SBS HR Road2 the Future verenigt een 70-tal hr-managers die op regelmatige tijdstippen de temperatuur meten van het toekomstig hr-beleid. Ze confronteren hun visie met die van het beleid en de academische wereld. Leden van deze groep brengen hier tweemaandelijks hun visie. Dit levert een unieke inkijk in wat leeft en beweegt in de sector. ***Deze maand heeft minister Muyters het over het benutten van talenten.***

POP EN BOP, HAND IN HAND

HR Road 2 The Future
SBS
HR beslissingsnemers, experten en beleidsmakers in dialoog

TEKST: *Olivier Van den Broecke, SBS senior hr account manager en Raph Verbruggen, SBS business relations*

De visie van Philippe Muyters

Onze arbeidsmarkt stond nooit voor grotere uitdagingen dan vandaag. Onze economie transformeert in sneltempo, onze bevolking vergrijst en de (structurele) krapte op de arbeidsmarkt neemt toe. De inzet voor de Vlaamse arbeidsmarkt is dan ook duidelijk: elk talent in Vlaanderen zal benut moeten worden.

Dit betekent dat we binnen alle geledingen van de arbeidsmarkt naar een hogere en betere participatie moeten streven. En alle actoren op de arbeidsmarkt, of dat nu individuen of bedrijven zijn, zullen de omslag moeten maken van jobzekerheid naar werk- of loopbaanzekerheid.

Ik pleit dan ook voor een ander soort hr-beleid, een beleid dat anticipeert op de noden en behoeften van werknemers én werkgevers, vandaag én morgen. Een andere manier van werken waar veel organisaties vandaag reeds naartoe op weg zijn, bewust of onbewust, noodgedwongen of uit vrije keuze. Centraal hierbij staan een integrale aanpak, individueel maatwerk en een doorgedreven talent- en competentiebenadering.

AANDACHT!

We moeten absoluut veel meer aandacht geven aan competenties en talenten. Nog al te vaak wordt er alleen maar gekeken naar cv en diploma's. Dit gebeurt misschien voor een stuk vanuit een gemakkelijkheidsoplossing voor de (klassieke) personeelsverantwoordelijke, want in geval van mislukking kan hij hier steeds naar verwijzen.

Een aanwerving of beoordeling op basis van competentie en talent is de facto een stuk subjectiever, waarbij de hr-verantwoordelijke zich dan ook kwetsbaarder opstelt. Het is kansen creëren en opportuniteiten bieden aan talenten om zich kenbaar te maken en te ontplooien. Hoe vaak gebeurt het bijvoorbeeld niet dat op een personeelsfeest medewerkers plots in het oog springen wegens hun organisatietalent, hun initiatief, hun flexibiliteit en hun kunnen. Het is jam-

mer als deze talenten van werknemers niet gebruikt worden!

Vaardigheden blijken niet altijd uit de cv's of de diploma's. Meer nog: vaak belemmeren deze documenten een logische overstap naar andere functiedomeinen binnen het bedrijf. Nog al te vaak domineert het lineaire denken waarbij iemand binnenkomt op pakweg een commerciële uitvoerende functie en jaren later eindigt als commercieel verantwoordelijke. Wie zegt dat een hr- medewerker niet kan evolueren naar een uitmuntende verkoper? Veel medewerkers kunnen heel wat meer dan wat hun diploma doet vermoeden.

COMPETENT

Dat competentie- en talentdenken is het uitgangspunt voor de Vlaamse regering. Daarom werd samen met de Serv en VDAB de databank 'Competent' ontwikkeld. Dit is een systeem waarin alle beroepscompetentieprofielen zijn opgenomen en waarop bijvoorbeeld ook de VDAB zijn dienstverlening zal verankeren. Het is een concrete, maatgerichte aanpak om individuele competenties af te toetsen en de arbeidsmobiliteit mee te verhogen.

Het uitgangspunt van 'Competent' is dat mensen in onze bedrijven en organisaties op de juiste stoel terechtkomen. Wie op de juiste stoel zit, zal immers graag en dus ook langer willen werken. Dat is een dynamische benadering, omdat de juiste stoel van vandaag niet per sé de juiste stoel van morgen is. Organisaties veranderen namelijk sneller en sneller, waardoor de wederzijdse eisen en verwachtingen ook constant veranderen. Individuele competenties, veeleer dan afkomst, leeftijd of diploma, moeten bepalen welke 'stoel' men op welk moment inneemt op de arbeidsmarkt. Dat vraagt natuurlijk een doorgedreven competentiemanagement en -ontwikkeling van bedrijven. Een strategische rol voor hr-verantwoordelijken is dan ook cruciaal!

BOP EN POP

Bedrijven maken een businessplan op, maar vergeten dit plan meestal te vertalen naar de talenten die nodig zijn om de vooropgestelde doelen te bereiken, of in kaart te brengen welke talenten men momenteel al in huis heeft, welke vaardigheden bijgeschoold of aangescherpt moeten worden en welke competenties men nog moet aantrekken. Deze vertaling zouden we het bedrijfsontwikkelingsplan (BOP) kunnen noemen, naar analogie met het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) van werknemers. Beide plannen gaan hand in hand, meer nog: voor bedrijven zijn ze meer en meer van wezenlijk en strategisch belang om te overleven.

