werknemers meer aanbod en inspanningen van hun werkgever. De helft van alle werknemers vindt dat hun werkgever onvoldoende trainingen aanbiedt. Slechts een op de drie werknemers vindt dat de kennisoverdracht en coaching door hun manager voldoende groot is en dat er voldoende geïnvesteerd wordt in loopbaanbegeleiding en -planning. Dit zijn duidelijk aandachtspunten voor werkgevers en HR-managers in het bijzonder.

Grafiek 19: Openstaan voor opleiding en coaching



Het onderwijs moet mensen beter voorbereiden op de arbeidsmarkt, door theorie en praktijk dicht bij elkaar te brengen. Dit vraagt ook inspanningen van bedrijven en HR-managers. Bedrijven moeten hun aanwezigheid in het onderwijs opvoeren en de ambitie van hun werknemers voeden om levenslang te leren. Dit is hét antwoord op de snel evoluerende arbeidsmarkt. Het maakt dat werkgevers en werknemers soepel kunnen inspelen op veranderingen en opent deuren naar innovatie. Slim opleiden loont en biedt de beste toekomstgaranties!

6. Modernisering van de arbeidsmarkt

Modernisering van de arbeidsmarkt is absolute noodzaak als we iets willen doen aan de mismatch tussen de vraag naar en het aanbod van talent. En ook als we de werkloosheid willen aanpakken en oudere werknemers langer willen laten doorwerken.

Ruim een derde van de werkgevers en een kwart van de werknemers meent dat er in hun land nog heel wat inspanningen nodig zijn om de arbeidsmarkt te moderniseren. De roep om modernisering is het meest uitgesproken in België, bij zowel werknemers (33%) als werkgevers (50%). Nederlandse werknemers en Duitse werkgevers vragen het minst om modernisering. De ondervraagden vinden dat niet alleen de overheid, maar ook de vakbonden en werkgeversorganisaties het belang van modernisering van de arbeidsmarkt te weinig onderkennen.

