



## Bedrijven moeten flexibeler werken

- Focus: Van Hootegem over aanpak tekort arbeidskrachten
- Thema-artikel: Opleidingsbeleid in ondernemingen
- Dossier van de maand: SERR Kempen



# Flexibeler werken met ruimte voor de talenten van uw personeel

**We moeten anders gaan werken  
om onze welvaart te behouden**

Als we de komende jaren onze welvaart willen behouden, dan staat onze economie voor serieuze uitdagingen. Door de demografische ontwikkelingen zal er de volgende veertig jaar een structureel tekort zijn aan arbeidskrachten. Dit gegeven in het achterhoofd is de huidige crisis zeker geen cadeau. 'Natuurlijk zullen we deze crisis ooit te boven komen', zegt Geert Van Hootehem, hoogleraar aan het Centrum voor Sociologisch Onderzoek aan de K.U.Leuven. 'Maar met technologische innovatie alleen komen we er niet. De bedrijven zullen hun businessmodellen moeten herzien en hun structuren meer flexibel maken en sociale meerwaarde toevoegen. Dat is het voornaamste doel van Flanders Synergy.'

**D**e naoorlogse babyboomers gaan de volgende jaren massaal de arbeidsmarkt verlaten. Doordat zij zelf weinig kinderen kregen is de arbeidsreserve niet sterk genoeg om de economie op peil te houden. Vergrijzing en ontgroening heet dat in het jargon. Dat is een bekend structureel gegeven. 'Er zijn allerhande keuzes mogelijk om dat op te vangen', legt Van Hootegem uit. 'Een optie is bijvoorbeeld immigratie, maar het Westen heeft de vorige golf politiek nog niet verwerkt. Bovendien gaan we naar een kennis- en diensteneconomie met minder handenarbeid. Werk met relatief weinig toegevoegde waarde, tot in de IT toe, is al verplaatst naar het buitenland.

Een andere optie is productieverhoging, evenveel of meer produceren met minder mensen. Zeker in sectoren als de verzorging en R&D, waar dit tot nog toe taboe was.

En er is de optie om de mensen langer te laten werken, minder mensen maar langere werkdagen of meer jaren. In Europa tekent zich een consensus af voor dit laatste.'

### Moeilijke politieke knoop

Met de babyboomers was er een structureel overschot op de arbeidsmarkt, wat makkelijk tot jeugdwerkloosheid had kunnen leiden. 'Dat heeft de overheid weten te voorkomen door werknemers vervroegd te laten uittreden, maar daardoor heeft een hele generatie geen loopbaan



Chris Dewulf, topman van Picanol.

## Voka trekt mee aan de kar

Chris Dewulf, topman van Picanol en bestuurslid van de regio Ieper van Voka West-Vlaanderen, werd verkozen tot voorzitter van de raad van bestuur van de nieuwe competentiepool Flanders Synergy. Voka neemt een groot engagement in de competentiepool. Voka West-Vlaanderen en Voka Oost-Vlaanderen behoren tot de ambassadeur-leden. Voka Kempen en andere Kamers behoren tot de corporate leden. 'Ons engagement is niet verwonderlijk', zegt Dewulf, verwijzend naar E-tri.

Op een moment dat de competitie hevig is en efficiëntie nodig en dat veel werknemers het gevoel hebben dat er minder kwaliteit is in leven en werk, is het nodig met een vernieuwende arbeidsorganisatie mensen aan te trekken en te houden. 'Als competentiepool is FS op zoek naar antwoorden op deze uitdagingen', legt Dewulf uit. 'Met efficiënter en aantrekkelijker te worden, kan je medewerkers een hoger kwaliteitsgevoel geven. Bedrijven en andere sectoren kunnen zo de competitie uit binnen- en buitenland aan. Men was in Vlaanderen al aan het denken hoe men dat kon organiseren toen de crisis toesloeg. Wij gaan ervan uit dat er weer een tekort komt op de arbeidsmarkt en een bedrijf kan maar draaien met mensen. Die moeten zich aangesproken voelen op hun competenties die vaak onderschat worden. Ik heb de ervaring dat je, door je te organiseren, voorsprong kan nemen in de competitie. Je kan wel praten over innovatieve werkorganisatie, maar je hebt daar wetenschappelijke kennis voor nodig en de juiste mensen. Zonder steun van de overheid zou het moeilijk lukken.' Flanders Synergy loopt over vier jaar, maar Dewulf hoopt dat het initiatief daarna door het enthousiasme blijft draaien als een vliegwiel.

