

# Toenemend tekort aan talent: richtlijnen voor de toekomst

## Inhoudstafel

---

### Situatieschets 3

#### 1. Inleiding

Een humanresources-paradox 4

---

#### 2. Groeiende trends: wat brengt de toekomst? 5

2.1. Demografische evolutie 5

2.2. Economische ontwikkeling 5

2.3. Internationale concurrentie 6

2.4. Technologische vooruitgang 6

2.5. Nieuwe werknemersverwachtingen 6

2.6. Evolutie van de knelpuntberoepen 7

---

#### 3. Hoe het dreigende tekort proactief aanpakken? 8

3.1. Overheden: de juiste vaardigheden promoten 8

3.2. Werkgevers: zich voorbereiden op het tekort aan talent 10

3.3. Individuen: in de running blijven 14

---

#### 4. Besluit 15

Nood aan proactiviteit 15

---



## Situatieschets

Heel wat sectoren van de internationale arbeidsmarkt kampen momenteel met een tekort aan gekwalificeerd personeel. De komende tien jaar zal de schaarste nog schrijnender worden en steeds meer jobs treffen. Deze trend kan een bedreiging vormen voor de groei van de wereldeconomie en de algemene welvaart.

Demografische veranderingen (vergrijzing van de bevolking, dalende geboortecijfers, economische migratie), sociale evoluties, onaangepaste opleidingsprogramma's, globalisering en nieuwe bedrijfspraktijken (outsourcing, delokalisering, flexibiliteit on demand) veroorzaken ernstige tekorten. Deze hebben niet alleen een impact op het aanbod van arbeidskrachten in het algemeen, maar ook – en op een veel ingrijpendere manier – op de beschikbaarheid van de specifieke vaardigheden en kennis waaraan geïndustrialiseerde markten, opkomende economieën en ontwikkelingslanden nood hebben.

Overall ter wereld nemen overheden en werkgevers maatregelen om de gevolgen van deze tekorten een halt toe te roepen. Ze investeren in onderwijs en beroepsopleiding, voeren een strategisch migratiebeleid, stellen de arbeidsmarkt open voor de economisch inactieven en sporen bekwame en ervaren oudere werknemers aan om langer aan het werk te blijven. Maar het is duidelijk dat de trend zich verder zal zetten en de tekorten steeds nijpender zullen worden. Overheden en werkgevers kunnen veel verder gaan in hun inspanningen om de toenemende schaarste proactief in te dijken.

Door technologische vooruitgang en productiviteitswinst verdwijnen veel laaggekwalificeerde routinebanen en worden tot voor kort veelgevraagde vaardigheden snel overbodig. Hierdoor daalt dan wel de vraag voor bepaalde jobs, tegelijk dreigen werknemers werkloos te worden. Zowel individuen als hun vertegenwoordigers moeten alle opleidings- en herscholingsmogelijkheden ten volle benutten om hun plaats op de arbeidsmarkt van morgen veilig te stellen.

Dit witboek werd geüpdatet sinds de eerste publicatie ervan in 2006. Het gaat na welke trends zich naar alle waarschijnlijkheid zullen verderzetten en met welke initiatieven overheden en werkgevers daaraan het hoofd kunnen bieden. Dit document peilt ook naar de manier waarop men individuen kan aansporen en in staat kan stellen om hun loopbaandoelstellingen regelmatig bij te sturen, hun vaardigheden aan te scherpen, en – indien nodig – hun rol op de arbeidsmarkt opnieuw en op een duurzamere manier op te nemen.



# 1. Inleiding

## Een humanresources-paradox

De voortdurende veranderingen in de samenstelling van de beroepsbevolking hebben een belangrijke impact op de manier waarop werkgevers wereldwijd zakendoen. Men mag deze evoluties niet over het hoofd zien. Ze zijn immers uitgegroeid tot een nieuwe economische realiteit.

In haar recente publicatie *Key Indicators of the Labour Markets* (Sleutelindicatoren van de arbeidsmarkt) stelt de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO) dat de wereldeconomie er ondanks de relatief sterke economische groei in veel wereldgebieden niet in slaagt om voldoende banen te scheppen om het gemiddelde niveau van werkloosheid en inactiviteit te doen dalen.

*Het Amerikaanse Bureau voor  
Arbeidsstatistiek verwacht tegen 2010  
een tekort van zo'n 10 miljoen  
werknemers in de VS.*

US Bureau of Labor Statistics

Toch kampen heel wat wereldeconomische gebieden nu al – in de toekomst ongetwijfeld nog veel meer – met ernstige tekorten op hun arbeidsmarkt. Dat is niet alleen het gevolg van demografische verschuivingen die zich nu pas voor de eerste keer voordoen, maar ook van een gebrek aan arbeidskrachten met de juiste vaardigheden voor de beschikbare jobs. Anders gezegd: de op til zijnde demografische crisis zal versterkt worden door een tekort aan talent dat de economische groei dreigt lam te leggen.

In veel geïndustrialiseerde landen duikt het geboortecijfer onder de grens van de bevolkingsaanwas en verlengt een betere gezondheidszorg de levensduur. Dat leidt tot een situatie waarin de beroepsbevolking de nationale economie niet langer zal kunnen dragen. Elders in de wereld zijn mensen werkloos of komen ze niet in aanmerking omdat ze onvoldoende of slecht opgeleid zijn. In nog andere economieën zijn er voldoende arbeidskrachten maar beantwoorden hun vaardigheden niet aan de jobvereisten, of wanneer dat toch het geval is, bevinden de mensen zich niet waar de jobs zijn.

Deze tweeledige realiteit van werkloosheid en tekort aan talent schept een unieke vicieuze cirkel en stelt overheden en werkgevers voor een humanresources-paradox: hoe vinden ze de juiste mensen op het juiste moment en op de juiste plaats; en hoe werken ze de schaarse weg terwijl er overvloed heerst.

Dit Manpower-witboek blikt vooruit op de toekomst: hoe zullen de huidige trends zich verder ontwikkelen en hoe kunnen overheden, werkgevers en individuen zich voorbereiden om het dreigende tekort aan talent het hoofd te bieden.

### Figuur 1: Aanwijzingen voor het tekort aan talent

Er zijn onvoldoende geschoolde arbeiders [in China], waardoor bedrijven massaal werknemers bij elkaar wegkappen en af te rekenen krijgen met een razendsnelle looninflatie.

*The problem with Made in China*, The Economist, 11 januari 2007

Bijna de helft van alle technologiebedrijven zegt dat technisch talent vinden een probleem is in snelgroeende markten. Iets minder dan de helft ondervindt ook moeilijkheden om gekwalificeerde medewerkers aan zich te binden.