Aanpak werkloosheid

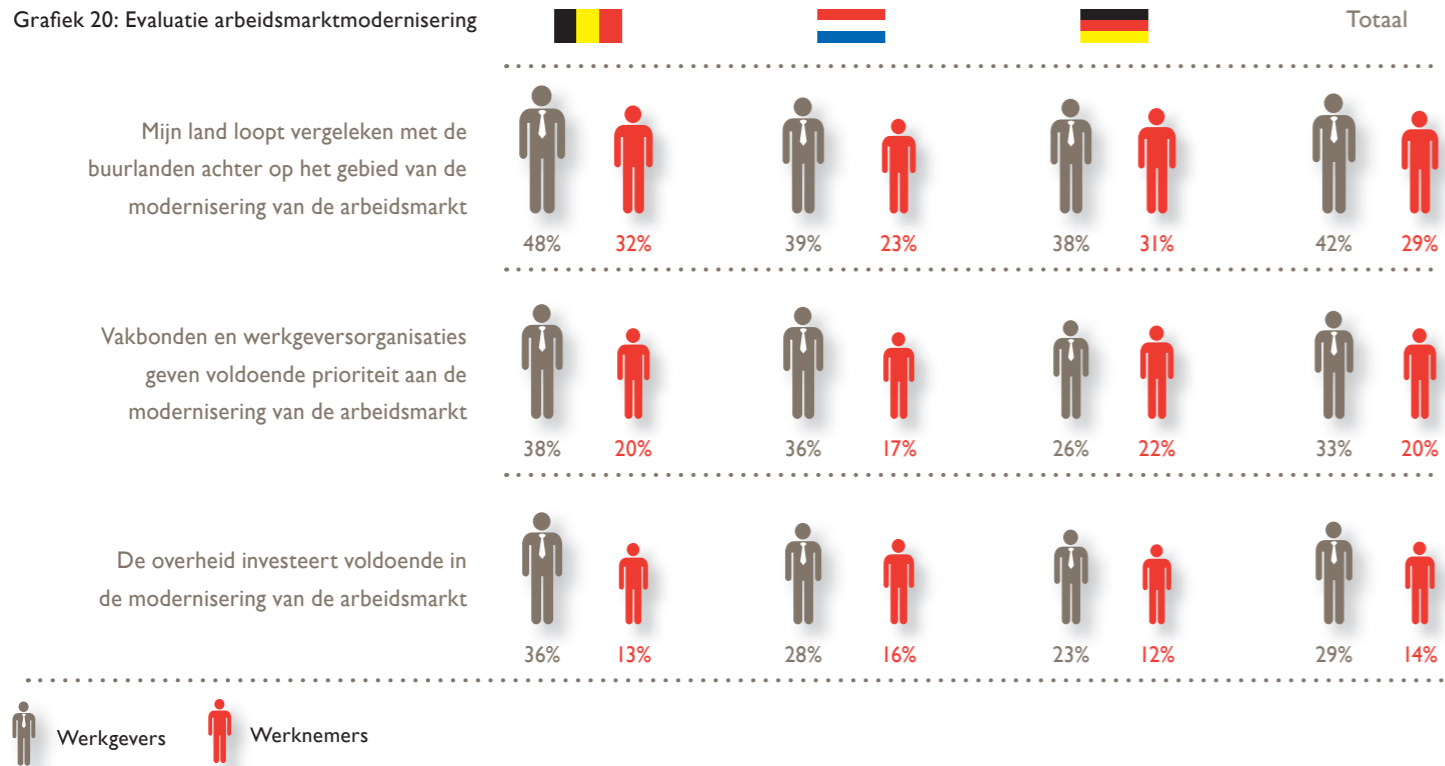
De oplossingen uit het verleden bieden onvoldoende antwoorden op de uitdagingen waarmee werkgevers en werknemers tegenwoordig geconfronteerd worden. Hierover zijn beide partijen het roerend eens. Dat vertaalt zich ook in hun visie op de aanpak van werkloosheid en het versterken van de inzetbaarheid en veerkracht van werkzoekenden en werkenden. De focus moet hier volgens de ondervraagden vooral liggen op begeleiding en ondersteuning, in combinatie met strengere voorwaarden aan de uitkering.



MODERNISERING VAN DE ARBEIDSMARKT

Bijna de helft van de werkgevers vindt dat zijn / haar land achterloopt op buurlanden met betrekking tot modernisering van de arbeidsmarkt

