

## TOT BESLUIT

# Een nieuwe tijd vraagt een wendbaar HR-beleid

Veranderende tijden genereren historische kansen. Taboes moeten op tafel komen en vastgeroeste modellen dienen losgeweekt. Het HRPro-congres zette een aantal bakens uit voor duurzaam en langer werken. Een nieuwe economie wordt vormgegeven door bedrijven én mensen. Beiden moeten op zoek naar modellen en modaliteiten die tegemoet komen aan de talrijke uitdagingen. Op HR-vlak is veel mogelijk en de goede praktijken nemen toe. Maar waarop moeten werkgevers en beleidsmakers op korte en middellange termijn inzetten om van 'langer werken' een haalbaar succes te maken?

## FLEXIBELE VERLONING

Het huidige bezoldigingssysteem linkt de loon-evolutie aan anciënniteit en indirect ook aan leeftijd, en vormt een rem op de tewerkstelling van oudere werknemers. Volgens Vlerick Business School verdient een werknemer van 55 jaar in dezelfde functie gemiddeld 45% meer dan zijn collega van 30. We zien die trend zelfs in ondernemingen die boven de barema's vergoeden.

Dat bezoldigingsbeleid is in ons land sterk verankerd. Oudere werknemers die systematisch duurder zijn dan hun jongere collega's missen daardoor kansen om langer aan de slag te blijven in eenzelfde of een andere functie bij dezelfde of een andere werkgever. De ambitie om nieuwe of misschien beter aangepaste uitdagingen of horizons op te zoeken, versmalt door de gouden kooi waarin men vaak gevangen zit en de prijs voor de werkgever loopt (te) hoog op. Een revisie van het loonbeleid dringt zich op. Dat betekent natuurlijk niet dat het hele beroepsverleden

van tafel moet worden geveegd. Er kunnen verschillende loonniveaus per functie mogelijk blijven. Maar om na een eerste ervaring in een functie te kunnen groeien, zullen andere elementen moeten in rekening gebracht worden, zoals het verwerven en bijwerken van competenties, maar ook de individuele en collectieve prestaties van de werknemers. Het is ook zinvol om het loonpakket meer op de individuele wensen en behoeften van de werknemer af te stemmen. Met andere woorden: meer maatwerk, in beide richtingen.

## LEVENSLLOOPBAANPLANNING EN LEVENSLANG LEREN

De digitalisering heeft een grote impact op onze economie, de tewerkstelling, de arbeidsmarkt, de ondernemingen en hun werknemers. We moeten de opportuniteiten ervan omarmen en optimaliseren. De geschiedenis leert immers dat de technologische (r)evoluties op termijn altijd leiden naar meer economische groei en jobs, waardoor er vandaag meer mensen aan de slag zijn dan ooit tevoren.



Het digitale tijdperk vereist nieuwe en andere vaardigheden en competenties, zoals digitale skills, probleemoplossend denken, creativiteit en sociale vaardigheden. Daarop moet volop worden ingezet, in het onderwijs- en arbeidsmarktbeleid.

Loopbanen zijn niet meer zoals voorheen. Een 'job voor het leven' (van start tot pensioen bij dezelfde werkgever) is nu en in de toekomst nog weinig waarschijnlijk. Loopbaanplanning en het voortdurend bijspijkeren van onze competenties worden dan ook steeds belangrijker. Diploma's en kennis zijn almaar sneller gedateerd. Om inzetbaar te blijven, is loopbaanlang leren in elk stadium van de carrière onvermijdelijk. Dat is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werk(zoek)enden, werkgevers en overheid.

Leren kan op verschillende manieren en plaatsen: formeel en informeel, levenslang en levensbreed, on the job en buiten het werk, in klas of op afstand. Ook daar is digitalisering een troef. Denk maar aan

de mogelijkheden van e-learning en de talrijke digitale tools die opleiding faciliteren en toegankelijker maken. Talent is de enige grondstof en dus investeren slimme bedrijven in een aangepast en proactief vormingspakket voor hun medewerkers. Gepaste vorming helpt mee de arbeidskrachte bestrijden en versterkt de employer branding en dus de aantrekkingskracht van de werkgever. Waarom opleiding ook niet meenemen in de loonvorming? Laat mensen naast mobiliteit of een ruimer pensioen ook kiezen voor vorming in plaats van voor een gewone loonsverhoging. Of bijvoorbeeld door een valorisering van de loonindexering om de investering in vorming en de algemene inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen? Een al te passief beschermende arbeidswetgeving zou bovendien vorming kunnen (her)waarderen als een nieuwe vorm van sociale bescherming en als waarborg voor inzetbaarheid door ze te verrekenen op de ontslagregeling. Zo maken we mee de omslag van job- naar werkzekerheid.