Regelmatige wederzijds toetsing van de visie en doelstellingen van individu en bedrijf, zoals in Finland bijvoorbeeld, zijn hier heel belangrijk. Op die manier maken bedrijf en werknemers elkaar sterker, en wordt bijna iedere werknemer een witte (of lichtgrijze) raaf.

WAT DOET VLAANDEREN?

Dit is het beleid zoals het zou moeten zijn, maar hoe geraken we daar? Het gaat erom om steeds kleine stapjes te zetten in de richting die we willen uitgaan. Een van de concrete maatregelen die Vlaanderen neemt, is de loopbaancheque, die recent is goedgekeurd door de Vlaamse Regering en die in de loop van 2013 zijn ingang zal vinden. Hiermee krijgen werknemers de kans om na te denken over hun toekomst: wat ken ik, wat kan ik en waar wil ik naartoe?

Ook naar de bedrijven toe zouden dergelijke maatregelen moeten kunnen genomen worden, met initiatieven om hen te ondersteunen om hun bedrijfsontwikkelingsplan (BOP) op te maken en een competentiegericht hr-beleid te voeren, met oog voor de persoonlijke ontwikkeling van elk van hun talenten: een brug tussen mens en organisatie. Leef-

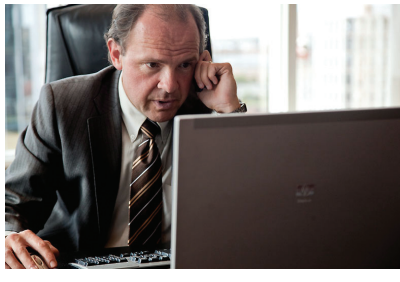
VRAAG VAN PHILIPPE PERSYN, HR DIRECTOR JANSSEN PHARMACEUTICA AAN DE MINISTER:

Hoe ziet u de evolutie van onze economie in de komende 10 jaar en welke rol dient human resources hierin te spelen?

PHILIPPE MUYTERS: De vergrijzing zet zich verder door, met alle gevolgen van dien. Daarenboven zal het nieuw industrieel beleid antwoorden moeten bedenken op de steeds snellere verandering van onze economie, waarbij geen enkele job nog dezelfde blijft en de eisen en verwachtingen van (en aan) de talenten die deze jobs dienen in te vullen, ook sneller en sneller zullen veranderen.

HR heeft de sleutel tot succes in handen. Maatwerk, gebaseerd op competenties en talenten zal enorm belangrijk zijn. De arbeidsmarkt mag geen tranendal zijn, zoals Gorky het noemt in "Mia". Neen, we moeten net komen tot een positieve filosofie omtrent job en loopbaan waarin iedereen zijn job in eigen handen neemt. HR moet bovendien meer kunnen inspelen op de flexibiliteit die werknemers en werkgevers nodig hebben en verdienen.

Op die manier zal HR echt draaien om het 'managen' van verschillende talenten.



Philippe Muyters: "We moeten elk talent benutten."

tijdsbewust personeelsbeleid en generatiemanagement zijn hier als het ware mee verweven. Werkbaar werk op maat dat de motivatie hoog houdt en de mensen kansen geeft om bij te leren is immers zo belangrijk om mensen langer actief op de arbeidsmarkt te houden.

Ook op het vlak van de ontsluiting van innovatieve vormen van flexibiliteit en werkzekerheid (bv. arbeidspools, gedeeld werkgeverschap, koppeling tijdelijke werkloosheid aan opleidingsprogramma's,...) hebben we nog veel werk voor de boeg. Ons arbeidsmarktrecht is momenteel nog te veel gebaseerd op principes als anciënniteit en vaste werkuren. Werkgevers en werknemers hebben baat bij meer flexibiliteit. Deze omslag van werkzekerheid naar loopbaanzekerheid moet op federaal niveau aangepakt worden. We hebben hier met andere woorden nog een lange weg af te leggen met alle betrokken actoren (overheid, sociale partners, bedrijven,...) maar het is een richting die we zeker niet uit het oog mogen verliezen.

Ik reken hiervoor ook op onze hr-managers wiens rol ik naar de toekomst nog moeilijker zie worden, maar ook belangrijker en (nog veel) interessanter. **HR**

PHILIPPE MUYTERS

Philippe Muyters werd geboren op 6 december 1961 en woont in Edegem. Samen met zijn echtgenote heeft hij twee kinderen: een dochter en een zoon. Hij studeerde in 1984 aan de toenmalige Ufsia af als licentiaat Toegepaste Economische Wetenschappen.

Muyters startte zijn carrière als economisch adviseur bij de studiedienst van het Vlaams Economisch Verbond, was actief bij Seghers Engineering en werd administrateur-generaal bij de SERV. Van 2000 tot 2009 was hij gedelegeerd bestuurder bij Voka. Sinds 13 juli 2009 is Philippe Muyters voor N-VA Vlaams minister van Financiën, Begroting, Werk, Ruimtelijke Ordening en Sport.

In zijn vrije tijd probeert minister Muyters nog zoveel mogelijk mee te voetballen met de veteranenploeg van Belgica Edegem, maar ook fietsen en wandelen zijn sporten die hij graag uitoefent.