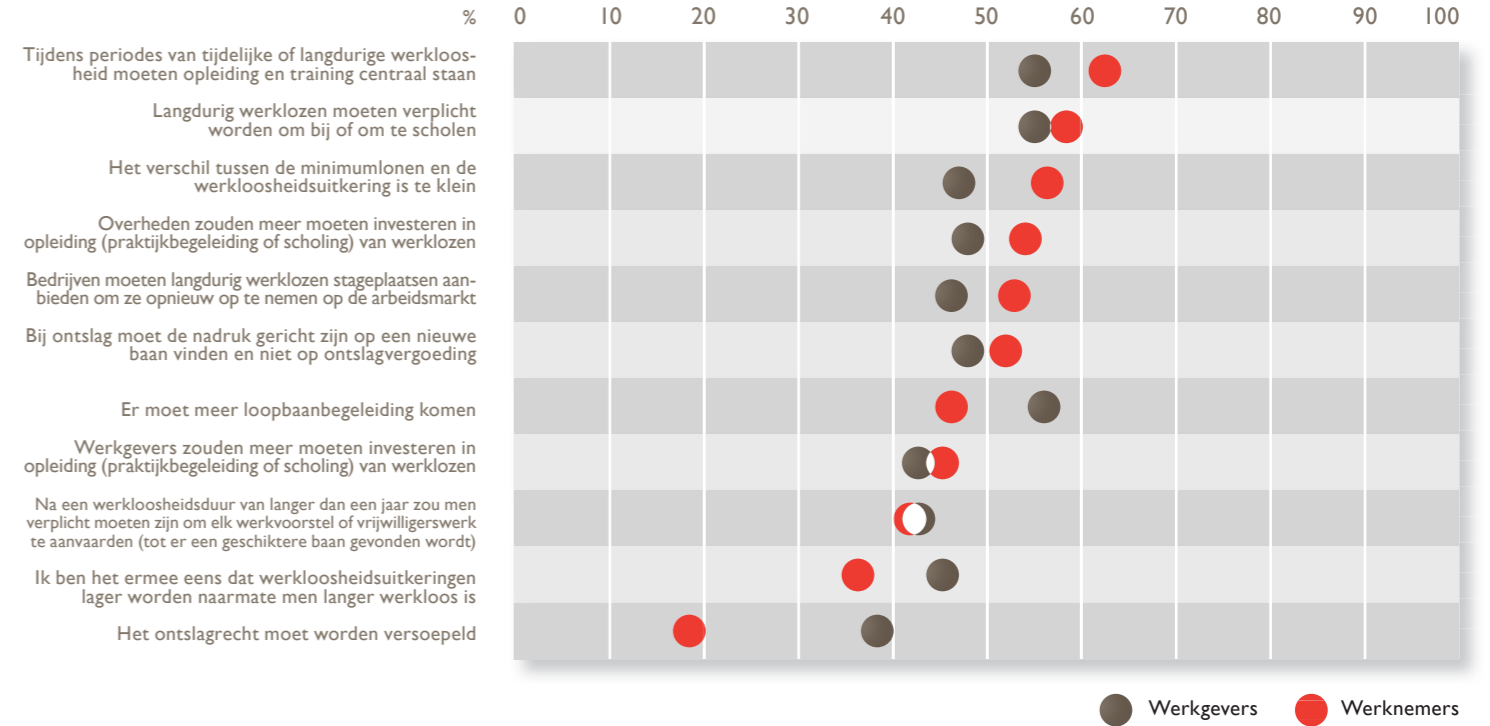
Grafiek 20: Evaluatie arbeidsmarktmodernisering



Zo vindt de helft van de werkgevers en werknemers in de drie landen het verschil tussen de laagste lonen en de werkloosheidsuitkering te klein. Meer dan 40% vindt dat wie langer dan twaalf maanden werkloos is, verplicht moet worden om vrijwilligerswerk te doen. Ruim 30% van de werknemers en 40% van de werkgevers is van mening dat werkloosheidssteun moet afnemen naarmate men langer zonder werk zit.

De helft van de werknemers en werkgevers vindt het verschil tussen de laagste lonen en de werkloosheidsuitkering te klein

Grafiek 21: Aanpak arbeidsmarktmodernisering



Er moet vooral energie gestoken worden in ondersteuning door opleiding en begeleiding, om de inzetbaarheid van mensen te vergroten

Opleiden en begeleiden

Belgische werknemers en werkgevers vragen het meest expliciet om doortastende maatregelen om de arbeidsmarkt te moderniseren, gevolgd door de Nederlands en Duitse ondervraagden. Vooral de roep om meer verplichtingen voor werklozen en financiële sancties bij langdurige werkloosheid is in België opvallend groter dan in de buurlanden. In België kijkt men duidelijk minder naar activering en inzetbaarheid van werklozen, dan in Nederland en Duitsland. In deze landen investeert men daar meer in. De ondervraagden zijn het erover eens dat de activering van wie niet werkt niet alleen zaak is van dwingende maatregelen of sancties. Er moet ook en vooral energie gestoken worden in ondersteuning door opleiding en begeleiding om de inzetbaarheid van mensen te