van 45 jaar kunnen neerzetten', zegt Van Hootegem. 'Nu zitten we in een fundamenteel andere situatie. Mensen verplichten te werken tot 67 jaar is een moeilijke politieke knoop. Werknemers hebben bepaalde verwachtingen om op een zekere leeftijd te kunnen stoppen. Tegelijk laat de arbeidsorganisatie vaak niet toe met grote leeftijdsverschillen te werken, bijvoorbeeld bij een lopende band. De klassieke werkorganisatie laat ontzettend weinig ruimte voor diversiteit, ook van jongeren en ouderen. Als we gedwongen worden met ouderen te werken zullen we de arbeidsorganisatie moeten herbekijken.'

In het model dat Taylor en Ford vorige eeuw uittekenen is er een specialisatie in de functies die in heel het Westen werd overgenomen. 'In België hebben wij naar Frans voorbeeld bovendien de neiging naar hiërarchie en centralisatie', weet Van Hootegem. 'In Nederland, Duitsland en de Scandinavische landen is er al 25 jaar overleg, participatie en democratische besluitvorming.

# Flanders Synergy: competentiepool innovatieve arbeidsorganisatie

Om Vlaanderen voor te bereiden op de 'dramatische' demografische evolutie van nu tot en met 2050 werd de competentiepool Flanders Synergy (FS) opgezet. Het is de eerste Vlaamse competentiepool die niet technologisch is georiënteerd en die zich richt tot alle bedrijven. De nieuwe structuur gaat vier jaar lang initiatieven opzetten rond innovatieve arbeidsorganisatie. Mieke Van Grambergen, kersvers directeur en in een vorig leven kabinetschef van Minister van Werk Vandembroucke, licht toe hoe FS de inzichten wil uitdragen en bedrijven wil steunen in de uitvoering ervan.

'FS gaat een eerste lijnadvies uitbouwen', zegt Van Grambergen. 'We gaan met bedrijven kijken of een project geschikt is voor hen en of men er klaar voor is.' Van Grambergen verwacht niet dat bedrijven er lichtzinnig aan beginnen, want het in vraag stellen van de eigen architectuur is ingrijpend voor het management en ook het

personeel moet mee in het bad. 'Het komt erop aan om bedrijven over de streep te trekken met de juiste argumenten en realistische verwachtingen', vertelt de directeur. 'Bedrijven krijgen financiële steun wanneer ze beslissen om dit veranderingstraject aan te vatten. Na een eerste oproep, uitgewerkt samen met ESF, zijn meer dan veertig aanvragen ingediend. Dit overtreft alle verwachtingen. We hopen dat veel projecten kunnen starten. Want in zoveel mogelijk bedrijven en organisaties sociale innovatie realiseren, daar ligt de grote uitdaging.'

Om de adviespraktijk te onderbouwen organiseert FS vanaf november een 10-daags opleidingprogramma dat consultants en managers de competenties bijbrengt om hen te ondersteunen in het vernieuwen van hun arbeidsorganisatie. Het vizier wordt gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de organisatie en op het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid. Na afloop van de opleiding komen de deelnemers in aan-

Werknemers kunnen daar hun competenties beter benutten. Die weg moet Vlaanderen ook op. Een drietal jaren geleden is daarom de basis gelegd voor Flanders Synergy met een twaalfstal projecten met ESF-steun, waaronder de zelfsturende teams bij Philips in Turnhout. Daar worden producten gedesigned die een nauwe dialoog vereisen tussen process engineers en arbeiders, die vroeger hun verstand aan de poort moesten achterlaten. Ook de specialismen die vroeger in aparte hokjes zaten, moeten nu nauw samenwerken.'

