

COACHING De meerwaarde van een individuele benadering.

SELECTIE Naar een optimale match tussen kandidaat en functie.

YOUNG POTENTIALS Hoe kan je hen aantrekken en behouden?

Strategic HR

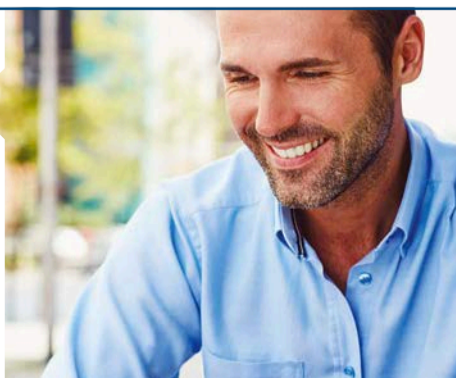
10 sectorexperten bespreken de uitdagingen rond outplacement, digitalisering, onderwijs en employer branding.

© COVERFOTO: KRIS VAN EXEL

Van talent naar performance

acerta.be/talentmanagement

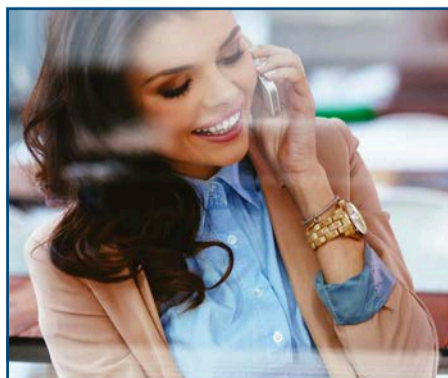
acerta



Talent aantrekken of behouden?

acertacareercenter.be

acerta



IN DEZE BIJLAGE

**HR-automatisering**

Hoe kan je de slaagkans van je projecten verhogen?

P07**Uitzendwerk**

Interimcontract als een eerste stap naar een vaste job.

P17**ONLINE****Begeleiding**

Ontdek hoe bedrijven human being management op dagdagelijkse basis kunnen integreren.

LEES MEER OP: WWW.IEDEREENONDERNEEMT.BE
 **VOORWOORD**

“HR-verantwoordelijken moeten zich voortdurend aanpassen”

De steeds sneller veranderende wereld en de invloed van de digitalisering verplichten bedrijven om hun manier van organiseren en opereren heruit te vinden. Dat vraagt het nodige aanpassingsvermogen van organisaties en hun HR-verantwoordelijken. Sophie Streydio, HR Director bij Puratos en HR Manager of the Year 2017, legt uit.

Om succesvol te opereren, word steeds vaker gekeken naar matrixorganisaties en multidisciplinaire projecten. Hiervoor is er nood aan transparante, wendbare en crossfunctionele netwerken die bij elkaar worden gehouden door één gedeelde sterke cultuur die de ruggengraat vormt van de organisatie. Managers moeten daarbij de capaciteiten hebben om teams te omkaderen, als voorbeeld te fungeren en feedback te geven.

**Sophie Streydio**

HR Director bij Puratos en HR Manager of the Year 2017

Het is cruciaal om het juiste evenwicht te vinden tussen het digitale en het menselijke aspect, zowel bij de rekrutering, onboarding als de ontwikkeling van onze talenten.

Hedendaagse organisaties moeten een evenwicht vinden tussen het stimuleren van creativiteit, ondernemerschap en innovatie. Dat vraagt om een nieuw soort leiderschap dat steunt op invloed in plaats van op autoriteit. Van deze nieuwe leiders wordt niet enkel verwacht dat ze hun kennis delen, maar ook dat ze inspireren, gidsen en coachen. Daarnaast is het belangrijk dat ze de ontwikkeling van nieuwe ideeën ondersteunen en oriënteren richting de prioriteiten van de organisatie.

HR-verantwoordelijken

Het succes van HR-verantwoordelijken hangt sterk af van de mate waarin hun activiteiten strategisch verankerd zijn met de businesspri-

oriteiten en de bedrijfscultuur. Ze leiden businesscases, begeleiden verandering én beheren het menselijke aspect tegelijkertijd. De taak van de HR-verantwoordelijken bestaat eruit een omgeving te creëren die medewerkers motiveert en toelaat om op lange termijn de bedrijfsdoelstellingen na te streven. Naast HR-expertise vraagt dat om een scherp zakelijk inzicht, analysecapaciteiten en een vermogen om de zakelijke en menselijke behoeften van de organisatie te te bundelen.

Impact digitalisering

De digitalisering zet zich zowel binnen als buiten het bedrijf verder. Uiteraard heeft dat ook een impact op de HR-processen. Dat vereist een perfecte beheersing van verandering, een goede communicatie en het ontwikkelen van oplossingen die door het hele bedrijf heen kunnen worden ingezet.

Het is daarnaast cruciaal om het juiste evenwicht te vinden tussen het digitale en het menselijke aspect, zowel bij de rekrutering, onboarding als de ontwikkeling van onze talenten. Digitale tools zijn hulpmiddelen om efficiënter te werken, zodat de HR-verantwoordelijken voldoende tijd overhouden en het verschil kunnen maken op men-

selijk vlak (via empathie, passie, creativiteit, enz.). De digitalisatie laat bovendien toe om gegevens over medewerkers en de organisatie in 'real time' te delen en te analyseren. Op die manier biedt het inzicht die managers kunnen gebruiken voor de optimalisatie van de efficiëntie, een slimmere inzet van werkrachten, het aanwerven van nieuwe krachten, enz.

Een sterke bedrijfscultuur

Het behoud van één sterke cultuur door het bedrijf heen, is een andere belangrijke uitdaging binnen onze snel groeiende omgeving. De cultuur is dat wat een onderneming uniek maakt - haar identiteit. Medewerkers moeten zich een deel voelen van een groter geheel en achter een gezamenlijk doel staan dat op lange termijn zal worden gehaald.

Rekrutering 2.0

Het aantrekken van toptalenten hangt vandaag dan weer af van een succesvolle 'Employer Branding' in combinatie met een doordachte rekrutering. Deze gebeurt steeds vaker met behulp van sociale media en systemen van aanbevelingen, die toelaten om op een efficiënte manier de juiste talenten aan te werven die passen binnen de organisatie.

VOLG ONS

/MediaplanetBelgium



@MediaplanetBE



Mediaplanet Belgium



Mediaplanetbe



Mediaplanet Belgium

STRATEGIC HR JUNI 2017 ▪ **Managing Director:** Leoni Smedts ▪ **Head of Production:** Daan De Becker ▪ **Sales Manager:** Cédric Deschutter
- Tel: +32 2 421 18 26 - E-mail: cedric.deschutter@mediaplanet.com ▪ **Redactie:** Joris Hendrickx, Bram Thiry ▪ **Lay-out:** i GRAPHIC - E-mail: info@i-graphic.be
▪ **Print:** Roularta ▪ **Distributie:** Trends ▪ **Mediaplanet contactinformatie:** Tel: +32 2 421 18 20 - E-mail: info.be@mediaplanet.com ▪ D/2017/12.996/27

“Een organisatie die zich snel aanpast, heeft een streepje voor”



Philippe Norman

Business manager legal partners bij Partena Professional

Na een fusie of overname heb je twee verschillende groepen van werknemers met elk hun eigen pakket aan voorwaarden. Het is belangrijk om op voorhand na te denken hoe je hiermee omgaat.



Ruben Lombart

Director talent & organisation bij Dyna HR (DynaFin Consulting)

Werknemers hebben nood aan toekomstperspectieven. Het is dus nodig om het toekomstbeeld te verduidelijken en hen gerust te stellen.

Een bedrijfsfusie of -overname leidt onvermijdelijk tot een reorganisatie. Naast de fiscale en organisatorische gevolgen is het belangrijk om ook de sociaalrechtelijke aspecten in kaart te brengen. We spraken erover met Ruben Lombart, director talent & organisation bij Dyna HR (DynaFin Consulting), en Philippe Norman, business manager legal partners bij Partena Professional. Beide organisaties bundelen hun expertises om een uniek 'end-to-end'-antwoord te bieden aan organisaties in transformatie.

Waarmee moet je als bedrijf rekening houden als je te maken krijgt met een fusie of overname?