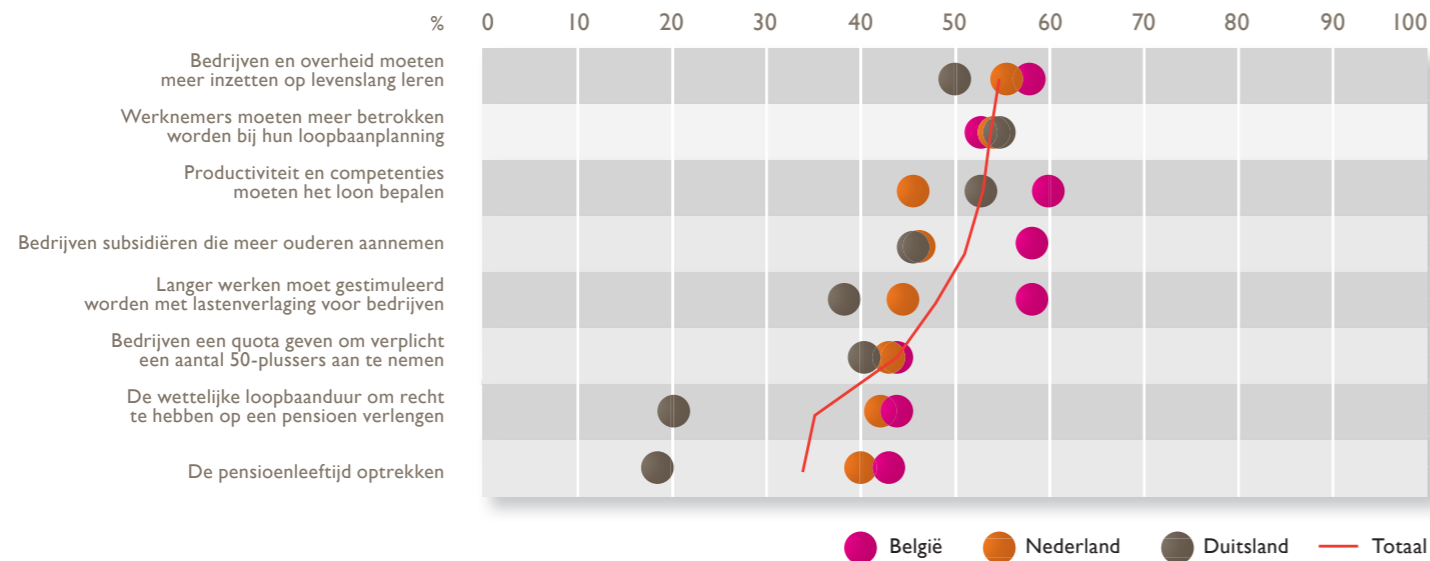
vergroten. Deze beide aspecten krijgen zowel van werknemers als werkgevers de meeste bijval, de repressieve maatregelen de minste.