**“ De klassieke  
werkorganisatie  
laat ontzettend  
weinig ruimte  
voor diversiteit.”**

## Duurzaam en innovatief

Het besef dat we ons anders moesten organiseren is begonnen groeien in de jaren '70 toen de Japanners ons leerden dat grote voorraden dood kapitaal zijn. Tegelijk ontstond een nieuw sociologisch fenomeen: iedereen wilde een persoonlijke levensstijl ontwikkelen. Dat leidde naar kleinere series en kortere intervallen waarop



Mieke Van Grambergen, directeur Flanders Synergy.

merking om adviesprojecten te begeleiden die door FS gefinancierd worden.

'Het aanbod is uniek', weet Van Gramberen. 'Consultants krijgen de kans om hun onderzoekspraktijk te onderbouwen met wetenschappelijke inzichten en omgekeerd zal hun praktijk ook – via de geplande netwerkactiviteiten – aanleiding geven tot nieuwe onderzoeksvragen. Ik verwacht dan ook ruime interesse vanuit de consultancy.' Verder zal FS sensibiliseren onder andere door het organiseren van events en ervaringsuitwisselingen. Zo zal in het voorjaar een congres plaatsvinden voor alle sectoren, profit zowel als non-profit, met of zonder ervaring, om te laten zien wat er op het vlak van sociale innovatie leeft. Praktijkvoorbeelden zullen inspireren om ook voor die weg te kiezen.

[www.flanderssynergy.be](http://www.flanderssynergy.be)

sneller moest worden gereageerd. 'In de jaren '90 kwam daar de lokroep naar innovatie bij en deze eeuw de vraag naar duurzaamheid', zegt Van Hootegem. 'Duurzaamheid zowel in milieu als in menselijke resources. Duurzaam produceren en voortdurend innoveren én op flexibele wijze de beste kwaliteit leveren tegen de goedkoopste prijs, dat is waar onze bedrijven voor staan. Voor moeten staan willen zij concurreren met het Oosten. Slagkracht door flexibiliteit is eigenlijk karakteristiek voor KMO's. Grote bedrijven kunnen daar nog veel van leren. Een bedrijf moet zich organiseren in functie van de productie en niet andersom. Groeiende KMO's mogen niet in de val trappen zich te organiseren zoals grote bedrijven vijftig jaar geleden. Daarom is het belangrijk KMO's te ondersteunen via Flanders Synergy.'

### Jongeren

Professor Van Hootegem is ook goed geplaatst om te weten hoe de jongeren, zijn studenten, tegen de maatschappij aankijken. Het denken in generaties is in opgang, stelt hij vast. 'Er is nog geen generatieconflict in de maak, maar er gaan zich spanningen aftekenen', vertelt de professor. 'De jongeren zijn zich bewust van wat op hen afkomt, maar ze zijn niet bereid dat zonder slag of stoot te aanvaarden.' De professor ziet twee uitdagingen. 'We gaan onze jongeren lang gezond moeten houden om hun lang te laten werken en we moeten hen de goesting geven om dat te doen', zegt Van



Professor Geert Van Hootegem.

**“ Slagkracht door flexibiliteit is eigenlijk karakteristiek voor KMO's. ”**

Hootegem. De professor vraagt zich ook af wat er zal gebeuren als de kinderen van de babyboomers beginnen te erven. 'Dat gaat een ongelooflijke pot kapitaal opleveren, die leidt tot een nieuwe sociale ongelijkheid doordat grote groepen niet meer hoeven te werken', vreest Van Hootegem. 'De oudere generaties hebben moeten knokken voor welvaart, de nieuwe gaat voor meer levenskwaliteit, bijvoorbeeld in de relatie arbeid en gezin. Voor hen is een job niet meer voor het leven.'