



V.l.n.r.: Xavier Van Looy (TOBIUS), Marleen Smekens (Mentorprise), Lieven Mariën (Manager Magazines), Ingrid Van Noten (Atreversé), Herwig Muyltermans (Federgon), Inez Senecaut (HR-CC), Johan De Boel, (Tentoo Payroll Services) en Jan Van Depoele (VDAB).

### Het grote HR-debat

# “De ‘serieel monogame werknemer’ is de toekomst”

Ondanks de crisis en de vele werkzoekenden kampt Vlaanderen al jaren met een echte ‘war for talent’. Hoewel het aantal vacatures stijgt, vermindert namelijk het aantal kandidaten dat er op reageert. Een oplossing voor deze paradox(en) op onze arbeidsmarkt ligt niet voor de hand. “We moeten die uitdaging allemaal samen aangaan. Zelfs de ouders hebben daarin een verantwoordelijkheid,” klinkt het tijdens het HR-debat dat Manager Magazines in april organiseerde.

### Ons panel

- **Jan Van Depoele**, algemeen directeur VDAB arbeidsmarktbeheer.
- **Herwig Muyltermans**, algemeen directeur Federgon, de werkgeversorganisatie van de HR-dienstverleners.
- **Marleen Smekens**, managing partner Mentorprise, al 20 jaar gespecialiseerd in consultancy rond werving en selectie bedienden, direct search expert profielen, executive search management functies. Voorzitter Federgon, Commissie Recruitment, Search & Selection.
- **Inez Senecaut**, zaakvoerder HR-CC, bureau voor selectie en search op het vlak van rekrutering van hogere bedienden tot en met hogere kaderleden.
- **Xavier Van Looy**, medeoprichter, bestuurder en CFO/HRM van TOBIUS, gespecialiseerd in het leveren van ICT-diensten en oplossingen, met meer dan 185 consultants.
- **Johan De Boel**, afgevaardigd bestuurder Tentoo Payroll Services, het eerste erkende payroll-kantoor in België.
- **Ingrid Van Noten**, managing partner bij Atreversé, bureau voor search & selection, HR-consulting en coaching.

### A.M.: Er zijn steeds minder kandidaten per vacature beschikbaar: de spreekwoordelijke ‘war for talent’ woekert weer volop. Hoe pakken jullie dit aan vanuit de sector zelf?

Herwig Muyltermans (Federgon): “We moeten ons wapenen voor die ‘war for talent’ en dat op meerdere vlakken. Ten eerste moeten we meer werken op de reserves. Er zijn momenteel ongeveer 190.000 werkzoekenden in Vlaanderen: die moeten we meer en beter activeren. We moeten daarvoor ook meer sanctioneren, wat weliswaar een federale materie is. België kent nog steeds geen beperking

*“We moeten langer gaan werken. De pensioenleeftijd moet gewoon omhoog.”*

**Herwig Muyltermans, Federgon**



*“Studies hebben aangetoond dat de 50-plussers langer bij hetzelfde bedrijf blijven dan jonge medewerkers. De investering rendeert dus meer.”*

**Jan Van Depoele, VDAB**

van de duurtijd van de werkloosheid, terwijl bijvoorbeeld Denemarken de duurtijd van vier jaar naar twee jaar heeft teruggebracht. Ten tweede moeten we langer gaan werken. De pensioenleeftijd moet gewoon omhoog. Tot slot zullen we meer buitenlandse werknemers moeten aantrekken.”

Marleen Smekens (Mentorprise): “We hebben allemaal onze rol te spelen: van overheid tot de publieke en private actoren. Denk maar aan VDAB, de bedrijven zelf en alle partners die aan werving en selectie doen tot en met de interim sector. Er wordt door onze werkgevers ook nog veel te weinig aan ‘employer branding’ gedaan en aan ‘candidate management’. Een voorbeeld: wie geen antwoord krijgt op zijn sollicitatie, al dan niet digitaal, zal nadien ook niet meer terug reageren. We moeten de reserve aanspreken en dat zijn niet alleen de 50-plussers, maar onder andere ook de hooggeschoolde vrouwen die nu thuis zitten.”