Langer doorwerken

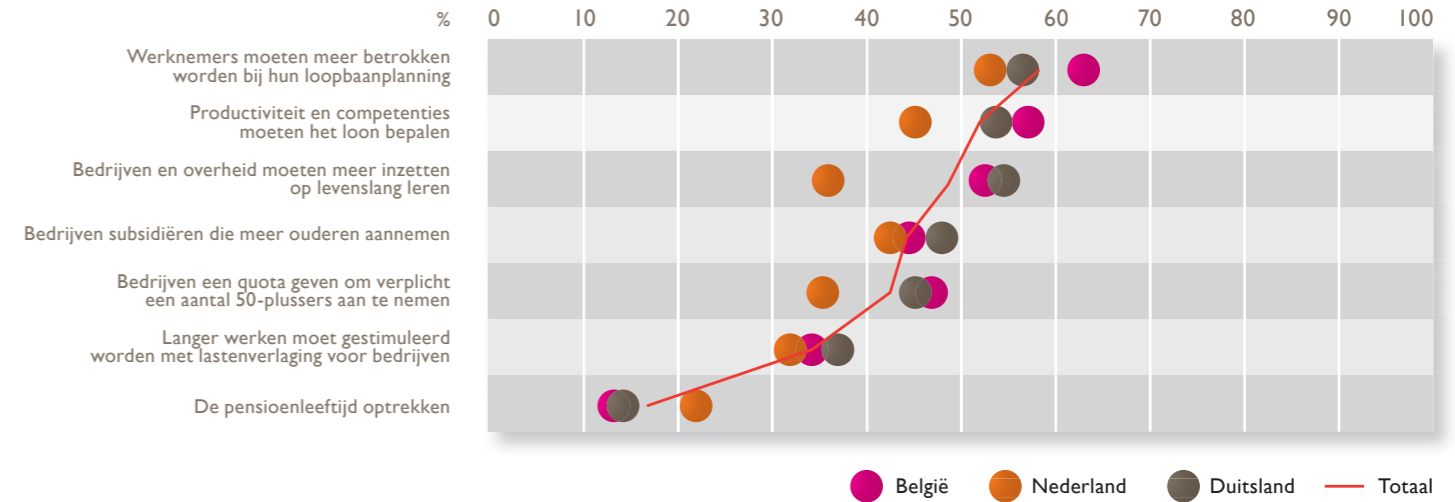
Meer mensen langer laten doorwerken leeft zeer sterk bij werkgevers in alle landen. Vooral in België en Nederland staat de meerderheid van de werkgevers open voor het oprekken van de pensioenleeftijd. In Duitsland, dat al een verregaande hervorming en modernisering van de arbeidsmarkt kende, is deze bereidheid aanzienlijk lager. Het wijst erop dat in dat land de grenzen van het mogelijke al bereikt zijn. Langer werken moet volgens de ondervraagde werkgevers echter wel gepaard gaan met een fors pakket aan begeleidende maatregelen, zoals investeren in levenslang leren, loopbaanbegeleiding, subsidies en belastingvoordelen voor bedrijven om meer oudere mensen in dienst te houden.

Ook werknemers erkennen het belang om oudere collega's langer aan de slag te houden. Zij zijn echter heel wat minder bereidwillig om de pensioenleeftijd op te rekken om de kosten van de vergrijzing op te vangen. Werknemers geloven meer in fiscale voordelen voor bedrijven