Norman: “Onze boodschap is altijd om van in het begin na te denken over de sociaalrechtelijke implicaties. De gevolgen voor zowel het bestaand personeel als het personeel dat wordt overgenomen, kunnen immers groot zijn. Zo moet je rekening houden met de arbeidsrechtelijke regels vervat in CAO 32bis, die een mogelijke verplichting inhoudt om het personeel mee over te nemen, met behoud van hun rechten. Dat heeft een grote financiële impact, waarvan je beter van bij de start op de hoogte bent.”

Lombart: “Verandering is een constante binnen een organisatie. Bewegingen op macro- en micro-economisch vlak dwingen een bedrijf om te transformeren. Een organisatie die zich snel kan aanpassen, heeft een streepje voor op haar concurrenten. Daarbij is het belangrijk om een goede toekomstvisie te hebben en te communiceren, om een 'sense of urgency' te creëren en om gerichte acties te nemen op basis van de gemeenschappelijke doelen. Zo kan je continuïteit en duurzaamheid inbouwen in je organisatie.”

Waarom is het belangrijk om de HR-afdeling zo vroeg mogelijk te betrekken?

Norman: “Na een fusie of overname heb je twee verschillende groepen van werknemers met elk hun eigen pakket aan voorwaarden. Het is belangrijk om op voorhand na te denken hoe je hiermee omgaat. Als je dat pas doet als de handtekening al gezet is, dan ben je rijkelijk te laat. Je hebt best op voorhand een zicht op het volledig sociaal passief.”

Lombart: “Daarnaast is het ook belangrijk om op te lijsten wat de noden van je onderneming zijn op vlak van leadership, talent en engagement. Met een goed zicht op de aanwezige competenties, motivatie en ambities, kan je inschatten of je onderneming nood heeft aan een verdere ontwikkeling of versterking van je personeel om de doelstellingen te realiseren.”

Waarom is een goede interne en externe communicatie zo belangrijk bij een fusie of overname?

Lombart: “Communicatie is een cruciaal onderdeel van elk transformatieproject. Door duidelijk te maken welke toegevoegde waarde de verandering zal teweegbrengen, kan je twijfelende werknemers motiveren en creëer je vertrouwen bij klanten, partners en investeerders. Daarnaast is het ook aangewezen om de weg ernaartoe duidelijk in kaart te brengen en om continue feedback te voorzien tijdens het proces.”

Norman: “Zeker in organisaties met overlegorganen is interne communicatie en overleg natuurlijk cruciaal. Een transformatie kan vanuit financieel en business oogpunt een goede zet zijn, maar zal pas succesvol zijn als ook het personeel en hun eventuele vertegenwoordigers mee aan boord zijn.”

Wat wint een organisatie erbij om een externe HR-consultant te betrekken bij haar veranderingsproces?

Lombart: “Als HR-partner stellen we niet enkel onze expertise maar tevens onze ruime ervaring met dergelijke veranderingstrajecten ter beschikking. Zo kunnen we onze klanten concreet advies verlenen en pragmatische oplossingen aanreiken voor de realisatie van een duurzame verandering. Organisaties kunnen rekenen op een aanpak op maat, in functie van hun behoeften en specifieke context.”

Norman: “Vaak is het softe element van een veranderingsproject minder bekend. Het is perfect mogelijk om enkel op deze deelaspecten tussen te komen. Dat hoeft geen meerkost te betekenen, want onze expertise kan zelfs centen opbrengen. Als je een beter zicht hebt op alle HR-aspecten en een due diligence

uitvoert op vlak van arbeidsrecht en sociale zekerheid, kan je het risico van een fusie of overname beter inschatten en gebruiken tijdens de prijsnegotiatie.”

Hoe kunnen bedrijven hun beste medewerkers behouden tijdens en na een ingrijpend veranderingsproces?

Lombart: “Werknemers hebben nood aan toekomstperspectieven. Het is dus nodig om het toekomstbeeld te verduidelijken en hen gerust te stellen. Daarnaast is het belangrijk om een systeem te installeren dat toelaat om continue feedback van werknemers te verzamelen en mee te nemen tijdens de verdere stappen van het proces. Tijdens een transitie is ook de rol van managers als coach, facilitator en motivator bepalend.”

Norman: “Je zorgt ook best voor een geharmoniseerd pakket aan voorwaarden waar elke werknemer zich in kan vinden. In plaats van één vast pakket, kiezen bedrijven vaak voor een basispakket met daarbovenop een cafetariaplan aan extra voorwaarden die elke werknemer zelf kan invullen. Jonge mensen kiezen dan vaak voor een bedrijfswagen en smartphone, terwijl oudere werknemers eerder kiezen voor extra verlofdagen of pensioensparen. Zo'n systeem helpt om retentie te versterken en nieuw talent aan te trekken.”



WWW.DYNAHR.BE



WWW.PARTENA-PROFESSIONAL.BE

Bram Thiry

redactie.be@mediaplanet.com

“Soft skills worden belangrijker naarmate de digitalisering toeneemt”



Wout Van Impe
Business director
bij Mercuri Urval

Wout Van Impe, business director bij Mercuri Urval, geeft zijn visie op de huidige evoluties en trends in HR en recruitment.

1 De kandidaat kiest de werkgever
“Er heerst sinds enkele jaren een enorme ‘war for talent’ en door de recente economische groei wordt deze enkel nog maar versterkt. Enerzijds waren er nog nooit zoveel beschikbare jobs en vacatures, anderzijds waren er nog nooit zoveel mensen aan het werk als vandaag. Dé vraag is waarom iemand zijn huidige werkgever zou willen verlaten om bij jou te komen werken.”

2 Digitalisering heeft steeds grotere invloed

“Daarnaast zorgen de digitalisering en globalisering voor een toenemende concurrentie en competitiviteit. Alles wordt transparanter, grenzen vervagen en de beschikbare informatie neemt toe. Veel lokale KMO’s moeten hierdoor concurreren met buitenlandse bedrijven. Klanten en werknemers vragen nog meer waar voor hun geld of verwachten gewoon meer. Organisaties zijn dus op zoek naar mensen die hen kunnen helpen om hieraan te voldoen. Door de digitalisering kennen bestaande jobs bovendien een sterke evolutie: digitale skills worden in veel jobs belangrijker. Vooral de jobs met een hoge toegevoegde waarde zullen overleven.”

3 Toegevoegde waarde van soft skills neemt toe

“Soft skills worden belangrijker naarmate de digitalisering toeneemt. Positivisme en drive zijn uitermate belangrijk. Mensen met een positieve insteek zien sneller oplossingen voor problemen die ze tegenkomen. In deze

snel veranderende context zullen er immers altijd ‘problemen’ zijn. Ook nieuwsgierigheid, samenwerkingsvermogen en leervermogen zijn cruciaal. Het zichzelf permanent willen ontwikkelen, is van levensbelang om relevant te blijven op de arbeidsmarkt.”

“Daarnaast is het willen geven en ontvangen van feedback belangrijk, zowel voor specialisten als leiders. Men moet zichzelf de vraag durven te stellen waar men nog beter in kan worden. Hoe kan je een impact hebben op anderen in de organisatie? Hoe kan je interne netwerken uitbouwen om je doelen te realiseren? Hoe zorg je ervoor dat anderen je graag helpen met jouw doelstellingen? De tijd dat je alles alleen kan gerealiseerd krijgen, ligt ver achter ons.”

4 De lat ligt hoog voor managers

“Vooral de relationele skills van managers winnen vandaag enorm aan belang. Individuele begeleiding en permanente feedback zijn een economische noodzaak geworden om het beste te halen uit mensen. Medewerkers willen een manager die

gedreven is om hen individueel te blijven uitdagen, waarvan ze kunnen blijven leren en die hen helpt om succesvol te zijn. Dat kan enkel via enorm veel one-to-one meetings. Het doorgronden van mensen en het begrijpen van hun drivers en ambities is een basis om erop in te spelen en sterke medewerkers te houden. Envisioning (strategie, wat moeten we doen en hoe moeten we dat doen) en execution (zorgen dat het gebeurt) blijven belangrijk, maar engaging (people skills) wint steeds meer aan belang.