Johan De Boel (Tentoo): “Wat niet gemakkelijk is. De overheid geeft wel subsidie voor oudere werknemers van 50 jaar of ouder, maar eens je als werkgever gaat zoeken, vind je die mensen gewoon amper of niet. Zeker als het om gespecialiseerd personeel gaat. Hetzelfde geldt voor allochtonen. Zelfs al draag je als werkgever die filosofie uit en ben je bereid om deze keuzes te maken, dan vind je het juiste personeel niet.”

Jan Van Depoele (VDAB): “We zullen creatieve oplossingen moeten zoeken om het aanbod uit te breiden: mobiliseren van de niet-actieven, aantrekkelijk maken om bij te verdienen na je pensioen, ... Maar daar houdt het niet bij op natuurlijk. Ook over de taalgrens en over de grens rekruteren biedt mogelijkheden. Het productieproces tegen het licht houden en jobs ontdebellen om knelpunten op te lossen, zoals met verpleegkundigen en zorgkundigen is gebeurd, zijn een zeer belangrijke oplossing. Ten slotte moeten bedrijven veel meer aan ‘talentmanagement’ doen van hun eigen werknemers en daardoor vanuit eigen rangen mensen laten doorgroeien, om die dan te vervangen door kandidaten die wel nog gevonden worden op de arbeidsmarkt.”

Ingrid Van Noten (Atreversé): “Er moet effectief een andere ‘mindset’ komen bij de werkgevers, die leidt tot een andere manier van aanwerven. Er wordt nu nog te vaak hoofdzakelijk naar diploma en ervaring gekeken. De oplossing ligt in het selecteren op basis van waarden, talent en motivatie, eerder dan de Curriculum Vitae. De uitdaging ligt er in ‘tekortkomingen’ als ontwikkelpunten te zien die getraind of gecoacht kunnen worden.”

Herwig Muyltermans (Federgon): “De krapte op de arbeidsmarkt en de hoge loonkosten vormen in elk geval een zeer gevaarlijke mix. Er is berekend dat de loonkost in ons land 7% te hoog ligt. Dat brengt een gevaar voor delocalisatie met zich mee.”

Inez Senecaut (HR-CC): “Laat ons alvast de 50-plussers aanspreken. Velen staan er voor open om hun expertise en ervaring toch nog een aantal jaar ten dienste te stellen van een bedrijf. Alle 50-plussers samen vormen een groot potentieel aan werkrachten.”

Jan Van Depoele (VDAB): “Inzake die oudere medewerkers moeten we zowel bij de werkgevers als de werknemers aan sensibilisering doen. Het heeft geen zin om alleen de 50-plussers op te jagen, want er zijn nog te veel werkgevers met vooroordelen tegenover die groep. Nochtans heeft een werkgever er echt baat bij om zulke ervaren mensen aan te werven. Studies hebben aangetoond dat de 50-plussers langer bij hetzelfde bedrijf blijven dan jonge medewerkers. De investering rendeert dus meer.”

Xavier Van Looy (TOBIUS): “In IT zien we inderdaad dat jonge mensen meermaals veranderen van job. Oudere werknemers bieden meer stabiliteit.”

**A.M.: Moeten bedrijven dan vooral aan retentiebeleid doen en dus hun goede werkrachten aan boord trachten te houden? Wie niet weg gaat, moet niet vervangen of aangeworven worden.**

Herwig Muyltermans (Federgon): “De vraag die zich stelt, is: wie zit er in de toekomst achter het stuur? Dat zal steeds vaker de werknemer zelf zijn en steeds minder de werkgever. De wet van vraag en aanbod wordt herschreven. Generatie Y is ook een stuk veeleisender geworden, het wordt sowieso een ander verhaal. Vorming zal bijvoorbeeld een grote rol spelen als motivator bij de keuze voor deze of gene werkgever.”