Grafiek 22: Werkgevers over aanpak vergrijzing



Grafiek 23: Werknemers over aanpak vergrijzing



40% van de werkgevers vindt van zichzelf dat ze oudere werknemers onderschatten

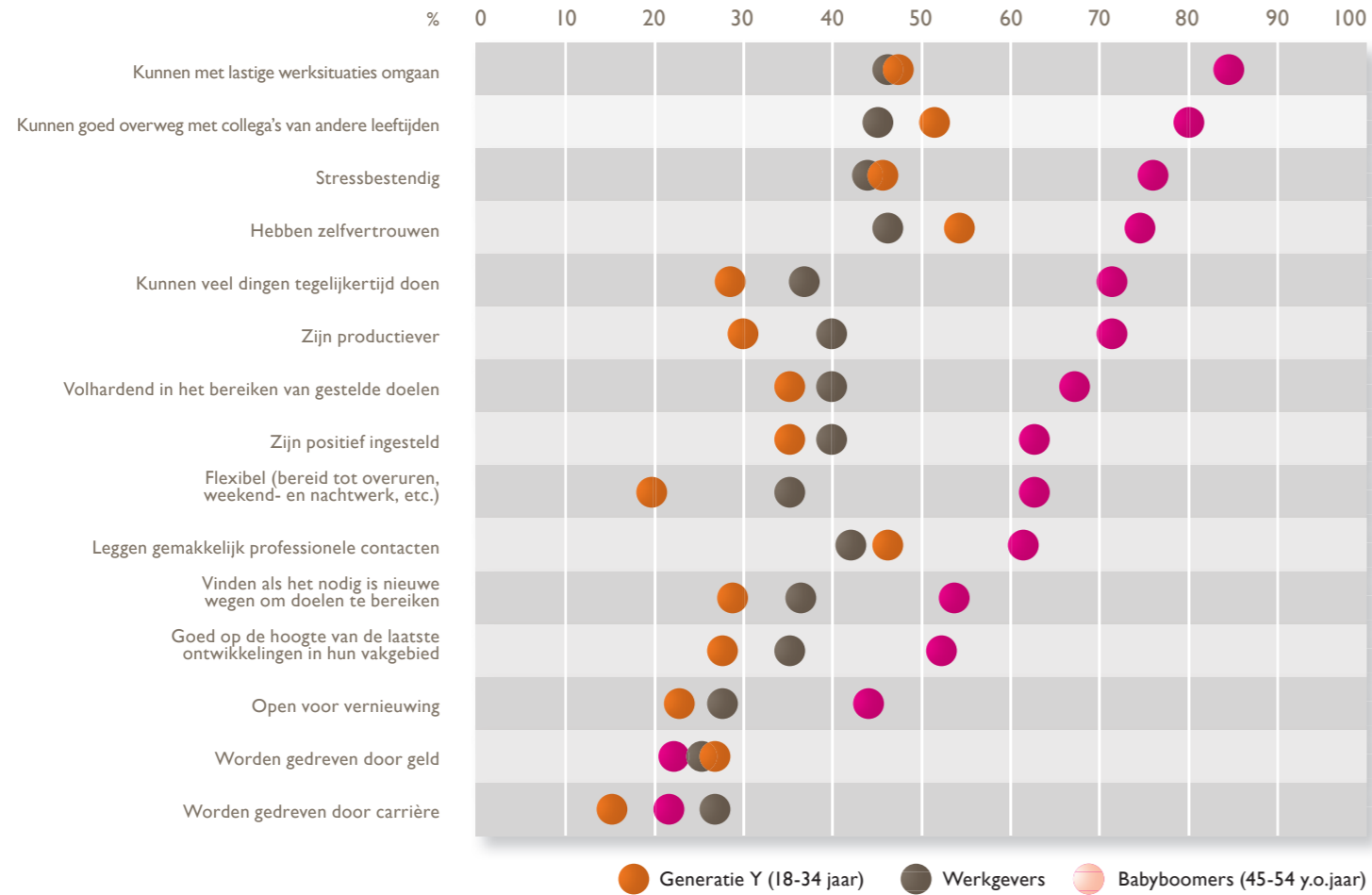
die oudere werknemers in dienst hebben en begeleidende maatregelen, zoals opleiding en aangepaste werkomstandigheden, die de inzetbaarheid van oudere werknemers verbeteren.

Hardnekkige vooroordelen

Meer werknemers langer laten doorwerken, betekent ook meer ouderen op de werkvloer. Het komt er dan op aan om de verschillende generaties goed te laten samenwerken. Dit blijkt in de praktijk niet eenvoudig. Zo erkent ruim de helft van de werknemers en de werkgevers dat er heel wat negatieve vooroordelen bestaan over oudere werknemers. De meerderheid vindt oudere werknemers immers te weinig flexibel, onvoldoende innovatief, te weinig in staat zich snel aan te passen en te veel afwezig. Maar liefst 40% van de werkgevers vindt van zichzelf dat ze oudere werknemers onderschatten.

De kloof tussen jongere en oudere werknemers is bovendien erg groot. Zo groot zelfs, dat we kunnen stellen dat jongere werknemers maar weinig positieve kwaliteiten zien in hun oudere collega's. Om jong en oud beter te laten samenwerken zullen werkgevers én werknemers een flinke inspanning moeten leveren.

Grafiek 24: Hoe Generatie Y, werknemers en werkgevers in het algemeen denken over Babyboomers



Modernisering van de arbeidsmarkt is een noodzakelijke voorwaarde voor een hogere arbeidsparticipatie. Ouderen en werklozen activeren en de veerkracht van werkenden vergroten, is de boodschap. Dit is niet alleen de taak van de overheid, maar des te meer van bedrijven en hun werknemers. Door actief te investeren in generatiemanagement vergroten zij de veerkracht van hun bedrijf en maken zo het verschil met de concurrentie.