Mercuri Urval

WWW.MERCURIURVAL.COM

Joris Hendrickx

redactie.be@mediaplanet.com

Quintessence

Hoe duurzaam leiderschap

- > BEOORDELEN
- > ONTWIKKELEN
- > WAARMAKEN

Quintessential Leadership[©]

Leiderschap gaat over het succesvol combineren van de belangen van de organisatie (resultaten), met die van de medewerkers (team) en de context (andere spelers/organisaties/afdelingen). Een sterke leider integreert deze perspectieven en bereikt een evenwicht tussen de diverse belangen.

Quintessential Leadership[©] biedt een nieuw en bevattelijk kader voor het evalueren, ontwikkelen en waarmaken van duurzaam leiderschap.

Op zoek naar een **Leadership assessment**, een **boeiend leertraject Leiderschap**, een **Leadership audit van uw executives** of een **cultuuronderzoek**?

Neem contact. Onze aanpak is uniek en uiterst relevant voor elke leider.

www.quintessence.be

ALIGNNO

INTELLIGENT INTERIM

DUURZAME VERANDERING IN UW BEDRIJF? ALIGNNO, UW PARTNER VOOR:

- INTERIM MANAGEMENT
- CONSULTING
- TRAINING & COACHING

Meer info op onze website: alignno.be

ALIGNNO

LOOPBAAN IN ACTIE

VRAGEN ROND UW LOOPBAAN? TIJD VOOR ACTIE!

- LOOPBAANCOACHING
- OUTPLACEMENT
- EXECUTIVE COACHING

Meer info op onze website: loopbaaninactie.be

MEMBER OF **federgon** Quality Certification **federgon** 4 stars award **certo** ISO 9001

“Toptalenten aantrekken is specialistenwerk”



Pascale Postula

Managing director
Benson & Winch

De mobiliteit van talenten en de noodzaak om hen te gaan zoeken waar ze zich bevinden - al dan niet internationaal - vergt heel wat werk en bereik.

Bedrijven zijn in toenemende mate op zoek naar hypergespecialiseerde profielen. Dat vraagt om een partner die in staat is om die profielen te bereiken én te leveren. Meer uitleg door Pascale Postula, managing director bij Benson & Winch.

Postula: “De markt van de rekrutering heeft een serieuze evolutie gekend door de impact van onder meer grote merges, nieuwe wetgevingen, besparingen en de rol van de consument op veel bedrijven. De profielen zijn geëvolueerd naar zeer specifieke en gespecialiseerde rollen. Deze kandidaten zijn zeer schaars op de markt, wat de zoektocht naar deze profielen bemoeilijkt. Hierdoor ontstond er een ‘war for talent’.”

“De mobiliteit van talenten en de noodzaak om hen te gaan zoeken waar ze zich bevinden - al dan niet internationaal - vergt heel wat werk en bereik. Daarom heeft Benson & Winch zich specifiek gespecialiseerd in life sciences en engineering.”

“Naast de permante search is Benson & Winch ook gespecialiseerd in het leveren van interim-managers. Deze kunnen kostenefficiënter zijn voor bedrijven omdat ze dankzij hun specifieke competenties efficiënt kunnen worden ingezet op projecten. Ze hebben reeds kennis opgedaan in verschillende bedrijven en omgevingen en hebben daardoor verschillende inzichten die een meerwaarde bieden, onder meer op het vlak van creativiteit, best practices sharing, enz. Bovendien nemen bedrijven dan minder financieel risico omdat ze op een flexibeler manier hun projecten kunnen starten en stopzetten”, aldus Postula.

Gespecialiseerd selectiekantoor

“De zoektocht naar gespecialiseerde profielen neemt zeer veel tijd en energie in beslag. Als gespecialiseerd selectiekantoor beschikken wij over alle nodige tools om kandidaten te bereiken. Daarnaast heeft Benson & Winch de voorbije zes jaar een vertrouwensrelatie opgebouwd met een heel internationaal netwerk van kandidaten, waardoor de respons van potentiële kandidaten hoger zal liggen als zij door ons worden benaderd.”

Postula: “Een niet onbelangrijke troef is dat onze meertalige medewerkers uit de business zelf komen en/of ze een academische titel in deze gespecialiseerde rollen hebben. Ze kennen als geen ander het ‘métier’, waardoor ze zeer snel en gericht kandidaten kunnen screenen. Een langetermijnrelatie opbouwen met kandidaten én klanten is ons motto, en dat alles is gebaseerd op ethiek, kwaliteit en resultaatgerichtheid in combinatie met een menselijke en positieve benadering.”



WWW.BENSONWINCH.COM

Joris Hendrickx

redactie.be@mediaplanet.com

“Continu leren wordt cruciaal”

In de snel evoluerende wereld wordt het voor werknemers alsmaar belangrijker om te blijven leren. Vooral de ontwikkeling van soft skills wint aan belang. Karin Ghysen, director bij Dale Carnegie, staat ons te woord.



Karin Ghysen

Director bij
Dale Carnegie

Een goed opleidingsaanbod is cruciaal om de beste mensen aan te trekken en te houden.

Welke evoluties stelt u vast op het vlak van opleidingen?

“Een goed opleidingsaanbod is cruciaal om de beste mensen aan te trekken en te houden. Kijk naar de laureaten van The Best Workplaces competities. Die hebben het beste en meest gevarieerde opleidingsaanbod. ‘Hire character, train skill’, zegt men wel eens. Werknemers, en dan vooral de jongere generaties, vragen steeds meer flexibiliteit. Ze willen zelf het tempo aangeven en zelf de (combinatie van) methodes kiezen: face-to-face, e-learning, online, sociale media, formeel of informeel. Werknemers nemen ook steeds vaker zelf het initiatief om online te zoeken naar opleidingen die ze willen volgen, al dan niet in het aanbod van de vaste opleidingspartners van het bedrijf, en stellen die dan voor aan HR.”

“We evolueren dus naar ‘mixed learning’, waarbij het formele trainingsaanbod gecombineerd wordt met kanalen errond op sociale media, YouTube, fora, enz. Het wordt een erg gepersonaliseerd gebeuren. HR speelt daarop in met PDP’s, personal development plans. Mensen zijn veeleisend wat hun opleiding betreft.”

Wat is het belang van continu leren?

“Alles verandert erg snel, zowel binnen als buiten het bedrijf. Om bij te blijven, moet men dus continu blijven leren. Mensen halen ook veel motivatie uit dat leren, uit die persoonlijke groei. In de toekomst zullen heel wat mensen werken in jobs die we vandaag nog niet kennen. Daarnaast zullen jobs die geautomatiseerd kunnen worden, verdwijnen - ook kennisjobs.”

“Het belang van menselijke interactie in de professionele context kan niet vervangen worden en zal alleen maar toenemen. Hierdoor wordt het des te belangrijker om te investeren in het ontwikkelen van people skills, in communicatievaardigheden.”

Hoe speelt u hierop in?

“Dale Carnegie, de oprichter van ons bedrijf, publiceerde al in 1936 het boek ‘How to Win Friends and Influence People’. Hierin definiëerde hij op basis van ervaringen hoe je met mensen moet omgaan om hun medewerking te verkrijgen. De basisideeën waren op zich heel simpel: luister naar anderen, geef hen een oprechte waardering, laat het idee van hen

komen, enz. In die tijd was dit revolutionair, het ging in tegen de autoritaire aanpak van toen.”

“Vandaag werken we nog steeds op basis van die ideeën. Veel bedrijven erkennen immers wel dat dit klopt, maar vaak wordt het niet systematisch in de praktijk omgezet. Een recente studie over ‘leadership blind spots’ geeft aan dat waardering geven wereldwijd een grote ‘blind spot’ is voor leiders. Echte people skills en communicatieve vaardigheden zullen ongelofelijk belangrijk blijven.”



WWW.DALECARNEGIE.BE

Joris Hendrickx

redactie.be@mediaplanet.com



Frederic Ledent, Raf Zegels, Guy Vaes, Oriane De Pauw en Koen Aerts. © FOTO: PRIVÉ

Flexibel inzetbare experts bieden antwoord op snel veranderende markt

In de huidige snel veranderende arbeidsmarkt is het voor organisaties een grote uitdaging om voortdurend mee te blijven. De nood aan flexibele oplossingen dringt zich op. Daarom doen ze steeds vaker een beroep op projectconsultants en interimmanagers. Meer uitleg door Koen Aerts, manager finance project solutions bij Dixon & Company.