*Technology Executive Connections – Successful Strategies for Talent Management*, Volume 3, PricewaterhouseCoopers, oktober 2006

De Construction Industry Training Board schat dat er [in het Verenigd Koninkrijk] zo'n extra 29.000 loodgieters nodig zullen zijn tegen 2007.

[http://www.workpermit.com/news/2006-06-28/uk/uk\\_plumbers\\_needed.htm](http://www.workpermit.com/news/2006-06-28/uk/uk_plumbers_needed.htm), 28 juni 2006

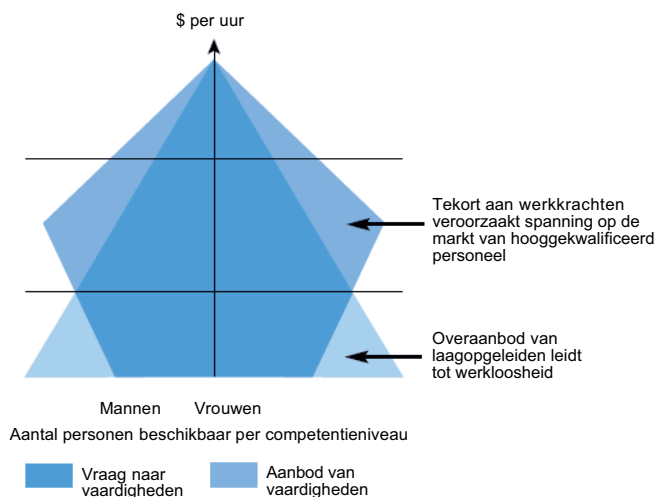
## 2. Groeiende trends: wat brengt de toekomst?

Overheden en werkgevers zijn zich bewust van het probleem en treffen vandaag al maatregelen om het huidige tekort aan talent weg te werken. Het ziet er echter naar uit dat een aantal van de actuele tendensen de volgende tien jaar zullen toenemen en dat nieuwe trends de huidige schaarste nog zullen vergroten. Overheden, werkgevers en individuen zullen deze evoluties op de voet moeten volgen en op zoek moeten gaan naar de juiste antwoorden.

### 2.1. Demografische evolutie

Wereldwijd hebben uiteenlopende demografische ontwikkelingen geleid tot een gebrek aan arbeidskrachten in de juiste leeftijdscategorie, met de juiste vaardigheden of op de juiste plaats. In verschillende delen van de wereld zullen de komende twintig jaar bovendien minder mensen in het arbeidscircuit stappen.

Figuur 2: Onevenwicht vraag/aanbod



Een stagnatie (in de Verenigde Staten en Japan) of daling (in Europa) van het geboortecijfer betekent voor veel landen dat steeds minder jonge mensen er hun intrede doen op de arbeidsmarkt of de volledige tewerkstellingscyclus doorlopen. Uiteraard remt dat de duurzame ontwikkeling van de economie af.

Aangezien ook de levensduur toeneemt, zal de actieve beroepsbevolking ontoereikend zijn om de welvaart te waarborgen die nodig is om gepensioneerden en economisch inactieven te onderhouden en hun levensstandaard te vrijwaren.

Zelfs in de landen met een bevolkingsgroei, waaronder de meeste Afrikaanse landen, kunnen ziekten en rampen de beroepsbevolking uitdunnen. Zuid-Afrika heeft weliswaar een hoog geboortecijfer, maar de levensduur (en dus de duur van de actieve loopbaan) wordt aanzienlijk ingekort door ziekten, meer bepaald aids/hiv.

In ontwikkelingslanden en opkomende economieën trekken mensen op arbeidsleeftijd weg om elders werk te vinden. Ook veel studenten gaan in het buitenland studeren en keren vaak niet terug, wat leidt tot een verdere leegloop van talent. Sommige van hun nieuwe thuislanden verwelkomen deze vorm van migratie, elders ligt het iets moeilijker. Ondertussen veroorzaakt deze situatie een gebrek aan bekwame arbeidskrachten in de landen van oorsprong.

Omgekeerd kan ook demografische immobiliteit leiden tot een tekort aan talent. Alhoewel bijvoorbeeld veel Chinese studenten aan buitenlandse universiteiten gaan studeren, trekken andere pas afgestudeerden liever niet weg uit de provinciesteden waar ze studeerden. Ze zijn bijgevolg niet beschikbaar voor jobs in de grootsteden waar de meeste multinationals en nationale bedrijven gevestigd zijn. Manpower stelt in India een verhoogde rekruteringsactiviteit vast buiten Bangalore en Bombay, wat erop wijst dat het Indische immobiliteitsprobleem stilaan wegebt.

*Tegen 2025 zijn India en China samen goed voor 27% van het wereld-BNP.*

Wereldbank

### 2.2. Economische ontwikkeling

Economische ontwikkeling doet zich overal voor – zij het niet aan dezelfde snelheid in alle landen – en gaat gepaard met de dynamiek van een aantal tegenstrijdige krachten.

Eenzijds wordt gezegd dat bijna alle productiejobs zich van de ontwikkelde landen met een kwalificatietekort naar de opkomende lagelonen- en ontwikkelingslanden zullen verplaatsen. De snelle stijging van de lonen in deze landen, zoals in India en China, wijst er steeds duidelijker op dat ook zij met een tekort aan talent kampen en er niet in slagen de mogelijkheden van delokalisering op de juiste manier te benutten. Deze situatie zal het tekort in alle landen nog verder in de hand werken.



*Bedrijven verhuizen steeds meer complexe activiteiten naar deze [opkomende lagelonen]landen en vissen daar allemaal in dezelfde, steeds kleiner wordende vijver van hoogopgeleide werknemers om hun afdelingen ter plaatse te bemannen.*

*Bijgevolg stijgen de arbeidskosten en het verloop onder hooggekwalificeerde werknemers er bijzonder snel, wat het nog moeilijker maakt om geschikt personeel aan zich te binden.*

Innovation in Emerging Markets: 2007 Annual Study, Deloitte Touche Tohmatsu, januari 2007

Naarmate de opkomende naties en de ontwikkelingslanden hun economieën verder uitbouwen en hun welvaart verhogen, zullen ze zelf meer talent nodig hebben en zullen ook zij met een schaarste geconfronteerd worden. Als vervolgens de lonen in de groeiende nationale economie gaan stijgen, zullen buitenlandse werkgevers die er hun activiteiten onderbrachten sterke concurrentie ondervinden en zal het tekort aan talent ook voor hen een bedreiging vormen. Deze situatie zal in de toekomst alleen nog maar problematischer worden.