Inzichten uit RED Report

Veerkracht is een werkwoord. Werkgevers én werknemers die daarvan overtuigd zijn, voegen de daad bij het woord. Onderstaande tips kunnen helpen om de inzichten uit het RED Report te vertalen naar concrete aanbevelingen en acties.

Meet vertrouwen en tevredenheid als graadmeter voor veerkracht en benut inzicht

Wie op de kosten moet letten, bezuinigt al gauw op onderzoek. Maar vertrouwen en tevredenheid zijn belangrijke graadmeters van veerkracht. Vandaar het belang om bewust te peilen naar deze factoren bij werknemers. Hun feedback vormt immers de basis voor het uitstippelen van een effectief HR-beleid.

bedrijfsleven zorgt bovendien voor meer stageplaatsen en afstudeeropdrachten.

Versterk duurzame inzetbaarheid

Een gezond evenwicht tussen werk en privé is cruciaal voor het welzijn van werknemers. Spanningen op de werkvloer of thuis hoeven daardoor niet te hoog op te lopen. Leiderschap dat ruimte en vertrouwen biedt om hier anders over te denken, te praten en te handelen, maakt hierin het verschil.

Investeer in opleidingen én stimuleer interactie met het onderwijs

Innovatie drijft op kennis die zich continu vernieuwt. Juist in tijden waarin alles steeds sneller verandert. Levenslang leren is daarom hét devies voor wie vooruit wil komen. Vandaar het belang om als bedrijf, zelfs in economisch moeilijke omstandigheden, te blijven investeren in de opleiding van werknemers. Samenwerking tussen bedrijfsleven en het onderwijs is daarbij essentieel om kennis te ontwikkelen, te delen en te borgen. Een sterke relatie tussen onderwijs en

Creëer kansen voor jong en oud

Jong en oud verzoenen blijkt een moeilijke opdracht. Investeer daarom actief in het dichten van de generatiekloof tussen jonge en oudere werknemers. Beide zijn – en hebben elkaar – immers hard nodig. Een gezonde mix van jong en oud op de werkvloer kan juist voor meer veerkracht zorgen. Als het gaat om generatiemanagement, wordt de aandacht al gauw gericht op jongere werknemers. Door juist ook ouderen de aandacht te geven die ze verdienen, kan die gezonde mix succesvol functioneren.

Aan de slag met generatiemanagement

One size fits all-HR-beleid voldoet niet meer. Actief generatiemanagement vergroot de duurzame inzetbaarheid van alle generaties werknemers die nodig zijn binnen een organisatie. Wacht niet op overheidsmaatregelen, maar stippel voor elke generatie werknemers een HR-beleid op maat uit en versterk zo hun veerkracht.

Verander dankzij dienend leiderschap

Werknemers hebben een sterke behoefte aan dienend leiderschap dat vertrouwen en saamhorigheid versterkt. Sterk, dienend leiderschap is nodig om veerkrachtig om te kunnen gaan met verandering! Communicatie, begeleiding, daadkracht en empathie zijn daarbij essentieel. Medewerkers die vertrouwen krijgen, zijn succesvoller omdat ze het beste uit zichzelf halen en zich hierin gesteund voelen.

Faciliteer flexibiliteit

Versterk de veerkracht van werknemers door hun flexibiliteit te faciliteren. Thuiswerken, flexibele arbeidstijden, maar ook interne mobiliteit en loopbaanbegeleiding vergroten het aanpassingsvermogen van

zowel werknemers als bedrijven én geven zuurstof aan creativiteit en innovatie. Ook de mogelijkheid om bij verschillende werkgevers te werken, of om samen één functie of een baan te delen, vergroot de flexibiliteit van werknemers.