“Projectconsultants en interimmanagers zijn zeer snel en tijdelijk inzetbaar, wat voor een grote flexibiliteit zorgt in de workforce. Dat is niet altijd mogelijk met interne medewerkers. Bovendien gaat het steeds om experts in hun vakdomein die het gewend zijn om continu in verschillende sectoren, organisaties en finance teams te werken. Ze bieden op die manier een nieuwe visie op de organisatie en kunnen zorgen voor een frisse wind. Daarnaast zijn ze in staat om acute problemen snel op te lossen”, opent Aerts.

Drie categorieën van inzetbaarheid

“Projectconsultants en interimmanagers zijn op verschillende manieren inzetbaar. Ten eerste kunnen ze worden ingezet voor een veranderingstraject zoals een overname, een systeemimplementatie of een herstructurering. Daarnaast kunnen ze tijdelijk, wanneer nodig, zeer specifieke expertise bieden die het bedrijf slechts sporadisch nodig heeft.”

Aerts: “Een derde manier is het verzekeren van de continuïteit. Het gaat dan over vaste

medewerkers die tijdelijk afwezig zijn of die het bedrijf verlaten en waarvoor er niet meteen een vervanger is. Een projectconsultant of interimmanager kan dan tijdelijk die rol invullen”

Groeiende markt

“Er is steeds meer vraag naar projectconsultants en interimmanagers, en door de recent aantrekkende economie neemt die vraag nu nog sterker toe. In het domein van finance zijn projectoplossingen al langer bekend en wordt vaak gebruik gemaakt van tijdelijke resources. Het is een mature markt, bijgevolg zijn er veel verschillende dienstverleners actief die veel verschillende oplossingen aanbieden. We raden bedrijven zeker aan om de tijd te nemen om deze goed naast elkaar af te wegen.”

“Het zijn de dienstverleners die zich als specialisten in de markt zetten die echt kennis van zaken hebben in hun domein, die de markt in dat domein ook zeer actief benaderen en bijgevolg een sterk netwerk hebben, die naar mijn aanvoelen de beste ondersteuning kunnen geven”, aldus Aerts.

“Vandaag is het in een markt met veel dienstverleners belangrijk om je te onderscheiden. Bij Dixon & Company doen we dat door onze passie voor ons vak en door voortdurend te investeren om onze klanten beter te leren kennen, zodat we advies op maat kunnen leveren en de juiste resources snel ter beschikking kunnen stellen.”

Aerts: “Terwijl voorheen de vraag naar tijdelijke resources zich vooral op manage-

ment- en directieniveau afspeelde, zien we nu een verschuiving naar een sterke vraag naar high potentials die niet enkel op strategisch, maar ook op tactisch en operationeel niveau inzetbaar zijn. Projectconsultancy en interimmanagement zijn dus niet langer enkel weggelegd voor het topniveau.”

Projectconsultants en interimmanagers zijn zeer snel en tijdelijk inzetbaar, wat voor een grote flexibiliteit zorgt in de workforce.

Koen Aerts

Manager finance project solutions bij Dixon & Company

Young potentials en projectconsultancy

“Bij de nieuwe generaties die aan het begin van hun carrière staan, is er een steeds grotere vraag naar vrijheid en autonomie. Jonge krachten vragen meer variatie in hun functie en willen uitgedaagd blijven. Ze hebben hierdoor de neiging om sneller van functie te veranderen. Projectconsultancy en interimmanagement kunnen een perfect antwoord zijn voor deze veranderde noden, want het geeft hen een kans om veel organisaties te

leren kennen, snel bij te leren en sneller door te groeien dan dat mogelijk zou zijn binnen een vaste functie”, zegt Aerts.

“De drempel om echt als freelancer te starten, is vaak nog te groot bij deze jonge generaties. Ze hebben immers nog niet zoveel ervaring en ook het economische klimaat voor zelfstandigen is in België niet altijd even zeker. Daarom kiezen velen voor wat meer zekerheid door als projectconsultant te gaan werken. Als Dixon & Company durven we hier vandaag sterk op in te zetten en geloven we dat we vanuit onze expertise en kennis van de markt een sterke toegevoegde waarde zijn in het begeleiden en ontwikkelen van financieel talent.”

Aerts: “Door de groeiende vraag naar projectconsultants en interimmanagers levert Dixon & Company naast finance ook projectsolutions in sales & marketing, supply chain en engineering. Sterke professionals die hierin hun carrière willen uitbouwen, zijn welkom om ons te vergezellen in die groei.”

dixon & company

WWW.DIXON.BE

Joris Hendrickx
redactie.be@mediaplanet.com

Waarom zijn drie op de vier HR-automatiseringsprojecten geen succes?

Het belangrijkste element bij de keuze van een goede HR-tool is zijn capaciteit om het change management proces stapsgewijs te ondersteunen. Helaas focussen veel bedrijven zich bij de keuze van een HR-tool vooral nog op hun visie en functionele noden die ze op dat moment ervaren.

Bedrijven vatten traditioneel een automatiseringsproject aan met een analysetraject. De meeste bedrijven baseren zich hiervoor op de 'as is, to be'-methodologie, waarbij ze voornamelijk kijken naar hun functionele noden en processen. Zo komen ze tot een HR-tool die bepaald is door 'een visie'.

In de steeds sneller en permanent veranderende maatschappij wordt een visie echter gelijk aan een glazen bol. En die glazen bol heeft niemand. Er is geen vaststaand gegeven meer. Situaties veranderen permanent, waardoor de behoeften ook permanent gaan veranderen. De functionele noden van vandaag zullen niet deze van morgen zijn. De beste tool kiezen op basis van een duidelijk omljnd lastenboek is dus niet meer aangepast aan de hedendaagse noden van HR en bedrijven in het algemeen.

✘ Waar het fout loopt

Automatiseringsprojecten lopen in de meeste gevallen niet verkeerd door 'gekende' functionele aspecten, gezien die bijna altijd tot in de puntjes zijn geanalyseerd. Er zijn echter ook de 'niet gekende' functionele noden op het moment van de functionele analyse. Vaak kan de gekozen oplossing niet op een efficiënte, agile en flexibele manier om met veranderende noden. Als de noden achteraf anders



blijken te zijn, schuift de softwarebouwer het gemakkelijk van zich af door te stellen dat de functionele analyse slecht was, want die heeft die 'case' niet voorzien.

Daarnaast schenken bedrijven bij het kiezen van de tool te weinig aandacht aan de 'grote sprong' die vele tools hen gaan opleggen om van hun huidige 'as is' situatie te komen tot de 'to be' situatie. Die 'grote sprong' wordt vaak onderschat. Als de sprong te groot is, dan loopt het gegarandeerd fout. De beste tool wordt maar een succes wanneer hij door de organisatie positief wordt onthaald.



Hoe het wel zou moeten

Het automatiseren van HR- en managementprocessen is een continu gegeven, geen éénmalig te omlijnen iets. De enige zekerheid die we vandaag nog hebben, is dat noden gaan veranderen. Je tool moet dus makkelijk een antwoord kunnen bieden aan je nieuwe noden. Ze moet heel flexibel en agile kunnen omgaan met verandering. Of beter nog, je tool moet je in staat stellen te experimenteren, op die manier vorm te geven aan je visie én deze continu bij te sturen. Een automatiseringsproject hoort een transitietraject te zijn en

geen 'grote sprong'. Verandering leidt tot weerstand en het is dus essentieel dat dat in kleine stappen gebeurt. Het 'as is, to be' paradigma is bovendien achterhaald. De 'to be' bestaat niet meer, maar is een fast moving target geworden. Je tool moet dus van je 'as is' situatie kunnen vertrekken en vervolgens stap per stap op het ritme van het bedrijf, op een efficiënte manier, kunnen evolueren naar de op dat moment gewenste 'to be' situatie.

Joris Hendrickx

redactie.be@mediaplanet.com



metrilio®
innovative e-HR software



www.metrilio.com

Outplacement: van bandwerk naar maatwerk

Outplacement is sterk geëvolueerd richting maatwerk. Dat vraagt om een partner die zich kan inleven in de persoon én een diepgaand inzicht heeft in de arbeidsmarkt. Meer uitleg door Johan Maes, zaakvoerder van Hura.