## 2.3. Internationale concurrentie

Onder druk van de toenemende internationale concurrentie en van de opkomende economieën die zich ook in de strijd gooien, hebben grote bedrijven hun organisaties extreem gestroomlijnd om hun strategische alertheid te verhogen en kosten te besparen. Activiteiten die niet strategisch gevoelig liggen of noodzakelijk zijn voor hun strategische voordeel, hebben ze uitbesteed of naar andere landen verplaatst (delokalisering). Anderen hebben een deel van hun personeel van hun loonlijst geschrapt en doen een beroep op HR-bedrijven voor de rekrutering en het beheer van hun vaste en externe werknemers.

Deze wereldwijde concurrentietrend zal zich in de toekomst ongetwijfeld nog scherper laten voelen. Bijgevolg zal de vraag naar flexibele, gericht opgeleide en meteen inzetbare, bekwame medewerkers verder stijgen. En hoewel gespecialiseerde HR-bedrijven uiteraard het best geplaatst zijn om dergelijke profielen te vinden en aan te leveren, is ook voor hen het tekort aan beschikbaar en bekwam personeel een belangrijke uitdaging voor de toekomst.

## 2.4. Technologische vooruitgang

De vooruitgang op vlak van computertechnologie en de toepassing ervan in de automatisering stellen hogere eisen aan ieders vaardigheden. Ook deze trend zal naar alle waarschijnlijkheid niet afnemen. Er zullen dus niet alleen banen blijven verdwijnen, er zullen tegelijkertijd ook nieuwe jobs gecreëerd worden die specifieke competenties en technologische deskundigheid vergen.

Hierdoor wordt het voor werknemers, werkgevers en overheden des te belangrijker om vaardigheden voortdurend op te frissen, aan te scherpen en uit te breiden. Opleiding wordt daarbij cruciaal, net als planning langs werkgeverszijde en engagement vanwege de werknemers.

## 2.5. Nieuwe werknemersverwachtingen

In een voortdurend veranderende wereld evolueert ook de kijk van het individu op werk in het algemeen. Mensen streven naar meer flexibiliteit en een beter evenwicht tussen werk en privé. Deze trend laat zich scherp voelen in de geïndustrialiseerde landen, waar nine-to-fivejobs niet langer de norm zijn. Werknemers staan meer en meer open voor nieuwe arbeidsvormen die hen meer vrijheid bieden bij de indeling van hun vrije tijd. Glijdende uren of thuiswerk vinden steeds meer ingang. Ook de verwachtingen ten opzichte van de werkgever zijn geëvolueerd en hebben niet langer enkel en alleen betrekking op loon en werkzekerheid. Dit vereist een sterk geïndividualiseerd HR-beleid.

Bovendien blijkt uit verscheidene studies dat werknemers en werkzoekenden steeds meer belang hechten aan de maatschappelijke rol van de onderneming. Ze kiezen vaker voor een werkgever met een volwaardige strategie op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen, met voldoende aandacht voor milieubeleid, diversiteit, mecenaat, de strikte naleving van regels inzake transparantie, veiligheid of de herkomst van producten. Deze nieuwe werknemersverwachtingen komen ook duidelijk naar voor in het onderzoek van Manpower naar de trends in de arbeidswereld, uitgevoerd bij 12.000 mensen in 15 landen van de EMEA-regio (zomer 2005).

*Het totale aantal e-werkers (telewerk, mobiel personeel, enz.) in de EU zal tussen 2000 en 2010 klimmen van 9 naar 27 miljoen.*

Institute for Employment Studies

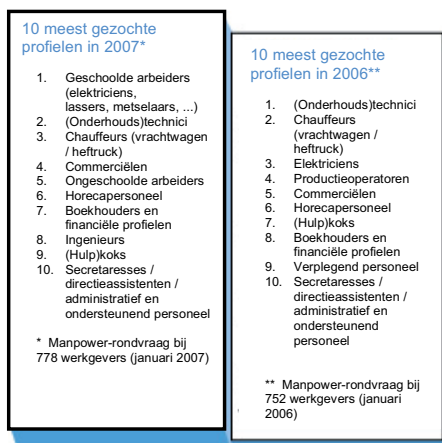
## 2.6. Evolutie van de knelpuntberoepen

Overall ter wereld hebben werkgevers te kampen met een tekort aan talent. Dat blijkt duidelijk uit de tweede editie van de Manpower-studie over het tekort aan talent. Daarvoor bevroeg Manpower 37.000 werkgevers in 27 landen en gebieden. Van de 778 Belgische werkgevers die in januari 2007 bevestigd werden, geeft 36% aan moeite te hebben om vacatures ingevuld te krijgen als gevolg van de krappe arbeidsmarkt. Dat resultaat is iets positiever dan in 2006. Toen beweerde 42% van de Belgische werknemers moeilijk personeel te vinden.

Op internationaal niveau vormt de schaarste op de markt een probleem voor 42% van de wereldwijd bevestigde werkgevers. De percentages van de verschillende landen lopen sterk uiteen. Werkgevers kampen met de grootste moeilijkheden in Costa Rica (93%), Mexico (82%), Nieuw-Zeeland (62%), Australië (61%) en Japan (61%). In India (9%), Ierland (17%) en in China (19%) blijken de problemen dan weer zeer gering. Elders zorgt het tekort toch in min of meerdere mate voor kopzorgen, zoals in de Verenigde Staten (41%), Frankrijk (40%), het Verenigd Koninkrijk (34%) en Duitsland (27%).

Uit een vergelijkende analyse van de knelpuntberoepen blijkt dat de ranglijst weinig gewijzigd is van jaar tot jaar. In de top 10 vinden we nog steeds zowel technici, ingenieurs, geschoolde of ongeschoolde arbeiders en horecapersoneel als commerciële, financiële en administratieve profielen.

Figuur 3: Knelpuntberoepen in België



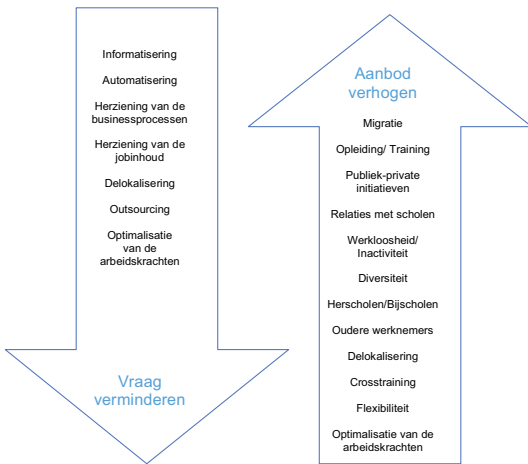




### 3. Hoe het dreigende tekort proactief aanpakken?

Een tekort – van om het even welke aard – kan op twee manieren worden aangepakt: via een verlaging van de vraag en door een verhoging van het aanbod.