*“Sociale media lijken een ideale manier om naar buiten te komen als ‘employer’. Het biedt de kans om in de taal van je doelgroep te communiceren.”*

**Inez Senecaut, HR-CC**



*“HR is nog te veel bezig met instroom en veel minder met de mensen die al aan boord zijn.”*

**Marleen Smekens, Mentorprise**

Xavier Van Looy (TOBIUS): “Vorming is inderdaad belangrijk, maar uiteraard ook het soort werk dat je hen biedt. We zien in de IT-sector meer en meer zelfstandigen die voor bepaalde opdrachten kiezen in plaats van voor een werkgever an sich. De verloning speelt uiteraard nog altijd een grote rol, maar andere aspecten wegen toch steeds zwaarder door: welke opleidingen kan ik krijgen, welke ervaring kan ik opdoen, hoe ziet mijn carrièrepad er uit, enzovoort.”

Marleen Smekens (Mentorprise): “Jongeren vinden het ‘community’ gevoel erg belangrijk. Onze ervaring is zeker niet dat het ‘9-to-5’-ers zijn die enkel privé heel belangrijk vinden. Integendeel, ze willen leuk samenwerken in een team waarin ze zich goed voelen en waarin ze hun entrepreneurship kunnen tonen. Dan kijken ze echt niet op een uur.”

**A.M.: Heeft de crisis ervoor gezorgd dat bepaalde authentieke waarden terug aan belang hebben gewonnen?**

Herwig Muyltermans (Federgon): “Heel veel bedrijven hebben in de crisis toch getracht om hun personeel te houden en dat kunnen we alleen maar toejuichen. De overheid heeft hierin een zeer positieve rol gespeeld met systemen als tijdskrediet, economische werkloosheid en dergelijke meer. Ter vergelijking: in diverse andere landen zijn keihard ontslagen gevallen. De crisis kwam overigens bijzonder ongelegen, want we kwamen met z’n allen net uit de ‘war for talent’ van 2008.”

Jan Van Depoele (VDAB): “Het gezegde ‘never waste a good crisis’ houdt heel wat waarheid in. Vanuit de overheid werd het opleidingsaanbod open gezet en dat is positief, want uitgerekend zulke periodes moeten aangegrepen worden. En verder gaand op waarden: het begint met de ouders, bij de studiekeuze van hun kinderen. Nog te dikwijls wordt een school gekozen in plaats van een studierichting, nog te dikwijls wordt vanuit het watervalstelsel van het onderwijs geredeneerd, waarbij men ‘lagere’ richtingen kiest omdat men niet geslaagd is. Laat de kinderen hun talenten ontwikkelen alstublieft.”

Ingrid Van Noten (Atreversé): “We merken dat steeds meer werknemers zich de vraag stellen ‘zijn mijn waarden gelijk aan de waarden van het bedrijf?’ Die waarden worden dikwijls wel naar buiten gebracht, maar binnenin te weinig gevalideerd. Dikwijls stellen werknemers na een tijd vast dat het bedrijf toch niet staat voor wat ze er van verwacht hadden.”

Marleen Smekens (Mentorprise): “Ook hier is een rol weggelegd voor de HR-afdelingen en de directie. HR is nog te veel bezig met instroom en veel minder met de mensen die al aan boord zijn. In het

beste geval worden ze prima begeleid gedurende de eerste 14 dagen na de indienstneming, maar nadien? Nochtans is dit menselijk kapitaal van cruciaal belang. Wie werkt voor ‘the best employer of the year’ zal heus niet zo snel van job veranderen.”

**A.M.: Dikwijls wordt rekrutering, al dan niet geoutsourced, nog als een kost gezien en niet als een opbrengst? Wat is eigenlijk de intrinsieke waarde van jullie sector?**

Marleen Smekens (Mentorprise): “Dat is een discussie die opgaat voor elke dienst die geoutsourced wordt. Het antwoord zal bijna altijd hetzelfde zijn: laat je omringen door specialisten, zo heb je meer tijd om met je eigen core business bezig te zijn.”

Herwig Muyltermans (Federgon): “Dat klopt, die vraag gaat ook op voor een advocaat, een schoonmaakster of een bewakingsagent.”

