



HR SUMMIT 2023

Whitepaper

Careers... still a sustainable track?



SKILL BUILDERS



Steven Van Mol
MANAGING PARTNER
SKILL BUILDERS

Fons Leroy
MODERATOR

Ingrid Kraaijbeek

Thomas Van Eeckhout

Bert Schreurs

Jens Van Mol
MANAGING PARTNER
SKILL BUILDERS

De wereld waarin we leven verandert razendsnel. Ook loopbanen zijn dynamisch en niet langer lineair en voorspelbaar. Werknemers zijn de regisseur geworden van hun eigen carrière. Maar hoe ondersteun je medewerkers om duurzame loopbanen op te bouwen? Hoe creëer je via werkbaar werk, ontwikkeling en jobmobiliteit een context waarin ze eigenaarschap opnemen en betekenisvolle jobervaringen aan elkaar kunnen rijgen? Het antwoord op deze vragen zou wel eens de sleutel tot succes kunnen worden voor de HR-uitdagingen van morgen.

3 keynotes:

- Bert Schreurs, Professor Human Resource Management (VUB)
- Ingrid Kraaijbeek, Vice President Talent, Learning & Organisational Development (Aliaxis)
- Thomas Van Eeckhout, CEO (Easi)

1

**Talent Management in tijden van schaarste:
de strategische rol van HR**

Bert Schreurs, Professor Human Resource Management VUB



2

**Aliaxis:
van decentrale organisatie naar een one company cultuur**

Ingrid Kraaijbeek, VP Talent, Learning & Organisational Development Aliaxis



3

'De Gouden tip van Ownership'

Thomas Van Eeckhout, CEO Easi





Talent Management in tijden van schaarste: de strategische rol van HR

Bert Schreurs,
Professor Human Resource Management VUB

UITGANGSPUNT

De demografische trend in Vlaanderen suggereert dat de krapte op de arbeidsmarkt ook de komende jaren acuut zal blijven. Bovendien zijn medewerkers steeds meer regisseur van hun eigen loopbaan en dus minder geneigd om bij dezelfde werkgever te blijven.

Een deel van de oplossing voor de arbeidsmarktkrapte is investeren in automatisering en digitalisering, zodat meer kan gerealiseerd worden met minder mensen. Maar mensen, het humaan kapitaal van een onderneming, vormen de basis van alle innovatie en zullen daarom ook in de toekomst een belangrijke bron van duurzaam concurrentievoordeel blijven.

In het rekruterings- en retentievraagstuk dat bedrijven het volgende decennium zal achtervolgen, kunnen organisaties wel degelijk een verschil maken door een aangepast personeelsbeleid. De bekende recepten helpen om van een werkgever een *employer of choice* te maken, maar een structurele oplossing bieden ze niet. Het geijkte HR-arsenaal dat - mits de tools goed toegepast worden - een verschil kan maken:

- 1. Werving, selectie & onboarding**
- 2. Prestatiebeoordeling en Compensation & Benefits**
- 3. Welzijn op het werk**
- 4. Loopbaanmanagement**
- 5. Naar een shared talent pool**



TOOLS:

1. Werving, selectie en onboarding

Employer branding is het permanent creëren van een aantrekkelijk en uniek werkgeversimago dat overeenkomt met de werkbeleving van huidige medewerkers. Eigen personeel wordt ingeschakeld voor mond-tot-mond reclame.

Minder strenge selectie-eisen: Bedrijven richten zich niet meer uitsluitend op sollicitanten die alle relevante kwalificaties bezitten: ze stellen minder strenge eisen, en staan nadien zelf in voor de opleiding van nieuwe medewerkers.

Open hiring is een opkomend fenomeen, waarbij medewerkers sowieso een kans geboden wordt om gedurende een paar maanden te werken met een voorlopig of tijdelijk contract. Het is als het ware een uitgebreide arbeidsproef of work sample.

Gamification/serious games/virtual reality en unproctored internet testing. Willen organisaties ondanks de krappe arbeidsmarkt toch tests gebruiken, dan zijn die maar beter aantrekkelijk en mag het afnemen ervan niet te veel tijd of moeite kosten. Digitale vormen van testen met een spelelement hebben dan een streep voor.