Een revisie van het loonbeleid dringt zich op

- Een belangrijk deel van het initiatief ligt vanzelfsprekend bij het individu. De baten om te blijven leren zijn duidelijk. Werkzekerheid is er één van. De wendbaarheid van de werknemer maar ook de werkbaarheid van

het werk vaart wel bij leren. Zo is leren zich ook weren. Toch ontbreekt die individuele leercultuur in ons land. Een wijze leerrekening met een uitgekiend evenwicht van solidariteit en eigen verantwoordelijkheid kan dienen als ondersteunend kader. Daarbij gaat het over meer dan tijd en geld, maar ook over de opbouw van een waardevolle competentieportfolio. Om dat te kunnen

realiseren is het belangrijk dat het aanbod de vraag naar loopbaanlang leren volgt, binnen en buiten de werkuren.

Zorgen nieuwe statuten voor digitale nomaden en gig-workers niet voor meer complexiteit en rechtsonzekerheid?

### WETTELIJK KADER EN SOCIALE BESCHERMING

De huidige regelgeving is door de snelle technologische omwenteling in snelheid gepakt en moet dringend geactualiseerd worden. Dat is nodig om de voordelen van het digitale te integreren en te optimaliseren. En er voor te zorgen dat bedrijven wendbaar op de nieuwe ontwikkelingen kunnen inspelen. Een gelijk speelveld voor de diverse actoren vormt daarbij een essentieel aandachtspunt: een duidelijk en eenvoudig wettelijk kader waarbij iedereen volgens dezelfde regels speelt en met gelijke wapens strijdt, een kader dat groei en ondernemerschap faciliteert, maar toch een voldoende basis en bescherming biedt.

De digitale revolutie impliceert ook uitdagingen voor de sociale bescherming en de houdbaarheid van de sociale zekerheid. Er gaan stemmen op om nieuwe statuten voor digitale nomaden en gig-workers in het leven te roepen. Maar zullen ze niet voor meer complexiteit en rechtsonzekerheid zorgen? Hoe kunnen alle statuten duidelijk afgebakend blijven? Is het niet veel beter om, zonder taboes, te zoeken naar eenvoudige recepten die een haalbaar en wendbaar kader bieden voor de uitdagingen van de digitale wereld? Liever doordachte keuzes dan snelle wetgevende ingrepen, met extra regels voor een al uiterst complexe regelgeving. ■

### WERKGELEGENHEIDSGRAAD OUDERE WERKNEMERS

De stijging van de tewerkstelling van oudere werknemers (55+) die sinds het Generatiepact is ingezet, houdt aan. Tien jaar geleden (2007), was amper 34,4% van de 55- tot 64-jarigen aan het werk, in 2017 was dat 48,2%. Die kentering is deels het gevolg van de toenemende krapte op de arbeidsmarkt en van de huidige sterke jobcreatie (met ook veel jobs voor 50+). Maar zeker ook van het beleid dat de afgelopen jaren werd gevoerd (sensibilisering, activering, werkgelegenheidsplan voor 45+ in bedrijven, optrekken van de toegangsvoorwaarden voor het stelsel van werkloosheid met bedrijfstoelage en voor vervroegd pensioen ...) en dat steeds meer vruchten afwerpt.

Maar om het sociaal systeem betaalbaar te houden en de Europese doelstelling voor België van 50% werkgelegenheidsgraad tegen 2020 te bereiken, is nog veel werk te doen. De loopbanen in België zijn veel te kort (Eurostat: 32,6 jaar effectieve loopbaan gemiddeld in 2016), de feitelijke uitstapleeftijd ligt te laag (59,7 jaar voor vrouwen en 61,3 jaar voor mannen) en bovendien ver onder de wettelijke pensioenleeftijd. Om mensen langer aan het werk te houden is het essentieel om het ingezette hervormingstraject aan te houden.

De bestaande remmen op de tewerkstelling van oudere werknemers – waaronder de anciënniteitsgebonden verloning – moeten verdwijnen. De werknemers en werkgevers zijn zich er nog niet altijd van bewust, maar er moet snel worden gehandeld. Werkgevers moeten worden aangemoedigd om in te zetten op langere loopbanen van inzetbare, flexibele en gemotiveerde werknemers. Werknemers op hun beurt moeten zelf mee waken en investeren in hun inzetbaarheid en hun loopbaan plannen. Dat alles is niet alleen een taak van de overheid en de werkgevers. De overheid kan daarvoor wel het nodige kader schepen. Activering, opleiding en begeleiding van werknemers en werkzoekenden worden daarbij belangrijker dan ooit.