“Vroeger was outplacement vooral een middel om mensen die ontslagen werden op te vangen, aan ontslagverwerking te doen, hun talenten in kaart te brengen en hen te leren solliciteren. Vandaag is outplacement echter veel uitgebreider geworden. Hierdoor moet een coach ten eerste een expert zijn in de arbeidsmarkt. Hij dient een goed zicht te hebben op de mogelijkheden binnen de arbeidsmarkt en op de competenties die nodig zijn”, opent Maes.

Inzicht en expertise

“Een coach moet dat bovendien kunnen vertalen naar de persoonlijke leefwereld van de deelnemer door een programma op maat aan te bieden. Het is belangrijk om in te spelen op en rekening te houden met ieders eigenheid. Een goede outplacement is nooit bandwerk, want dat werkt niet. Het komt er telkens weer op aan om de vertaalslag te doen naar de persoonlijkheid, de drijfveren, de sterktes, enz. Dat vraagt om een goed inzicht in die persoon.”



Johan Maes
Zaakvoerder Hura

Maes: “Vanuit zijn expertise moet de coach in staat zijn om matches te zoeken met de arbeidsmarkt én eventueel ook potentiële competentietekorten op te sporen. Outplacement is dus sterk geëvolueerd naar maatwerk, zowel voor de persoon als voor de arbeidsmarkt. Omdat dat een diepgaande kennis van de arbeidsmarkt vereist, focust Hura zich op een welomlijnde regio rondom Beerse, waar we gevestigd zijn.”

In de praktijk

“Ieder herstructureringsdossier heeft zijn eigenheid. Zo hielpen we bijvoorbeeld een bedrijf dat door tegenvallende cijfers door de jaren heen heel wat medewerkers had moeten ontslaan en uiteindelijk failliet ging. De medewerkers die op het einde nog overbleven en waarvan velen al een zekere leeftijd hadden, hadden weinig hoop om nog kansen te krijgen op de arbeidsmarkt”, aldus Maes.

“Via een competentiescreening kwamen we echter tot het inzicht dat zij door het teruglopende personeelsbestand een alsmat breder takenpakket kregen dat alsmat minder in hokjes kon worden opgesplitst. Op dat vlak waren deze mensen uniek. We leerden hen dus om die brede inzetbaarheid als sterkte uit te spelen bij sollicitatiegesprekken.”

Maes: “Via een inzicht in de sterktes van de persoon én de noden van de arbeidsmarkt konden we dus een meerwaarde creëren. Als partner is Hura hiervoor bijzonder goed geplaatst, want we zijn gespecialiseerd in zowel talentmanagement als loopbaanmanagement.”



WWW.HURA.BE

Joris Hendrickx
redactie.be@mediaplanet.com

“Vrijstelling van bedrijfsvoorheffing niet altijd optimaal toegepast”



Iris De Smedt
Head of consulting
Fiabilis Consulting Group

Aangezien de vrijstelling van de bedrijfsvoorheffing voor één werknemer op jaarbasis een besparing kan opleveren van enkele duizenden euro's, loont het zeker de moeite om een audit te laten uitvoeren.

Ondernemingen waar er ploegen- en/of nachtarbeid wordt verricht, kunnen onder bepaalde voorwaarden genieten van een vrijstelling van het doorstorten van de bedrijfsvoorheffing. Jammer genoeg is deze besparingspiste onvoldoende gekend of wordt ze niet altijd correct toegepast overeenkomstig de wet.

“In de praktijk kan het zijn dat er wel aan de voorwaarden voldaan is, maar dat er een verkeerde toepassing is. Dat kan tot gevolg hebben dat de werkgever vermindering misloopt of dat de vermindering onterecht wordt toegepast”, opent Iris De Smedt, head of consulting bij Fiabilis Consulting Group.

Voorbeeld: de 1/3 norm

“Een van de voorwaarden om te kunnen genieten van de vrijstelling is dat één derde van de prestaties in ploeg- of nachtschift moet worden gepresteerd. In de meeste bedrijven wordt het aantal uren gecodeerd, maar niet het begin- en einduur. Stel: een werknemer werkt in de

maand februari 152 uur, waarvan er zeven dagen (56 uur) nachtarbeid is. Deze persoon werkte gedurende deze dagen van 20 uur tot 4 uur en er werd een nachtpremie betaald vanaf 22 uur 's avonds. Er zijn in totaal 42 uur (zeven dagen van 22 uur tot 4 uur) waarvoor er een nachtpremie betaald wordt. Indien de uren nachtpremie in aanmerking worden genomen, zitten we lager dan de 1/3 norm en zal het loonpakket geen vrijstelling berekenen.”

“Indien we de uren tussen 20 uur 's avonds en 5 uur 's ochtends in aanmerking nemen, zijn er in totaal 56 uur en is de 1/3 norm wel gerespecteerd en mag de vrijstelling berekend worden. Afhankelijk van de manier van codering wordt er dus al dan niet een vrijstelling berekend.”

Professioneel advies is aangewezen

“Bedrijven beseffen vaak nog niet hoeveel geld ze laten liggen door een verkeerde interpretatie of een tijdsregistratie die niet volledig gekoppeld is aan het loonpakket. Er is dus zeker nog heel wat optimalisatie mogelijk. Anderzijds kan men het ook niet zomaar doen zonder te voldoen aan alle wettelijke voor-

waarden, want dan loopt men het risico om bij een sociale inspectie tegen de lamp te lopen. De fiscus is alvast van plan om in de nabije toekomst meer te gaan controleren op het gebied van de bedrijfsvoorheffing”, aldus De Smedt.

“Aangezien deze vrijstelling voor één werknemer op jaarbasis een besparing kan opleveren van enkele duizenden euro's, loont het dus zeker de moeite om een audit te laten uitvoeren rond dit thema om zeker te zijn dat de besparingspisten wel geïdentificeerd en toegepast worden. Fiabilis Consulting Group kan hierin het nodige professionele advies geven.”



BE.FIABILISCG.COM

Joris Hendrickx
redactie.be@mediaplanet.com

“Individuele coaching houdt medewerkers in topvorm”

Preventieve en individuele coaching winnen aan terrein in Vlaanderen. In een steeds sneller veranderende wereld is het immers uiterst belangrijk om zowel managers als andere medewerkers in absolute topvorm te hebben. Meer uitleg door Marleen Boen van Training & Coaching Square.

“Bij de bedrijven die hun medewerkers al langer persoonlijke ontwikkeling en training aanbieden, is er momenteel een groeiende openheid voor coaching. Ze hebben intussen immers gemerkt dat training een beperkte impact heeft. Vaak hervalt men na enkele weken al terug in de comfortzone en blijven er uiteindelijk slechts enkele zaken hangen”, opent Boen.

Van groepstraining naar individuele training

“De reden hiervoor is meestal de aanpak in groep. Hierdoor moet men rekening houden met verschillende mensen die er ieder een eigen visie op na houden qua communicatie en die ieder een andere stijl hebben. Doordat men de groep aanspreekt, voelen deelnemers zich vaak niet individueel aangesproken op hun werkpunten. Dit is in een groep immers haast onmogelijk.”

Boen: “Bovendien heerst er in het leerproces van mensen nog altijd wat schaamte en schuldgevoel. Men vindt immers vaak van zichzelf dat men iets kan omdat men bijvoorbeeld over bepaalde diploma’s beschikt. Wanneer dat in groep dan toch niet zo vlot blijkt te gaan, dan vraagt het een hoog veiligheidsgevoel om mensen echt aan te zetten tot verandering.”