Pre-boarding is essentieel om medewerkers voorafgaand aan hun officiële startdatum, voor te bereiden op hun nieuwe rol. Vaak verloopt het via platformgestuurde berichten en video's.

Boomerang Recruiting betekent goede relaties onderhouden met mensen die het bedrijf verlaten. Je weet nooit, misschien komen ze vroeg of laat terug.



TOOLS:

2. Prestatiebeoordeling en compensation & benefits

Prestatiemanagement via **jaarlijkse of halfjaarlijkse evaluaties** wordt steeds vaker vervangen door **informele, continue feedback**. Vooruitkijken, appreciëren en regelmatig feedback geven, het creëren van een feedbackcultuur helpt om medewerkers te behouden.

Verloning op basis van **skill-based** en **competency-based** systemen zorgen voor een grotere tevredenheid, zetten bovendien aan tot leren, en passen goed bij nieuwe vormen van arbeidsverdeling, waarbij verantwoordelijkheden en rollen worden toegewezen op basis van skillsets in plaats van jobtitel.

Winstdeling om medewerkers aan de organisatie te binden bestaat erin om via winstdeling in aandelen (*stock ownership plans*) het gevoel van eigenaarschap te verhogen. Bedrijven kunnen het retentiebeleid ook versterken door in te zetten op non-monetaire beloningen, bijvoorbeeld door het aanbieden van **secundaire arbeidsvoorwaarden** (kinderopvang, organiseren van was-, strijk- of boodschappendienst, rechtsbijstand) om de balans tussen gezin en werk in evenwicht te houden. Er zijn ook organisaties die hun secundaire arbeidsvoorwaarden à la carte via een cafetariaplan aanbieden.

I-deals maken met medewerkers die ertoe doen in de organisatie, die bijdragen aan het realiseren van dat concurrentievoordeel. Eén van de grootste spanningen waar de hedendaagse HR-manager mee te maken heeft, is het managen van verschillende vormen van fairness en dat wordt nog versterkt door de opkomst van deze hyperindividuele I-deals.



TOOL:

3. Welzijn op het werk

Het meten van welzijn verloopt idealiter **op permanente basis**. **Werkkenmerken meten** en op basis daarvan kunnen voorspellingen gedaan worden of medewerkers uitgeput raken of juist bevoegen en geëngageerd zijn. Artificiële intelligentie kan in kaart brengen welke de complexe relaties zijn die aan de basis liggen van welzijn en engagement.

Steekproefsgewijs **korte pulse** bevragingen houden onder het personeel is een manier om zo voeling te houden met wat er leeft op de werkvloer. Via dergelijke toepassingen leren werkgevers welke aspecten van de organisatie medewerkers effectief energie geven, en welke aspecten medewerkers naar de uitgang duwen. Een dergelijke analytische benadering staat in schril contrast met goedbedoelde, maar weinig effectieve ad-hoc initiatieven zoals het organiseren van teamuitstapjes, yogasessies of walking meetings.



TOOL:

4. Loopbaanmanagement

Loopbaankapitaal/inzetbaarheid opbouwen:

in een krappe arbeidsmarkt is het logisch om als werkgever *lifetime employment* aan te bieden en om te trachten medewerkers voor lange tijd aan de organisatie te binden. Maar steeds minder medewerkers voelen zich aangetrokken tot een dergelijk model. In plaats daarvan verwachten ze dat de organisatie hen ondersteunt bij het uitbouwen van hun loopbaankapitaal en inzetbaarheid, bijvoorbeeld door het aanbieden van formele opleidingen of functiegerelateerde ervaringen in de vorm van functierotatie of projectwerk, of door het aanbieden van mentorprogramma's.

INZICHT:

Een belangrijk dilemma is de **employability of management paradox**: werknemers zijn op zoek naar ontwikkeling. Biedt een werkgever hen die kansen niet, dan is de kans klein dat ze zullen blijven. Anderzijds maakt investeren in medewerkers hen sterker op de arbeidsmarkt. Toch is dat de enige optie!



TOOL:

5. Naar een shared talent pool

Bestaande initiatieven blijven uitgaan van het idee dat bedrijven, in navolging van McKinsey's *War for Talent*, in een zero-sum game verwickeld zijn en met elkaar strijden om schaarse human resources. Maar kunnen bedrijven in die *War for Talent* ook op een andere manier nadenken over talent en misschien in plaats van met elkaar te concurreren ook samenwerken?