Figuur 4: Verminder de vraag, verhoog het aanbod



Om het huidige en nakende tekort aan talent aan te pakken, moeten werkgevers het aantal jobs waarvoor er onvoldoende geschikte medewerkers zijn, terugdringen en/of nog niet aangeboord potentieel ontginnen en zo het totale aanbod aan inzetbare kandidaten uitbreiden. Individuen – het voorwerp van dit tekort – moeten op hun beurt alert blijven voor de trends en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

Overheden en werkgevers kunnen een aantal proactieve maatregelen treffen om de situatie te verbeteren en de ernst van het probleem te verlichten. Ook werknemers en hun afgevaardigden kunnen een aantal acties ondernemen om vaardigheden actueel, mobiel en relevant te houden – en er met andere woorden voor te zorgen dat ze inzetbaar blijven.

#### 3.1. Overheden: De juiste vaardigheden promoten

Hoe kunnen overheden het groeiende tekort aan talent aanpakken en ervoor zorgen dat de juiste vaardigheden beschikbaar zijn om aan de behoeften van hun land tegemoet te komen en hun economische toekomst veilig te stellen?

#### 3.1.1. ‘Strategische’ migratie bevorderen

Sommige landen kampen met een aanzienlijke demografische terugval en kunnen de vraag naar vervangende arbeidskrachten niet opvangen via de nationale arbeidsmarkt. Landen met een lage actieve bevolking, zoals in Oost-Europa, de voormalige Sovjet-Unie en de Afrikaanse landen ten zuiden van de Sahara, zouden hun arbeidsreserves kunnen inzetten om de kloof te dichten. Maar het spreekt voor zich dat niet alle landen over deze uitweg beschikken.

Andere landen, zoals Spanje, Italië en Griekenland, die in bepaalde sectoren een dringende en groeiende behoefte hebben aan arbeidskrachten met specifieke vaardigheden, stellen hun arbeidsmarkt geleidelijk aan open voor bekwame werknemers uit het buitenland, voornamelijk uit de Balkanlanden. Ook Japan en de nieuwe geïndustrialiseerde economieën van Zuidoost-Azië trekken elk jaar duizenden arbeidskrachten aan uit de Filipijnen, Indonesië, China, Thailand en Pakistan.

*In veel landen wordt migratie – in combinatie met andere beleidsmaatregelen – beschouwd als een van de mogelijke pistes om de nadelige gevolgen van de vergrijzing terug te dringen ... ook tijdelijke migratie zit in de lift. Bijna alle OESO-landen beschikken vandaag over programma's voor tijdelijke migratie die de afgelopen 10 jaar alleen maar uitgebreider geworden zijn.*

Interview met John P. Martin, Directeur Tewerkstelling, Arbeid en Sociale Zaken, Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO, Parijs) over "Actuele migratietrends in OESO-landen", maart 2007





Ook andere landen zouden voor een gelijkaardige aanpak kunnen kiezen. De Verenigde Staten bijvoorbeeld zouden tot het besef kunnen komen dat ze de migratie van Mexicaanse arbeiders beter kunnen bevorderen in plaats van de toevloed nog verder te bestrijden. Ze zouden tegelijkertijd ook de situatie kunnen regulariseren voor de illegale Mexicanen die nu al tegen een laag loon in de Verenigde Staten aan het werk zijn.

Veel studenten verlaten hun thuisland om een universitair diploma te behalen in het buitenland. Een logisch gevolg van dergelijke migratie zou kunnen zijn dat de overheid buitenlandse studenten aanmoedigt om na hun studies in het buitenland te blijven en zich aan te bieden op de plaatselijke arbeidsmarkt. Australië bijvoorbeeld, voert al sinds 2001 een dergelijk beleid voor bepaalde buitenlandse studenten met specifieke professionele vaardigheden.

In geval van migratie in omgekeerde richting zal onder andere China zijn studenten moeten aansporen om na hun buitenlandse studies terug te keren en hun nieuw verworven kennis en vaardigheden ten dienste te stellen van de groeiende Chinese economie.

### 3.1.2. Investeren in onderwijs en beroepsopleiding

Om een pool uit te bouwen van meer en beter gekwalificeerde werknemers, moeten overheden in vooral de opkomende economieën en de ontwikkelingslanden op beleidsniveau beslissen om structureel te investeren in onderwijs, beroepsopleiding en technische scholing. Daarvoor zullen ze de leerplannen en opleidings- en ontwikkelingsprogramma's nauwer moeten laten aansluiten bij de economische noden van hun land.

In Mexico bijvoorbeeld onderneemt de overheid stappen om de voorzieningen voor en de toegang tot het onderwijs te verbeteren en zo het onderwijsniveau op te krikken. De regering wil op die manier een nationale pool van goed opgeleide werknemers creëren die veel aantrekkelijker zijn voor zowel de belangrijkste spelers op de thuismarkt als voor de multinationals die in het land investeren.

Nu China zich steeds meer laat gelden op internationaal niveau, investeert het zwaar in de taalopleidingen Engels en zal het dat moeten blijven doen, vooral voor

volwassenen die niet hebben kunnen genieten van het recentelijk verbeterde onderwijssysteem. Meer leraars Engels opleiden én meer leraars uit het buitenland aantrekken zal een noodzaak worden. Daardoor zullen Chinese werknemers ook beter inzetbaar zijn in multinationals en krijgen ze gemakkelijker toegang tot de internationale zakenwereld.

Ook in Europa zullen verschillende landen in een betere kennis van het Engels moeten investeren om de positie van hun werknemers te verstevigen op de steeds internationaler wordende arbeidsmarkt.

Wereldwijd kunnen overheden hun steentje bijdragen tot de bijscholing en aansporing van werknemers om die vaardigheden te verwerven die ze nodig hebben om aan het werk te blijven. Het is aan hen om de beroepsopleidingen en de keuze voor vakwerk te promoten, een richting die sommige individuen en bepaalde maatschappelijke kringen nog steeds als tweederangs beschouwen.

*Hoewel het 16 keer meer inwoners heeft dan de Filippijnen, beschikt China slechts over 3 keer zoveel jonge Engelssprekende ingenieurs. Polen heeft er bijna net zoveel als het meer bevolkte Rusland.*

Diana Farrell, Martha A. Laboissière en Jaeson Rosenfeld, *Sizing the emerging global talent market*, The McKinsey Quarterly 2005/3

### 3.1.3. Publiek-private initiatieven optimaliseren

Overheden en werkgevers kunnen hun kansen op een groter aanbod op de arbeidsmarkt verhogen door partnerships tussen overheid en privésector beter en efficiënter te organiseren.