Blijf positief

Voed het vertrouwen en de motivatie van medewerkers met de juiste mix van enerzijds structurele aanpassingen, zoals kostenreductie en procesverbeteringen, en anderzijds een positieve focus op het verbeteren van de kwaliteiten van de medewerkers. Voed het vertrouwen en de motivatie van medewerkers met openheid en bereikbaarheid. Wees duidelijk over de strategische keuzes en transparant over de toekomstverwachtingen. Geef positieve impulsen door te investeren in het verbeteren van de kwaliteiten van de medewerkers.

Stimuleer enthousiasme en bevlogenheid

Werknemers zijn tevreden over hun baan. Stimuleer hun enthousiasme en bevlogenheid. In deze tijd is er minder ruimte om dit te doen via loon of bijkomende voordelen.

Maar werknemers zijn, meer nog dan door loon, gemotiveerd door boeiend en interessant werk dat in evenwicht is met het privéleven. HR-beleid dat daar aandacht voor heeft, draagt bij tot meer veerkracht en dus het succes van het bedrijf. Stimuleer het enthousiasme en bevlogenheid van werknemers, want dit maakt de kern uit van veerkracht. In deze tijd is er minder ruimte om dit te doen via loon of bijkomende voordelen. Maar werknemers zijn, meer nog dan door loon, gemotiveerd door een goede werksfeer, boeiend en interessant werk dat in evenwicht is met het privéleven. Dit creëert een positieve employer brand en is zeer bepalend voor de keuze voor een werkgever. HR-beleid dat aandacht heeft voor de sfeer en houding op de werkvloer, draagt bij tot meer veerkracht en dus het succes van het bedrijf.

Stimuleer interne mobiliteit

Talenten binden doe je door perspectief te bieden. Door ze de ruimte te geven voor persoonlijke groei en ontwikkeling. Door ze het vertrouwen te geven dat hun perspectief bijdraagt aan het resultaat en de toekomst van de onderneming. Dat is intrinsieke betrokkenheid.

Nawoord

Veerkracht is een voorwaarde voor het succes van uw bedrijf. Het vermogen om u aan te passen aan veranderende omstandigheden is daarvan de essentie. De arbeidsmarkt moet hervormd worden om de uitdagingen van vandaag en morgen beter te kunnen beantwoorden. Maar ook bedrijven moeten zich inspannen om hun veerkracht te vergroten, om het verschil te kunnen maken in een competitieve markt. Wie daarbij de samenwerking zoekt met anderen, kan grenzen verleggen.

Uit dit RED Report blijkt, dat het vermogen van bedrijven om hun HR-strategie en -activiteiten af te stemmen op de snel veranderende omstandigheden een kritische succesfactor is. Tempo-Team is dé arbeidsmarktexpert en HR-partner om daarbij te helpen. Samen met u, werkgevers en werknemers, dragen wij bij aan uw succes. Uw persoonlijk succes én dat van uw onderneming.

De praktische oplossingen van Tempo-Team die uw veerkracht vergroten:

- Effectieve werving- en selectiemethodes om snel de beste kandidaat voor uw vacature te vinden.
- Vakopleidingen, competentiegerichte trainingen en leer-werktrajecten, waarmee onze flexwerkers en professionals duurzaam inzetbaar blijven.
- Efficiënte online planningstools en slimme administratieve oplossingen om uw personeelsplanning te ontzorgen.
- Specialist in strategische personeelsplanning en poolmanagement.
- Onze proactieve coachingsmethodiek (It's All About Doing), bewezen effectief bij outplacement- of re-integratietrajecten.

Colofon

Uitgave: Tempo-Team
Diemermere 15, 1112 TB Diemen,
020 569 59 22. www.tempo-team.nl
Redactie: Tabasco Communicatie /
S&VB Communication Consultants
Fotografie: Tempo-Team
Vormgeving: Opera Graphic Design
Drukwerk: Zalsman B.V.