Van curatieve naar preventieve coaching

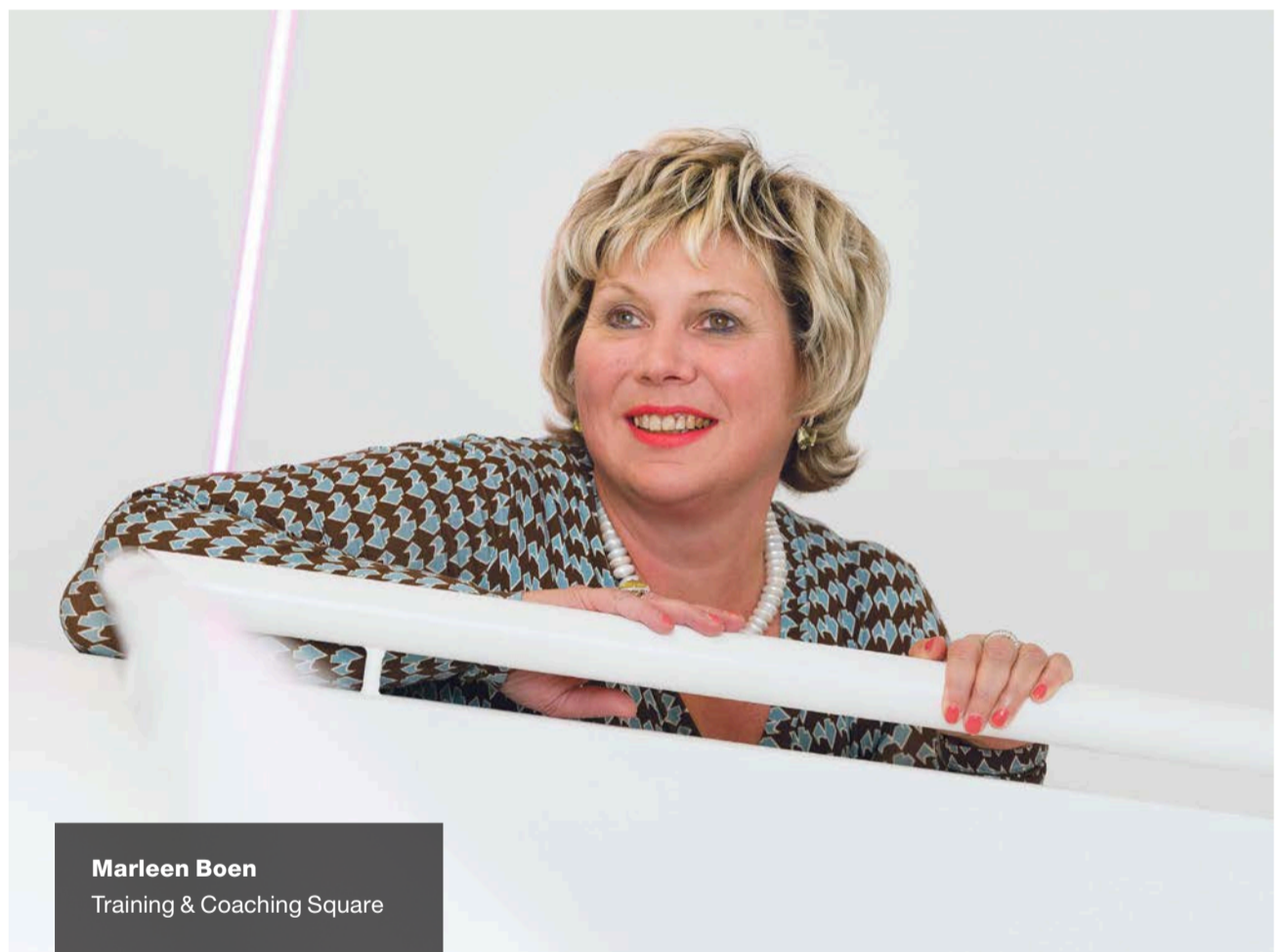
“De eerste grote stap werd genomen door training en coaching te gaan combineren. Bedrijven die hierin al langer zijn meegegaan zullen nu sneller een coach aanspreken, zelfs preventief. Zo kan bijvoorbeeld iemand die van functie verandert en daar voor bepaalde uitdagingen zal komen te staan, al vooraf preventief worden gecoacht”, vertelt Boen.

“We evolueren dus geleidelijk van curatieve naar preventieve coaching, en dat zien we in de eerste plaats bij bedrijven die inzetten op blijvend leren. Toch zijn er nog evenveel bedrijven die hier geen aandacht voor hebben en vinden dat medewerkers gewoon hun job moeten doen. Veel hangt hierbij af van de managementstijl en of men er nog mee wegkomt.”

Coaching op maat

Boen: “Nog veel te weinig bedrijven zijn zich bewust van wat er allemaal mogelijk is via coaching en training. Zo is er vandaag coaching op maat. Dit zijn individuele coachingstrajecten die best minstens een halfjaar duren en die verdeeld zijn in minstens zes sessies, zodat mensen geleidelijk aan hun evolutie ter harte kunnen nemen en er ook echt mee bezig kunnen zijn. Helaas gelooft men vaak nog niet hoe groot het effect hiervan kan zijn op iemand. Individuele coaching daagt mensen uit om buiten hun gewoonlijke kader te denken op een manier die niet mogelijk is bij trainingen. Daar zijn de heilige huisjes immers te gevoelig en heeft men vaak angst om zich bloot te geven. Bij coaching kan daarentegen vrijuit besproken worden waar men tegenaan loopt en hoe men dit kan aanpakken. Een professionele coach kan immers echt doorvragen op de struikelblokken.”

“Zo krijg je een andere perceptie en wordt je creatieve gedachtegoed in gang gezet. Maar dat vraagt dan wel enige moed. Het resultaat is alleszins dat mensen die individuele coaching hebben gevolgd alles al helder op een rij hebben, waardoor ze er vervolgens weer makkelijker over kunnen praten en in het algemeen sterker in hun schoenen staan”, zegt Boen.



Marleen Boen
Training & Coaching Square

Streng ethische code

“Het is trouwens belangrijk om te weten dat coaches die verbonden zijn aan de International Coach Federation (ICF) zich moeten houden aan een ethische code waarin een zeer strikte confidentialiteit wordt geëist. Deze code wordt zodanig serieus genomen dat een coach zijn titel kan verliezen wanneer hij zich er niet aan houdt.”

Boen: “Qua titels bestaan er drie graden: accredited coach, professional certified coach en master certified coach. Deze kunnen worden behaald via een scholing in combinatie met een vastgelegd aantal uren ervaring. Elke drie jaar moet een coach weer een update van opleidingen bewijzen. Momenteel hoort daar ook een ethische proef bij omdat de ethische code recent werd aangepast.”

Individuele coaching

“Coaching wordt alsnog belangrijker omdat de wereld rondom ons steeds sneller verandert. Men spreekt hierbij ook wel over de ‘VUCA-wereld’: snel veranderend (Volatile), onzeker (Uncertain), Complex en vaag (Ambiguous). Er is geen enkele manager die hier vandaag geen last van heeft. Zo moet men met het verleden kunnen afrekenen én tegelijk rekening kunnen houden met de toekomst, en dat in een markt die continu verschuift. Dat vraagt om een flexibele mindset die enkel via een persoonlijke coaching kan worden bekomen”, aldus Boen.

“Daarnaast kan coaching mensen ook helpen om hun eigen veerkracht te ontdekken én te leren respecteren. Als gevolg van de VUCA-wereld hebben veel mensen immers de neiging om over hun grens te gaan. Het is belangrijk dat men leert dat men niet iedere strijd hoeft aan te gaan. Eenmaal je van coaching geproefd hebt, ervaar je dat het een steuntje in de rug is in je eigen evolutie. Talent en ambitie worden uitgedaagd, en zo ben je klaar voor overmorgen!”



WWW.TRAININGCOACHINGSQUARE.BE

GROEI KOMT NIET TOEVALLIG

Laat uw medewerkers de grootste hefboom zijn

In een snel veranderende markt is veerkracht en wendbaarheid van mensen en organisaties een cruciaal gegeven. Betrokken medewerkers die verantwoordelijkheid nemen zijn immers sleutelfactoren die voor duurzame groei kunnen zorgen. JDI/LISS hebben alle middelen in handen om organisaties te laten groeien zowel strategisch, tactisch als operationeel.

Voor meer informatie over onze oplossing: liss.cc



LEARN HOW TO DO THE THINGS RIGHT

provocative selling

solution selling

key Account management

sales management 4.0

overtuigend onderhandelen

Duurzaam resultaat

Bedrijven hebben vandaag nood aan provocatieve klankborden en partners. Klanten verwachten meer dan een oplossing, ze hebben nood aan bedrijven die mee nadenken en sturen. De traditionele verkooptechnieken zijn daarom niet altijd even toepasbaar.