Nu overheden zelf ook steeds meer moeilijkheden ondervinden om het juiste talent aan te trekken, doen ze steeds vaker een beroep op de creatieve oplossingen van humanresources-bedrijven voor de rekrutering en opleiding van medewerkers voor moeilijk invulbare functies. De Australische regering heeft de afgelopen jaren bijvoorbeeld de volledig rekrutering van haar militair personeel uitbesteed aan Manpower, met betere resultaten in het behalen van de rekruteringsdoelstellingen en minder personeelsverloop als gevolg.



Andere overheden deden een beroep op Manpower voor de invulling van specifieke leemten, zoals het lereraanbod in Nederland. Daar werd het tekort weggewerkt door oud-leraren opnieuw in te schakelen en in andere beroepssectoren op zoek te gaan naar werknemers met de geschikte vaardigheden om omgeschoold te worden tot leraar.

Onlangs ging Manpower een partnership aan met de Chinese overheid in Sjanghai om de toekomstige arbeidsmarkt mee vorm te geven. Via assessment- en opleidingsprogramma's wordt er werk gemaakt van een vlottere doorstroming van werknemers naar middle-management- en ondernemersfuncties.

Om langdurig werklozen en kansarmen terug aan het werk te krijgen, richtte Manpower U.K. in 2000 Working Links op, een partnership tussen de U.K. Government's Shareholder Executive, Manpower, Cap Gemini en Mission Australia. Ondertussen vonden 80.000 mensen een baan via Working Links, dat zijn succes grotendeels dankt aan de revolutionaire manier waarop het tegemoet kwam aan de werkelijke noden van werkzoekenden en werkgevers. Het initiatief blijft erin slagen om mensen die geen gepast werk vinden, de nodige vaardigheden bij te brengen en aan een job te helpen. Meer dan 70% van de mensen is een jaar later nog steeds aan het werk.

### **3.2. Werkgevers: zich voorbereiden op het tekort aan talent**

Het tekort aan gekwalificeerd personeel veroorzaakt structurele veranderingen in de arbeidsmarkt. Werkgevers die weigeren om dat onder ogen te zien, zetten de toekomst van hun bedrijf op het spel. Veel ondernemingen zijn vandaag dermate afgeslankt dat hun volledige organisatie ineen kan storten zodra nog maar een paar sleutelfuncties niet ingevuld geraken. De bedrijfswereld mag zich daarom niet blindstaren op de top 10 van de meest gezochte functies, maar moet aandacht hebben voor de volledige waaier van talent en vaardigheden.

Wat kunnen werkgevers nu en in de loop van de komende jaren ondernemen om hun organisatie voor te bereiden op de onvermijdelijke schaarste aan bekwaam personeel die er over 10 jaar zit aan te komen?

#### **3.2.1. Relaties met scholen versterken**

In veel landen volgen studenten een bedrijfsstage als onderdeel van hun schoolopleiding. Vaak blijft dat beperkt tot een observatiestage en maakt de student niet echt kennis met het echte leven op de werkvloer en de professionele gedragingen die het bedrijfsleven in de realiteit vereist. Werkgevers zullen nog nauwer met onderwijsinstellingen moeten samenwerken om studenten zinvolle stagemogelijkheden aan te reiken die hen inzicht bieden in de realiteit en hen met succes voorbereiden op hun toekomstige loopbaan.

In samenwerking met de LaSalle University in Mexico opende Manpower onlangs een jobcenter op de campus. Daar krijgen laatstejaarsstudenten rechtstreeks toegang tot zo'n 2.000 vacatures en leren ze tijdens speciale conferenties hun professionele vaardigheden bijschaven.

#### **3.2.2. Werklozen en inactieven (opnieuw) inschakelen**

Heel wat economieën beschikken over een rijkdom aan werklozen of inactieven die (opnieuw) zouden kunnen worden ingeschakeld op de arbeidsmarkt: jonge werklozen, alleenstaande moeders en gehandicapten, deeltijds werkenden die liever voltijds aan de slag gaan en oudere werknemers die langer moeten werken om hun slinkende pensioen aan te vullen.

Werkgevers zullen de juiste arbeidsomstandigheden moeten creëren om al deze categorieën een plaats te geven op de arbeidsmarkt. Ook overheden kunnen een bijdrage leveren door een aangepast wettelijk kader te scheppen zodat werkgevers deze potentiële arbeidskrachten kunnen inschakelen.

De reactivering van werklozen en inactieven, en vooral van hen die lang inactief zijn geweest, zal een degelijke opleiding vergen, met aandacht voor basisvaardigheden en professionele gedragingen.

Het arbeidsmarktprogramma van Manpower, TechReach, bereidt Amerikaanse en Canadese werklozen en inactieven voor op een goedbetaalde carrière in de IT-sector. Het omvat intensieve opleidingen, de uitreiking van getuigschriften, arbeidsbemiddeling en begeleiding en biedt de bedrijven op die manier een nieuwe pool van bekwaam technisch personeel aan.



Via het initiatief Jovenes con Futuro ('Jongeren met een toekomst') in samenwerking met de La Plata National University en verscheidene beroepsorganisaties in Argentinië, organiseert Manpower opleidingen en stages voor jongeren die kansarm zijn omwille van hun socio-culturele achtergrond of opleidingsniveau, en ijvert het zo voor een vlottere integratie op de arbeidsmarkt.

*15 jaar na de eerste Amerikaanse wetgeving rond voorzieningen voor gehandicapten, is slechts 1/3 van de Amerikanen met een handicap aan het werk, hoewel meer dan 2/3 van de werkloze gehandicapten aangeeft te willen werken.*

D&I Workers with Disabilities, *Fix Attitudes and Bust the Myths*, Alexis M. Herman, Amerikaans Minister voor Werkgelegenheid (1997-2001)

### 3.2.3. Integratie bevorderen

Er kan nog meer potentieel talent aangeboord worden door de grenzen van de arbeidsmarkt open te gooien. Vrouwen, oudere werknemers, gehandicapten en minderheden zijn ondervertegenwoordigd in de actieve beroepsbevolking. Toch vormen ze een niet te verwaarlozen pool van potentiële arbeidskrachten.

Werkgevers moeten concrete doelstellingen formuleren en meer openheid promoten om deze bevolkingsgroepen vlotter toegang te verschaffen tot de arbeidsmarkt. Zo werkt Manpower samen met de Mexicaanse regering voor zijn programma Caminemos Juntos ('Samen onderweg'), dat honderden gehandicapten aan een zinvolle baan hielp.