Er is een model denkbaar dat uitgaat van onderlinge samenwerking en schaalvoordelen tracht te realiseren door het poolen van talent, een *shared talent pool*. Zo passen sommige organisaties al systemen van **externship of co-sourcing** toe, waarbij medewerkers worden uitgewisseld tussen organisaties.

De federale overheid past *talent exchange* toe en de Vlaamse overheid brengt via *Werkschakelpunt* werkgevers en werknemers samen. Ook het onderwijs past een vorm van **shared talent pooling** toe door leerkrachten toe te wijzen aan een scholengemeenschap in plaats van aan één enkele school. Voorbeelden van shared talent pooling zien we opduiken bij holdings die systemen hebben ontwikkeld om talent te delen over hun dochterondernemingen.

Bedrijven met een matchend waardenkader kunnen binnen de eigen value chain of logistieke keten **allianties aangaan** die hen toelaten om medewerkers uit te wisselen en zo jobrotatie en jobmobiliteit mogelijk maken. Uiteraard altijd in samenspraak met de medewerker.



Er ontstaat op die manier een nieuwe interne arbeidsmarkt die medewerkers toelaat een loopbaan uit te bouwen binnen hetzelfde ecosysteem. De **gemeenschappelijke HR-processen kunnen uitbesteed** worden aan een overkoepelend HR dienstencentrum of aan een externe partner die bovendien kan instaan als 'broker' voor het matchen van de juiste persoon met het juiste project of job.

MOGELIJKE VOORDELEN:

- Schaalvoordelen
- Mutual monitoring
- Kwaliteitswerking

MOGELIJKE OBSTAKELS:

- Regelgeving, arbeidswetgeving
- Inspraak van het bedrijf versus initiatief van de werknemer
- Moeilijker voor start-ups, KMO's – talent sharing lijkt vooral voor grotere bedrijven

Het lijkt aangewezen om te starten met een **concept of proof** waarbij de organisaties in eerste instantie talent delen dat niet van essentieel belang is voor het realiseren van de bedrijfsstrategie. Samenwerken met concurrenten voor het beheren van talent is voor de meeste bedrijven onontgonnen terrein. Vandaar dienen er basisregels opgesteld te worden.

Conclusie

De HR-community moet op zoek naar een structurele, configurationele oplossing voor de arbeidsmarktkrapte, waarin bedrijven kunnen samenwerken en talent delen. De *shared talent pool* is een model waarbij bedrijven een gemeenschappelijke talent pool creëren en loopbaanpaden en -kansen aanbieden binnen een ecosysteem van partnerbedrijven.



Aliaxis: van decentrale organisatie naar een one company cultuur

Ingrid Kraaijbeek – Aliaxis – VP Talent, Learning & Organisational Development

De strategie van Aliaxis is *to tackle the world's water challenges* met als centrale uitdaging waterschaarste. Duurzaam omgaan met water dankzij technologie is bijgevolg de kernactiviteit. Aliaxis is aanwezig in 40 landen met de hoofdzetel in België. Bij Aliaxis werken meer dan 15.000 mensen met 110 verschillende nationaliteiten. In 2022 werd Aliaxis verkozen tot “Onderneming van het Jaar”.

Naast de kernactiviteiten - hogekwaliteits PVC piping oplossingen - investeert Aliaxis wereldwijd sterk in ventures en innovatie. Voorbeelden zijn waterstof, artificiële intelligentie, lekdetectie, verticale landbouw of micro-irrigatie. Binnen de business en in innovatie zet Aliaxis volop in op oplossingen voor wateruitdagingen.



Van decentralisatie naar één cultuur

Aliaxis is gegroeid door acquisities. In Noord-Amerika is het bedrijf nummer één, in India een belangrijke speler net als in Australië en Nieuw-Zeeland. Het is één groot gedecentraliseerd bedrijf. *Think Global, Act Local* is daarom een relevante leidraad voor Aliaxis. Harmonisatie van de processen en matrixmanagement is wereldwijd nodig als wel het delen van best practices. Belangrijke processen, zoals talent management, moet zoveel mogelijk op een globale manier uitgevoerd worden door de internationale context van een grote organisatie als Aliaxis.