LISS biedt verschillende programma's, trainingen, opleidingen en coachings aan die een fundering zijn voor de groei van uw organisatie. Omdat elk verkoopproces anders is, vertrekt LISS daarbij heel bewust vanuit de specifieke bedrijfssituatie: de markt, de doelstellingen, de dagelijkse praktijk en de specifieke activiteiten.

In dat kader biedt LISS verschillende programma's aan die rekening houden met de veranderende markt.

Voor meer informatie over onze oplossing: jdi.be

Betrokken klantgerichte medewerkers

JDI begeleidt bedrijven in hun groei door het klantgericht maken van hele organisaties en het versterken van hun humaan kapitaal.

Dat gaat heel pragmatisch: stap voor stap wordt gewerkt vanuit de bedrijfsvisie en -missie naar een bedrijfscultuur met veel bewustmaking en betrokkenheid. Zo komen we tot wendbare veerkrachtige medewerkers in KMO's die klaar zijn voor de volgende decennia in een snel veranderende wereld. Introduceren en begeleiden van Leiderschap op alle niveau's is daarbij een cruciaal gegeven.

situationeel leiderschap

participatief management

leiden en motiveren

groei als individu

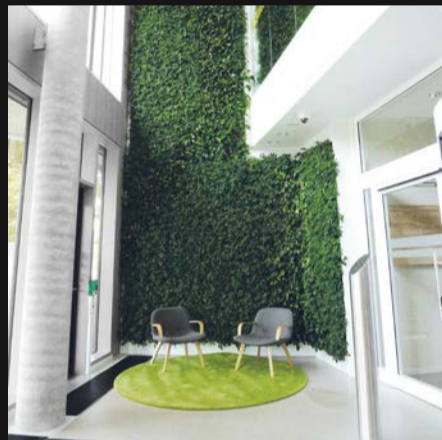
groei als team

& DISCOVER HOW TO DO THE RIGHT THINGS



The secret lies in the combination

Exclusive green designed to compliment your office



ANY GREEN BVBA - WWW.ANYGREEN.BE - 02 253 10 69

Voor meer informatie over de mogelijkheden van de digitalisering, ga naar
www.iedereenonderneemt.be



Het grote HR-debat

“Werknemers willen voortdurend uitgedaagd worden”

Het HR-landschap is in volle evolutie, en dat brengt heel wat uitdagingen en opportuniteiten met zich mee, zowel voor werkgevers, rekruteerders, werknemers als werkzoekenden. Wij brachten tien experts samen voor een boeiend gesprek over digitalisering, outplacement, onderwijs en employer branding.



Caroline Francois

Managing director Aligno Management

Het is belangrijk om mensen te inspireren om zaken te realiseren waarvan ze zelf niet hadden gedacht dat ze dat konden.



Peter Tuybens

Director Acerta Talent Development

Vroeger werden opleidingen collectief gegeven, nu gebeurt dat steeds vaker gepersonaliseerd en op de werkvloer.

Welke evoluties en uitdagingen stellen jullie vast in het Vlaamse HR-landschap?

Herwig Muyltermans: “Het grootste probleem op dit moment is dat de war for talent helemaal terug is. We krijgen opnieuw te maken met tekorten op de arbeidsmarkt, die nog worden versterkt nu de babyboomers stilaan op pensioen gaan. En toch hebben we een lage tewerkstellingsgraad.”

“Een andere evolutie is die van de digitalisering en robotisering. Dat zal op de arbeidsmarkt voor heel wat bewegingen zorgen die alsmat scherp worden. Door de betere conjunctuur zullen werknemers terug sneller bereid zijn om van job te veranderen. Bovendien scoren we nog steeds slecht qua tewerkstelling van ouderen, allochtonen en vluchtelingen, zeker in vergelijking met andere landen.”

Luc Christiaens: “De profielen die we vandaag binnenkrijgen - en hun vragen - zijn vaak niet afgestemd op de vragen van ondernemingen. De meeste organisaties zijn nog steeds traditioneel en hiërarchisch opgebouwd, terwijl de jongere generaties eerder op zoek zijn naar netwerk- en matrixorganisaties. Tijdens sollicitatiegesprekken nemen kandidaten vaak zelf het heft in handen en



gaan ze op zoek naar wat de organisatie te bieden heeft. De jonge generaties willen zelf hun job en de inhoud daarvan samenstellen.”

Marc Van Harneveldt: “Er worden ongelofelijk veel competenties gevraagd. De vraag van de arbeidsmarkt is niet afgestemd op de jongere krachten die op de arbeidsmarkt komen en nog geen ervaring hebben, terwijl het net deze generaties zijn die de uitstroom van de babyboomers moeten opvangen. Daarnaast heeft de arbeidsmarkt nog steeds niet de klik gemaakt dat werknemers langer zullen moeten werken. Vaak worden 55-plussers gezien als oude werknemers die in de laatste jaren van hun carrière zitten.”

Peter Tuybens: “Net zoals veel organisaties aandacht besteden aan het onderhoud van het machinepark, zou er minstens evenveel aandacht moeten gaan naar het ‘mensen-



park'. Dat gaat dan enerzijds over de invulling van de job voor de mensen die beginnen, maar anderzijds ook over het aan boord houden én laten groeien van de reeds aanwezige werkkrachten."

Bart Teuwen: "Het toenemende ziekteverzuim toont inderdaad aan dat er op dat vlak nog veel werk is. Bedrijven moeten beter leren kijken naar wat de mogelijkheden van hun oudere werknemers zijn, al dan niet in de vorm van aangepast werk. Veel bedrijven hebben hier bedenkingen bij en zien niet hoe dat binnen hun organisatie kan. Toch zal de nood hieraan steeds verder toenemen."

Jean-Louis Van Houwe: "Ieder bedrijf moet zich steeds sneller aanpassen aan een bewegende omgeving. Dit betekent dat HR ervoor moet zorgen dat iedereen zijn plaats vindt binnen de organisatie. Dit is niet enkel

een problematiek van generaties, maar ook van bedrijfsbeheer. De rol van het management verandert en jobs worden flexibeler. De jongere generaties kunnen zich niet langer vinden in de klassieke hiërarchische structuren."

Lou Van Beirendonck: "Enerzijds is er absoluut nood aan flexibilisering van het werk, van de arbeidsorganisatie en van statuten. Daarnaast moet er ook meer worden gepersonaliseerd, terwijl toch de match met de organisatie niet verloren gaat. Organisaties moeten van medewerkers competenties verwachten, maar ook hun talenten waarderen. Talentmanagement gaat er immers over dat al dat talent moet worden samengebracht met de verwachtingen van het bedrijf. De uitdaging is: hoe integreren we de missie van de organisatie met de passie van de medewerkers?"

Caroline Francois: "De verandering gaat inderdaad steeds sneller en bedrijven moeten dit proces kunnen blijven volgen. Het management speelt hierin een grote rol. Er is een grote volatiliteit in de arbeidsmarkt en er is een wisselende behoefte aan enerzijds capaciteit en anderzijds expertise en competenties. Interimmanagement kan hier een antwoord op bieden door op het juiste moment en de juiste plaats de spanning weg te nemen en ondersteuning te bieden in het doorhakken van knopen."

"Ook op het vlak van de loopbaan kan externe begeleiding een rol spelen om een langetermijntraject uit te stippelen dat realistisch is en kan worden volgehouden. Zo kunnen de individuele verwachtingen worden afgestemd met die van de arbeidsmarkt. De loopbaancheque is alvast een goed initiatief dat individuele coaching voor iedereen toegankelijk maakt op een aantal belangrijke kruispunten in de loopbaan."

Welke verantwoordelijkheid draagt de werknemer zelf?

Jean-Louis Van Houwe: "Mensen moeten bewust worden gemaakt dat ze verantwoordelijk zijn voor hun eigen opleiding. Ze moeten op dat vlak nog meer hun lot in eigen handen nemen. Er bestaat hiervoor trouwens een waaier aan mogelijkheden."

Peter Tuybens: "Het valt ons de laatste jaren bovendien op dat de investeringen in persoonlijke ontwikkeling nog meer verschuiven naar op the job leren. Vroeger werden opleidingen collectief gegeven, nu gebeurt het steeds vaker gepersonaliseerd en op de werkvloer."

Lees het vervolg van dit debat op de pagina's 14,15 en 16.