Werkgevers kunnen nog andere bronnen ontginnen door te investeren in technologische ontwikkelingen die gehandicapten meer kansen kunnen bieden. Zo krijgen bijvoorbeeld slechtzienden toegang tot websites dankzij computers die de tekst op scherm in spraak omzetten, en wordt PC-gebruik voor lichamelijk gehandicapten gemakkelijker dankzij aangepaste functies en bewerkingen.

In 2004 werd Manpower U.S. door de National Business & Disability Council gehuldigd als Werkgever van het Jaar voor zijn unieke werkgelegenheidsprogramma's, zowel voor zijn initiatieven voor het eigen personeel (functieanalyses, uitgebreide jobopleiding, grondige inzichtsverwerving in handicaps en opleiding in accommodatie) als voor zijn sociale partnerships die de deuren van de arbeidsmarkt openen voor gehandicapten.

In 2005 werd Manpower Mexico erkend door het Ministerie voor Arbeid en het Mexican Center for Philanthropy voor de initiatieven en programma's op het vlak van sociaal verantwoord ondernemen waarmee het gehandicapten voorbereidt op een volwaardige job.

### 3.2.4. Investeren in opleiding en ontwikkeling

Aangezien er enige tijd over gaat vooraleer onderwijs-initiatieven vruchten beginnen af te werpen, moeten werkgevers zelf meer investeren in beroepsopleidingen en technische scholing, zodat ze een eigen pool van geschikt talent kunnen aanleggen. Dat vergt weliswaar investeringen, maar die winnen ze ruimschoots terug omdat ze permanent over bekwame werknemers kunnen beschikken.

Veel te veel werkgevers beschouwen opleiding als een tweederangsactiviteit. De grootste werkgevers hebben dan wel goede trainingsprogramma's in huis, ze moedigen hun werknemers onvoldoende aan om van deze opleidingsmogelijkheden gebruik te maken en verstoppen zich achter het argument als zou daar tijdens de kantooruren geen tijd voor zijn. Werkgevers zullen zich niet langer een dergelijke houding kunnen veroorloven in een toekomst waarin talent en vaardigheden nog schaarser worden.

### 3.2.5. Omscholing en bijscholing vergemakkelijken

Werkgevers zullen alles in het werk moeten stellen om die werknemers aan zich te binden die ruim inzetbaar zijn of gemakkelijk omgeschoold kunnen worden, ongeacht hun huidige rol binnen de organisatie. Bedrijven kunnen zich niet langer de luxe veroorloven om 5.000 personeelsleden met voorbijgestreefde vaardigheden af te danken en vervolgens 5.000 nieuwe medewerkers met de juiste vaardigheden aan te werven. In tijden van schaarste moeten ze tijdig werk maken van omscholing en bijscholing. Zo kunnen ze werknemers in overbodig geworden jobs doorschuiven naar nieuwe en recent gecreëerde functies.



### 3.2.6. Langer werken promoten

Werkgevers kunnen hun algemene talentpool vergroten door op zoek te gaan naar innovatieve manieren om de loopbaan van werknemers te verlengen. Pensionering vanaf 60 jaar zal in de toekomst niet langer een optie zijn voor werkgevers of werknemers. Werkgevers zullen oudere werknemers moeten aansporen om te blijven werken. Gepensioneerden zullen ze moeten omscholen zodat ze aan de slag kunnen blijven in minder stresserende en veeleisende functies en hun kennis en jarenlange ervaring kunnen delen met de nieuwe generaties.

*In de OESO-landen zijn vandaag meer dan 4 op 10 ouderen (50-64 jaar) werkloos of inactief; dit is bijna het dubbele van de personen tussen 25 en 49.*

Bruno Tobback, *Besluiten van de Voorzitter*,  
OESO-forum over vergrijzing, 18 oktober 2005

### 3.2.7. Jobinhoud en takenpakketten herzien

Door het aandeel niet-essentiële taken in het functiepakket van hoogopgeleide medewerkers tot een minimum te beperken, kunnen bedrijven de productiviteit van deze categorie werknemers verhogen en de vraag naar dergelijke veel gezochte profielen terugdringen. Deze routinetaken kunnen ze onderbrengen in nieuwe, laaggekwalificeerde jobs waarvoor de arbeidsmarkt meer geschikte kandidaten telt.

In de Verenigde Staten is er bijvoorbeeld een nijpend tekort aan gediplomeerde verpleegkundigen. Werkgevers in de gezondheidssector zijn in het takenpakket van hun verplegend personeel op zoek gegaan naar die taken die geen diploma verpleegkunde vereisen. Die laaggekwalificeerde taken worden vervolgens ondergebracht in nieuwe functies voor lager opgeleide verpleegassistenten. Zo neemt de vraag naar gediplomeerde verpleegkundigen af en komen er meer banen vrij voor lager opgeleiden.

Een groot aantal laaggekwalificeerde routinetaken kunnen ook via automatisering weggewerkt worden. Automatisering werd de afgelopen jaren vooral in productieomgevingen aangewend om laaggekwalificeerde jobs te vervangen. Nu worden ook steeds meer complexe taken geautomatiseerd om de vraag naar bepaalde hooggekwalificeerde profielen terug te dringen. Bedrijven maken nu bijvoorbeeld gebruik van een waaier van geautomatiseerde softwaretoepassingen voor het beheer van een aantal processen, zoals hun loon- of HR-administratie. Daardoor is de vraag naar hoogopgeleiden in IT, HR of finance aanzienlijk gedaald.

Door moeilijk in te vullen functies grondig te analyseren en een onderdeel van het takenpakket te herzien of te automatiseren, kunnen werkgevers hun hooggekwalificeerde werknemers meer laten renderen. Het is bovendien een manier om de jobinhoud voor deze profielen nog aantrekkelijker te maken.

### 3.2.8. Beschikbaar talent flexibel inzetten

Door werknemers een bredere opleiding te geven en flexibiliteit te promoten, kunnen bedrijven een pool van reserve- of vervangingskrachten aanleggen. Werkgevers hebben zo niet alleen op elk moment de juiste vaardigheden in huis, ze kunnen ze ook veel flexibeler inzetten. Ze kunnen daarbovenop ook meer extern talent inschakelen, zoals uitzendkrachten, contractors, consultants en outsourcees, om schommelingen in hun personeelsbehoeften op te vangen.

Voor de grootste werkgevers zijn externe medewerkers eerder regel dan uitzondering. Ze zien hen niet langer als een tijdelijke noodoplossing voor de vervanging van administratieve assistenten, maar als een strategische schakel in hun personeels- en organisatiebeleid. Vandaag de dag zijn bedrijven uiterst gestroomlijnd: ze proberen meer te halen uit een afgeslankt maar zeer productief personeelsbestand, en slagen daar ook in. Ze willen niet meer terug naar een grote personeelsbezetting; hun aandeelhouders zouden het hen trouwens niet meer toelaten.