INZICHT:

Terug naar de basis.

TOOLS:

De basis is **performance management** en het introduceren van permanente feedback zodat mensen kunnen handelen naar de feedback.

Er was een **gemeenschappelijk waardenkader** nodig. Daarom werd een nieuwe cultuur gelanceerd met als tagline *We Dare, We Care, We Deliver* om meer een *one company* gevoel te creëren.

Die cultuur permanent **levend houden** is een belangrijke opdracht.

Een gemeenschappelijke definitie en objectieve criteria voor de hele groep creëren van **wat toptalent inhoudt** of wat een 'high potential' juist is. Het criterium werd **learning agility**. Hoe veerkrachtig is iemand als het gaat over veranderingsmanagement, zowel mentale, resultaatgedreven of mensgerelateerde veerkracht dekt de lading.

Introductie van **'own your career'** en **'own your development'**. Mensen moeten zelf in samenspraak met de werkgever en hun directe managers of leidinggevenden hun ontwikkeling in de hand nemen.

Ontwikkeling van **leadership development programma** voor de top 150 wereldwijd die in cohorten van 30 mensen gedurende een jaar een leertraject krijgen. *Dare to Lead* verandert gedrag, trekt mensen uit hun comfortzone, maakt van leiders betere leiders en doet managers doorgroeien tot leiders.

Talentuitwisseling met de verschillende regio's om talent en best practices meer zichtbaarheid te geven doorheen de organisatie.

Upskilling en reskilling binnen de noden van de organisatie/bedrijfsnoden.

Het creëren van **Global Councils** voor talent-, learning- en global rewards, om ervoor te zorgen dat mensen uit de regio's mee kunnen doen met co-creation en co-design. Het globale expertisecentrum zet de strategie uit en betreft de regionale teams zodat ze de change mee kunnen maken en zodat de stem van de regio mee opgenomen wordt.

Data gedreven besluitvorming voor **talentmanagement**, bijvoorbeeld rond het plannen van opvolging of voor het diversiteitsbeleid dat onder de noemer **DEI (Diversity, Equity & Inclusion)** valt.

Bouwen aan een **community of practitioners** om te weten wie de toptalenten zijn in de productie en de toeleveringsketen om die groep aan bepaalde uitdagingen te laten werken.

Een **one company gevoel** die de lokale identiteiten overstijgt.

INZICHT:

Met zoveel sterke lokale identiteiten is *one company* gevoel essentieel. Tools zijn een ondernemingsgerichte manier van denken, harmonisatie van processen, mensen in matrix te laten werken en ze te betrekken bij cross-functionele en cross-internationale projecten.



Conclusie

Hoe mensen zich meer deel te laten voelen van één bedrijf en silo's breken is essentieel binnen een organisatie met een gedecentraliseerde structuur die sterk groeit door acquisities. Daartoe is een back to basics benadering nodig. Good practices moeten bedrijfsbreed op de kaart worden gezet en gedeeld. Medewerkers over internationale grenzen heen bij elkaars successen betrekken, is belangrijk. *Not your talent but company talent*. Zonder daarbij vanuit één centraal hoofdkantoor top-down alles aan te sturen, co-creatie staat centraal.



‘De Gouden tip van Ownership’

Thomas Van Eeckhout - CEO bij Easi

Easi is een dynamisch ICT-bedrijf dat applicaties ontwikkelt en implementeert bij klanten. Daarnaast beheert en beveiligt Easi IT-infrastructuur. Het bedrijf focust op een aantal concrete manieren om duurzame loopbanen te genereren en richt zich daarbij sterk op startende IT'ers. Ownership stimuleren is een manier om een bedrijf te runnen die zorgt voor continuïteit, stabiliteit en performance. Tegelijk vormen ownership en medewerkers zelf de regie in handen geven ook een fijne managementstijl voor leidinggevendenden én medewerkers.

Fundament: medewerkers ownership laten opnemen. Hoe kan een werkgever de context creëren waarin mensen effectief ownership opnemen?