Jan Van Depoele (VDAB): “We staan allen samen voor een grote uitdaging om binnen onze knelpunteconomie zo open mogelijk met onze instrumenten aan de slag te gaan. Daarbij moeten we ons nog meer focussen op de kmo’s. Het zijn de kmo’s die vaak nog geen formele HR-verantwoordelijke of formeel HR-beleid hebben, soms doet de boekhouder bij wijze van spreken de rekrutering. We hebben hierbij ook een knipperlichtfunctie: als eenzelfde bedrijf om de twee maanden dezelfde vacature moet uitschrijven, moet er een alarm afgaan. Als arbeidsmarktregisseur moeten we dat bedrijf op weg kunnen helpen naar een structurele oplossing, al dan niet met de hulp van een professionele dienstverlener.”

Herwig Muyltermans (Federgon): “Dat klopt, maar gelukkig zien we zowel bij grote als minder grote ondernemingen de laatste tien jaar toch een positieve evolutie. Tegelijkertijd pakken we dankzij ons kwaliteitslabel van Federgon de cowboys in onze sector aan. Van onze 80 leden hebben er nu al zo’n 23 het kwaliteitslabel Certified behaald. Dit label vertolkt het streven naar kwaliteit van onze sector en moet de gecertificeerde bedrijven een positieve uitstraling geven bij klanten en medewerkers.”

*“De arbeidsmarkt van de toekomst is er inderdaad één waar meer en meer mensen zichzelf verhuren.”*

**Johan De Boel, Tentoo Payroll Services**



*“Het tekort aan talent stopt niet aan onze landsgrenzen. Kijk eens naar de transportsector die nu al pan-Europees werkt.”*

**Xavier Van Looy, TOBIUS**

Jan Van Depoele (VDAB): “Dit is inderdaad een prachtig voorbeeld van hoe overheid en private sector elkaar vinden om samen een certificeringsorgaan voor outplacementkantoren (CERTO) op te richten. Het CERTO-certificaat dat garant staat voor een kwaliteitsvolle outplacementbegeleiding, werd al aan 23 kantoren toegekend.”

Marleen Smekens (Mentorprise): “Wij staan voor een performant HR-beleid en weten duidelijk waar we naartoe willen. Het platform daarvoor is inderdaad Federgon en we merken dat daardoor de kwaliteit gestegen is, mede door de vele opleidingsmogelijkheden die de beroepsfederatie organiseert. Binnenkort komt er zelfs een echte Federgon academie.”

Johan De Boel (Tentoo): “Zo’n label is het minimum, denk ik. Ik verwacht van de overheid eigenlijk nog meer initiatieven op dat vlak, ook voor het veld van de uitzendsector. De overheid heeft een verpletterende verantwoordelijkheid in dit hele verhaal. Wij vragen meer flexibiliteit en duidelijkheid.”

Inez Senecaut (HR-CC): “Alle actoren moeten samen aan de slag gaan: werkgevers, experts uit de HR-sector, enzovoort. Het is een ‘en/en- en geen ‘of/of’-verhaal. En er zal zeker niet één iemand zijn die het allemaal zal kunnen aansturen.”

Xavier Van Looy (TOBIUS): “Ik vraag me af of we dit niet in een Europese context moeten zien. Het tekort aan talent stopt niet aan onze landsgrenzen. Kijk eens naar de transportsector die nu al pan-Europees werkt.”

**A.M.: Wat is volgens jullie de rol van de ‘sociale media’ bij werving en selectie?**

Inez Senecaut (HR-CC): “Sociale media lijken alvast een ideale manier om naar buiten te komen als ‘employer’. Het biedt de kans om in de taal van je doelgroep te communiceren. Anderzijds zijn sociale media eigenlijk gewoon een drager of een communicatiemiddel zoals kranten, websites en dergelijke dat ook zijn.”

Marleen Smekens (Mentorprise): “Voor ons maakt het vanuit de sector weinig uit of kandidaten via een klassieke advertentie, een posting of via Facebook of Twitter komen: als er maar gecommuniceerd wordt, zodat er voldoende instroom is bij de selectie.”