### 3.2.9. Delokaliseren

De verhuis naar lagelonenlanden of landen met meer arbeidskrachten, zij het via dochterbedrijven ter plaatse of lokale toeleveranciers, zal een optie blijven voor heel wat productieprocessen en voor diensten die louter afhandeling en weinig nauwe klantencontacten vergen. Weliswaar komen strategische jobs en sleutelfuncties hiervoor niet in aanmerking.

Alleen landen waar de arbeidskost voor deze activiteiten rendabel blijft, zullen ook in de toekomst interessant blijven voor delokalisering.

### 3.2.10. Rekruterings- en retentiestrategie verfijnen

In een competitieve toekomst met een tekort aan talent zullen bedrijven 'voorkeurswerkgevers' (employers of choice) moeten worden. Bovendien zullen ze een vernieuwende aanpak moeten ontwikkelen om zeldzaam talent aan te trekken en het zo lang mogelijk aan zich te binden. Ze zullen moeten uitpakken met afwisselende jobs, reële promotiekansen en de juiste werkomstandigheden om een gezond evenwicht tussen werk en privé te garanderen, zoals flexibele werkuren, moederschaps- en vaderschapsverlof en betaalde vakantiedagen. Een dergelijke employerbranding-aanpak zal de tevredenheid en loyaliteit van het personeel verhogen.

Om het tekort aan talent op te vangen zullen HR-afdelingen een aangepast rekruteringsplan moeten uitwerken op maat van hun globale personeelsbehoeften. Manpower ontwikkelde een dienst met de naam Talent Value Management (TVM), die bedrijven een geïntegreerde en planmatige aanpak biedt om het talent in hun onderneming doorheen de volledige tewerkstellingscyclus optimaal te benutten.

*De implementering van een globale talentsourcing-strategie kan een kostenbesparing tot maar liefst 70% opleveren: 50% afkomstig van arbeidsbemiddeling, 15% uit de stroomlijning van de processen en 5% uit het herzien van de takenpakketten.*

The McKinsey Global Institute

Om een dergelijke aanpak te kunnen ontwikkelen moeten HR-afdelingen erkend worden als strategisch onderdeel van het management. Alleen zo kunnen ze alle functies binnen het bedrijf in verschillende segmenten onderbrengen, los van de traditionele jobcategorieën of hiërarchische niveaus. Deze segmentering categoriseert de functies niet alleen op basis van de kwalificaties, vaardigheden, competenties en de ervaring die ze vereisen. Ze houdt ook rekening met de strategische waarde ervan. Die wordt bepaald in functie van het belang van de job voor de werking van de organisatie en de mate waarin er al dan niet moeilijk vervanging voor gevonden kan worden.

Zodra deze segmentering is gebeurd, kan het HR-management beslissen of elk functietype in het bedrijf moet worden behouden of kan worden uitbesteed, en of dit geografisch best zo dicht mogelijk bij het bedrijf gebeurt of perfect mogelijk is via delokalisering.

Deze analyse maakt het voor het management mogelijk arbeidsvoorwaarden te ontwikkelen op maat van elke kwalificatiecategorie en elke fase van de tewerkstellingscyclus. Een dergelijke oefening kan ook als vertrekpunt dienen voor de implementatie van gerichte retentiestrategieën om de meest waardevolle werknemers aan zich te binden. Dat zijn niet noodzakelijk topmanagers, maar medewerkers die binnen de organisatie een strategische sleutelfunctie uitoefenen.

### 3.2.11. Partnership uitbouwen met HR-specialisten

Nu al een strategisch partnership opzetten met een gespecialiseerde leverancier van HR-diensten kan een uitermate slimme zet zijn. Een geïntegreerde en strategische aanpak op het vlak van talentmanagement- en planning biedt werkgevers een zeer goed inzicht in welk talent ze wanneer nodig hebben. Bovendien is een gespecialiseerd HR-bedrijf als partner steeds op de hoogte van de toekomstige noden van het bedrijf, op het vlak van aantallen, profielen en mentaliteit, en kan het proactief (vast en extern) personeel rekruteren, opleiden en klaarstomen wanneer en waar dat nodig is.



### 3.3. Individuen: in de running blijven

Wat met het voorwerp van het tekort aan talent - de werknemers zelf? Wat brengt de toenemende schaarste voor hen met zich mee?

Tot voor kort waren werknemers ervan overtuigd dat de vaardigheden en ervaring die ze vanuit hun ogenschijnlijk belangrijke functie boden aan hun werkgever, hun positie gedurende meerdere jaren veilig zouden stellen. De realiteit bleek echter anders te zijn. Technologische en zakelijke veranderingen zijn elkaar steeds sneller gaan opvolgen, en vaardigheden die tot voor kort overal gegeerd waren, raken van de ene op de andere dag voorbijgestreefd. Een tekort aan talent zou op het eerste gezicht meer werkzekerheid met zich mee moeten brengen. Toch zullen veel werknemers in de toekomst moeten vaststellen dat hun competenties achterhaald en niet langer veelgevraagd zijn.

Vandaag de dag doven zogenaamde 'hot jobs' bijna zo snel uit als de levenscyclus van een product. Een vaardigheidscyclus die vroeger drie jaar duurde, eindigt nu reeds na slechts 9 maanden. Een baan als webmaster was niet zo lang geleden een echte 'hot job'; nu kan echter iedereen een winkel binnenlopen en een softwarepakket kopen om zelf een website te bouwen. De vraag naar deze specifieke vaardigheden is dan ook zienderogen geslonken.

Het is vrij ontnuchterend voor werknemers om zichzelf minder aantrekkelijk en minder gewaardeerd te voelen op de arbeidsmarkt, terwijl ze een jaar eerder nog een topsalaris verdienden omdat de vraag hoger was. De snelheid waarmee sectoren in een dip geraken is overal verschillend. Maar één iets hebben ze gemeen: het constante streven naar beter aangepaste vaardigheden. Precies daarom is herscholing zo belangrijk.

Wat kunnen werknemers doen om ervoor te zorgen dat werkgevers hen blijven nodig hebben, dat ze kans blijven maken op werk en dat ze de volgende tien jaar in een betaalde job aan de slag kunnen blijven?

#### 3.3.1. Vaardigheden onderhouden en aanscherpen

Sinds enkele jaren wordt voorspeld dat het actieve beroepsleven van toekomstige generaties een opeenvolging zal zijn van meerdere jobs en zelfs meerdere carrières. Deze trend zal zich ook in de toekomst verderzetten.