TOOL:

Figuurlijk ownership

Context creëren waarin mensen gelukkig kunnen zijn in hun job, is een redelijk eenvoudig uitgangspunt maar moet wel consequent in de praktijk gebracht worden.

Gelukkig zijn gaat over een diepere connectie met medewerkers en effectief de context creëren waarin ze gelukkiger kunnen worden in hun job.

Easi identificeerde **vijf behoeften**, zowel in een privé- als in een professionele context.

- **Erkenning** - Mensen feliciteren en bedanken, medewerkers en teams stimuleren om hun successen te delen met leidinggevenden die daar ook tijd aan besteden. Erkenning moet geïntegreerd zijn in de cultuur, processen en de individuen. Geen krachtigere vorm om erkenning te geven dan mensen te laten doorgroeien in de organisatie en bij voorkeur intern te rekruteren.
- **Vrijheid** - Met vrijheid komt eigenlijk altijd ook **vertrouwen**. Die twee gaan hand in hand en het één kan niet zonder het andere. Mensen hun ambities laten waarmaken betekent hun droom laten realiseren. Dat vereist vrijheid en dus vertrouwen. De performance van de manager wordt gemeten aan de mate waarin hij of zij in staat is om talent door te laten groeien.
- **Transparantie** - Wanneer we willen dat mensen ownership nemen over hun carrière, dan gaat transparantie over heel gedetailleerd beschrijven van wat de verwachtingen inhouden. Hoe kan je zelf effectief regisseur worden van je eigen loopbaan? En welke tools zijn voorhanden zodat mensen dat echt in de praktijk brengen? Het gaat daarbij ook over continue feedback.
- **Missie** - Mensen kunnen heel lang tevreden bij dezelfde werkgever blijven op voorwaarde dat ze het gevoel hebben dat ze vooruitgaan, dat ze evolueren. 95% van de mensen bij Easi zijn een nieuwe skill of competentie aan het leren, zijn m.a.w. vooruit aan het gaan.
- **Liefde** - Als we willen dat mensen ownership nemen over hun carrière, dan is er een bepaalde band nodig met het bedrijf. We streven ernaar dat ze het bedrijf graag zien én dat de leidinggevenden hun teamleden koesteren. *Tough love* is ook mensen heel transparant feedback geven en hen challengen.

TOOL:

Letterlijk ownership

Easi stelde het kapitaal open in 2011 en telt vandaag 150 interne aandeelhouders op 450 medewerkers. Iedereen op elk niveau binnen de organisatie heeft de mogelijkheid om die stap te zetten. Voorwaarden zijn minimum twee jaar anciënniteit en de bedrijfswaarden volledig omarmen, een value fit die het bedrijf op jaarlijkse basis met de medewerkers evalueert. Wie aandeelhouder wil worden, wordt ook verondersteld ambassadeur te zijn van het Easi model. De inleg is 25.000 euro, wat een stevig engagement betekent voor jonge medewerkers. Het gaat over actief aandeelhouderschap. Wie het bedrijf verlaat, moet zijn of haar aandelen verkopen.

INZICHT:

De challenge voor het Easi model is dat medewerkers uit operationele functies een leidinggevende functie krijgen en er daardoor op een bepaald moment een gebrek aan maturiteit kan ontstaan in de operationele teams. Nieuwe leidinggevendenden blijven daarom ook actief in de field. Duurzame loopbanen kunnen enkel gedijen in een operationeel duurzame organisatie.

INZICHT:

Het solidariteitsprincipe is een pijler van het Easi model. Binnen het executive committee werd afgesproken dat iedereen later in zijn of haar carrière ook stappen zal terugzetten. Zo maakt Easi plaats voor vernieuwing in de organisatie.

Conclusie

Ownership kan figuurlijk zijn. Aan de basis daarvan ligt de bedrijfscultuur. Easi zorgt op verschillende manieren dat mensen vlotter figuurlijk ownership kunnen opnemen. Ownership kan ook letterlijk zijn, via bedrijfsparticipatie op basis van aandeelhouderschap van een selecte groep medewerkers. Easi heeft via het aanbieden van monetair ownership de organisatie zo gevormd dat ze sterker werd in uitdagingen overwinnen, talent aan boord brengen, ontwikkelen en zo lang mogelijk houden.