Jan Van Depoele (VDAB): “Het hangt er van af hoe je daar mee omgaat. Sociale media kunnen een gevaarlijk speelgoed zijn, dat is al meermaals gebleken. Als je voor sociale media kiest, dan moet je er ‘all

the way' voor gaan of niet. Als je met andere woorden op Facebook gaat staan, zorg dan ook voor een goede opvolging of doe het niet."

Ingrid Van Noten (Atreversé): "Ondanks het succes van sociale media verkiest het merendeel van de 'recruiters' nog altijd een klassiek cv boven een online-profiel. Maar 'recruiters' laten zich wel beïnvloeden door wat er op sociale netwerksites aan informatie en commentaren te vinden is."

**A.M.: Tot slot: hoe zien jullie de toekomst op de arbeidsmarkt. Moeten we evolueren naar een eenheidsstatuut voor arbeiders en bedienden?**

Jan Van Depoele (VDAB): "Ik ga mij niet uitspreken over arbeiders- en bediendenstatuut, maar wil in eigen boezem kijken. Bij de overheid werk je nog eens met statutairen en contractuelen en je hebt ook het statuut van opleidingspersoneel. Dat zijn al minstens drie statuten: dat is niet werkbaar. Zoveel onderscheid houdt sowieso in dat er geen sprake kan zijn van competentie management."

Herwig Muyltermans (Federgon): "Als beroepsfederatie ga ik daar niet veel over zeggen. We hebben zes maanden aan tafel gezeten met de vakorganisaties en hebben moeten vaststellen dat de onderhandelingen mislukt zijn: een gemiste kans."

Xavier Van Looy (TOBIUS): "Eén statuut zou uiteraard het meest ideale zijn, maar dat is utopisch. Er gaat ook een zeer lange historiek aan vooraf. Dit wordt een huzarenstukje."

Herwig Muyltermans (Federgon): "Daar staat tegenover dat we hoe langer hoe meer evolueren naar een markt met een mix van 'gewone of klassieke' werkgevers en werknemers, maar ook medewerkers die zich zelfstandig verhuren. Iedereen wordt zo een beetje zijn eigen zelfstandige."

Johan De Boel (Tentoo): "De arbeidsmarkt van de toekomst is er inderdaad één waar meer en meer mensen zichzelf verhuren. Ik hoop ook dat er qua opleidingen en onderwijs van alles zal bewegen. Onderwijs en bedrijfswereld zouden beter op elkaar afgestemd



*"De uitdaging ligt er in 'tekortkomingen' als ontwikkelpunten te zien die getraind of gecoacht kunnen worden."*

**Ingrid Van Noten, Atreversé**

moeten worden. Tegelijk moeten sommige sectoren dringend aan hun imago werken opdat jongeren weer voor een carrière in die richting zouden durven te kiezen. We evolueren ook steeds meer naar een pure kenniseconomie."

Ingrid Van Noten (Atreversé): "Outsourcen zal aan belang winnen. Specialisten zullen hun expertise apart aanleveren, vaak zelfs projectgebonden. We evolueren meer en meer naar een carrière van aangeschakelde 'serieel monogame' jobs. (lacht) Ook de filosofie van het bedrijf als 'universiteit' wint meer en meer aan belang. We gaan, kortom, zeer boeiende tijden tegemoet."

Jan Van Depoele (VDAB): "En wie zich het meest kan aanpassen, zal er het meeste baat bij hebben. Om het met Darwin te zeggen: 'it is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent. It is the one that is the most adaptable to change.'"

**Patrick Poppe**

(Foto's: Jan Reymen)

## Uw afwezigheidsbeheer zonder zorgen ?

Verlof aanvragen en goedkeuren vanuit Microsoft Outlook.

Centraal beheer van werknemers en afwezigheden.

Verhoog nu uw productiviteit dankzij HRM Pro.

Ontdek deze lokale of cloud oplossing op [hrmpro.be](http://hrmpro.be)

**Mobile Access HRM Pro**  
Employee Data & Attendance Management



Mobile Access • Kontichsesteenweg 38 • 2630 Aartselaar • 03 870 80 00 • [info@mobileaccess.be](mailto:info@mobileaccess.be)

Bel nu voor uw DEMO  
03 870 68 00