Individen moeten zich realiseren dat de vaardigheden waarmee ze de arbeidsmarkt betreden niet noodzakelijk voldoende blijven om hen door hun volledige loopbaan te loodsen. De toekomst vergt van hen een voortdurende aanpassing en ontplooiing van hun vaardigheden en inspanningen om levenslang te leren. Terwijl overheden en werkgevers samen verantwoordelijk zullen zijn voor het aanbod, moet het individu elke kans op extra training en herscholing of bijscholing met beide handen grijpen.

Vandaag voorzien werkgevers zelf de nodige opleidingsmiddelen en sturen ze werknemers niet langer gedurende weken naar externe opleidingscentra. De opleiding wordt 's avonds, tijdens de weekends of de lunchpauze gegeven, maar werknemers maken hier nog onvoldoende gebruik van, tenzij er een beloning tegenover staat. Velen staan momenteel nog niet open voor opleidingen, terwijl ze er alle belang bij hebben.

Mensen zullen de verantwoordelijkheid moeten nemen om regelmatig hun professionele interesses te herzien. Ze zullen nu al moeten nadenken over eventuele carrièrewendingen en stappen in die richting moeten zetten om zich voor te bereiden op het moment dat hun huidige job niet langer onmisbaar zal zijn.

De HR-afdeling van hun werkgever kan hen bij deze carrièreplanning ondersteunen. Door actief te blijven op de arbeidsmarkt en beschikbaar te blijven voor jobs, zij het voltijds of deeltijds, helpen mensen niet alleen zichzelf, maar ook de gemeenschap.

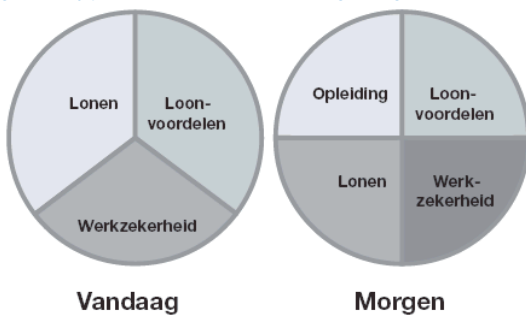
#### 3.3.2. Openstaan voor initiatieven van vakbonden

Vakbonden legden traditioneel de klemtoon op lonen en werkzekerheid omdat dat hen tot nu toe de beste manier leek om de belangen van hun leden te verdedigen. Ze zullen nu hun focus moeten verschuiven en hun leden warm moeten maken voor opleiding als ultiem middel in de strijd voor meer werkzekerheid.

Uiteindelijk kampen de vakbonden net zoals iedereen met hetzelfde probleem: de nood aan opleiding en bijscholing van hun werknemers. Ze zullen zich steeds vaker moeten afvragen hoe ze ervoor kunnen zorgen dat hun leden over de nodige basisvaardigheden beschikken en hun baan niet verliezen omdat ze niet langer over de juiste competenties beschikken.

Bijgevolg zullen de vakbonden, zoals de United Auto Workers (UAW) in de Verenigde Staten, waar duizenden jobs geschrapt en mensen ontslaan werden, hun leden actief moeten beginnen omscholen om elders tekorten op te vangen. Om te vermijden dat de vaardigheden van hun leden niet achterhaald geraken, zullen ze ook proactief herscholings- en bijscholingsinitiatieven moeten lanceren.

**Figuur 5: Strijdpunten van de vakbonden, vandaag & morgen**



Het zou trouwens geen slechte zaak zijn, mochten de vakbondsafgevaardigden nauwer met het HR-management van de werkgever gaan samenwerken om opleidingen te organiseren voor hun leden, hetzij intern, hetzij via gespecialiseerde HR-bedrijven. Beide partijen hebben daar belang bij: werknemers kunnen hun job behouden en de werkgever kan schaars geworden talent aan zich binden.

## 4. Besluit

### Nood aan proactiviteit

In heel wat delen van de wereld leiden een aantal tendensen nu al tot een tekort aan gekwalificeerd personeel. Deze trends zullen zich in de loop van het volgende decennium, en lang daarna, nog scherper laten voelen.

Werkgevers moeten zich vandaag over de gevolgen van deze schaarste buigen en zich voorbereiden op de uitdagingen waarmee ze geconfronteerd zullen worden naarmate de trends zich zullen versterken.

Een oplossing vinden voor het paradoxale tekort aan talent is geen onmogelijke opdracht. Maar het vereist een allesomvattend strategisch beleid op het vlak van

talentmanagement: van planning en rekrutering tot opleiding, ontwikkeling en retentie.

Via een dergelijke doordachte aanpak kunnen organisaties niet alleen hun tekorten aan bekwaam personeel opvangen. Ze zullen er ook in slagen financiële resultaten voor te leggen die de verwachtingen van hun aandeelhouders inlossen. Of, zoals McKinsey & Company vaststelde bij de actualisering van hun 'War for Talent'-enquête bij Amerikaanse bedrijven in 1998: "[diegenen] die het meeste werk maken van een degelijk talentmanagement leveren veel betere resultaten voor de aandeelhouders."

McKinseys onderzoek bracht aan het licht dat bedrijven die de beste aanpak op het vlak van talentmanagement implementeerden, "de gemiddelde return voor de aandeelhouders binnen hun sector overschreden met maar liefst 22 procentpunten."<sup>2</sup> Hoewel de enquête aantoont dat talentmanagement niet de enige verklaring is voor deze opmerkelijke resultaten, blijkt het toch duidelijk een zeer krachtig instrument te zijn om de prestaties van een bedrijf op te drijven.

Het dreigende tekort aan gekwalificeerd personeel zal onvermijdelijk eerst pijnlijk duidelijk moeten worden vooraleer mensen dit probleem ernstig gaan nemen en het mee gaan opnemen in hun strategisch denken. Zonder die pijn is het echter te gemakkelijk om er zich niet mee in te laten en de oplossing aan iemand anders over te laten.

\* \* \*

In een wereld met een immens grote vraag en een schaars aanbod zullen de werkgevers die het tekort aan talent het beste opvangen, als winnaars uit de bus komen. Hetzelfde geldt voor de werknemers die hun vaardigheden permanent afstemmen op de behoeften van de snel veranderende wereld van werk.

#### Referenties

1 *Key Indicators of the Labour Markets*, 4e uitgave, IAO (ILO), Genève, 2005.

2 Elizabeth L. Axelrod, Helen Handfield-Jones en Timothy A. Walsh, *War for talent, part two*, The McKinsey Quarterly, 2001 nummer 1.



Manpower Belgium, Louizalaan 523, 1050 Brussel, België  
T : + 32 (0)2 639 10 70 - F : + 32 (0)2 639 10 71  
[www.manpower.be](http://www.manpower.be)

© 2007, Manpower Inc. Alle rechten voorbehouden.