Ontdek op www.iedereenonderneemt.be hoe het onderwijs en het werkveld beter op elkaar afgestemd kunnen worden.



Herwig Muyltermans, Algemeen directeur Federgon



Bart Teuwen, Algemeen directeur Certimed (Mensura)



Miek Smeets, HR director Actief Interim

Algoritmen en artificiële intelligentie kunnen helpen in de werving en selectie, maar de koppeling van de bedrijfscultuur aan de persoon blijft het werk van mensen.

Bedrijven moeten beter leren kijken naar wat de mogelijkheden zijn van hun oudere werknemers, al dan niet in de vorm van aangepast werk.

Door mensen de kans te geven om binnen hetzelfde bedrijf een volgende stap in hun carrière te zetten, voelen mensen zich gewaardeerd en krijgen ze meer vertrouwen.

Lou Van Beirendonck: “Recent onderzoek toont aan dat 95% van de medewerkers vandaag nog steeds toestemming moet vragen aan hun baas om een opleiding te mogen volgen. Ongeveer de helft daarvan volgt een opleiding op aandringen van hun leidinggevende. Minder dan één procent draagt zelf financieel bij aan die opleiding. Er kan dus nog een hele weg worden afgelegd qua responsabilisering.”

Luc Christiaens: “In de praktijk merken we toch dat er een kanteling is. Bedrijven bieden hoe langer hoe meer de mogelijkheid aan werknemers om zelf te bepalen bij welke opleiding ze het meest baat hebben en hoe en wanneer ze wensen te leren, weliswaar binnen bepaalde grenzen. Het gaat daarbij nog niet zozeer over echte carrièreplanning, maar wel over gerichte opleidingen die binnen hun job nuttig zijn.”

Herwig Muyltermans: “Helaas speelt die responsabilisering zich voorlopig nog vooral af bij bedienden, en veel minder bij arbeiders. Afgestudeerden met een goed diploma kiezen hun werkgever zelf uit en vragen welk opleidingsplan die hen kan aanbieden en hoe ze hun carrière bij hem zullen kunnen uitbouwen. Dat bewustzijn over inzetbaarheid is echter nog niet doorgedrongen tot de arbeidsbevolking.”

Miek Smeets: “Uiteraard moet men ook bereid zijn om te investeren, zowel op financieel vlak als qua tijd. Men verwacht nog te vaak dat de baas zegt wanneer een opleiding nodig is, welke dat dan moet zijn en hoe die

zal worden georganiseerd. Werknemers kunnen vandaag heel wat keuzes zelf maken, ook in hun salarispakket wordt het aanbod afgestemd op zelf gemaakte keuzes. Waarom zouden we hierin geen opleidingen aanbieden?”

Caroline Francois: “Mensen hebben enerzijds wel degelijk mogelijkheden om zelf initiatief te nemen, bijvoorbeeld via de VDAB-loopbaancheque. Anderzijds moeten bedrijfsleiders en de HR-afdelingen ook zelf initiatieven nemen om in-house opleidingen en coaching aan te bieden. Het beste is dat deze elkaar vinden, maar dat hoeft niet noodzakelijk.”

“Zo moet een werknemer die merkt dat hij een bepaalde opleiding of coaching niet intern kan volgen, de mogelijkheid hebben om die op eigen initiatief te volgen. Werkgevers hebben er alvast alle baat bij om hun werknemers hier actief over te doen nadenken, want onderzoek heeft uitgewezen dat mensen die zo’n traject doorlopen niet zozeer sneller van job veranderen, maar wel hun huidige job liever doen.”

Hoe kunnen medewerkers zich gelukkig en gewaardeerd voelen?

Salvatore Curaba: “Bij ons weten medewerkers wat ze moeten doen om te kunnen doorgroeien. Deze interne doorgroei is zeer belangrijk, want we nemen geen externe managers aan. Het is dankzij deze strategie dat onze medewerkers over het algemeen zeer gelukkig zijn in hun job, dat we al drie jaar op rij de prijs van ‘Best Workplace’ won-

nen en dat we veel managers hebben die hun hele carrière bij ons blijven.”

Miek Smeets: “Door in te zetten op horizontale én verticale doorgroeimogelijkheden en mensen de kans te geven om binnen hetzelfde bedrijf een volgende stap in hun carrière te zetten, voelen mensen zich gewaardeerd en krijgen ze meer vertrouwen. Ze kunnen dit dan bovendien doen in een reeds vertrouwde omgeving en onder begeleiding van vakbekwame mensen met wie ze reeds een professionele geschiedenis hebben.”

Luc Christiaens: “De belangrijkste vraag van medewerkers is om uitgedaagd te worden. Ze willen zaken kunnen doen die hen boeien en waardoor ze zich kunnen ontwikkelen. Men heeft echter steeds sneller weer nood aan prikkels. Dat vraagt om een andere manier van organiseren. Engagement, performance en kennisdeling versterken elkaar.”

Marc Van Harneveldt: “Er wordt vandaag nog veel gesproken in termen van ‘functies’, terwijl we meer moeten spreken over de ‘rollen’ die mensen opnemen binnen een organisatie. Op die manier kunnen medewerkers beter worden uitgedaagd.”

Peter Tuybens: “Toch zou ik daaraan willen toevoegen dat wanneer mensen bij mij enkel ‘tevreden’ zijn, dat voor mij niet voldoende is. Mensen moeten daarnaast vooral ook op hun best zijn, en de HR-afdeling moet hen daarin ondersteunen. Dat kan men bekomen met een goede interne mobiliteit, het definiëren van rollen in plaats van functies, enz.”

Salvatore Curaba: “Het gaat inderdaad over gelukkig zijn én performantie. Als men vertrouwen, liefde, erkenning, vrijheid en autonomie krijgt, zal men automatisch ook performant zijn. Een bedrijf kan in ieder geval niet zomaar eisen dat medewerkers performant zijn.”

Jean-Louis Van Houwe: “Ook voor ons als start-up is het belangrijk om fun te hebben én performant te zijn. Beide zijn belangrijk. Iedereen weet wat hij of zij moet doen: streven naar gelukkige klanten. Iedereen kent daarin zijn rol en moet zichzelf uitdagen om telkens te excelleren.”

Caroline Francois: “Het is ook belangrijk om mensen te inspireren om zaken te realiseren waarvan ze zelf niet hadden gedacht dat ze dat konden - we noemen dat de coachende aanpak.”

Miek Smeets: “Andersom kan het ook. Als iemand een stap voorwaarts heeft gezet in zijn carrière en daarna aanvoelt dat het toch niet de juiste keuze was, dan moet die persoon ook een stap terug kunnen zetten. Dat kan via een open gesprek waarin ingezet wordt op de kwaliteiten van de betrokken medewerker. Terugwaarts hoeft niet meteen negatief te zijn.”

Luc Christiaens: “Bij de instroom zoek ik steeds naar een evenwicht tussen kennis, vaardigheden en attitudes. Vaak merk ik dat er een van deze zaken ontbreekt. Eerst kijk ik dan naar de attitude. Als die er is, dan kunnen we verder, want de rest is ontwikkelbaar.”



Salvatore Curaba, CEO EASI



Marc Van Harneveldt, Algemeen directeur Risesmart



Jean-Louis Van Houwe, Founder & manager Monizze

Men mag ongelofelijk veel competenties hebben, maar als de waarden niet aansluiten bij die van het bedrijf heeft het weinig nut om die persoon aan te werven.

Er wordt vandaag vooral gesproken in termen van 'functies', terwijl we meer moeten spreken over de 'rollen' die mensen opnemen binnen een organisatie.

Mensen moeten bewust worden gemaakt dat ze verantwoordelijk zijn voor hun eigen opleiding.

Lou Van Beirendonck: "Mensen moeten zich in een verhaal kunnen inschrijven. Maatschappelijk verantwoord ondernemen, is daarbij zeer belangrijk. Het versterkt het engagement, en dat leidt tot resultaten. Het gaat dus over een integratie van verschillende belangen en het creëren van waarde."

Jean-Louis Van Houwe: "Het is ook belangrijk om voor sommige zaken een interne coach te vinden. Managers kunnen niet goed zijn in alles, en moeten dus openstaan voor de feedback van andere experts die mogelijk onder hen staan. De digitalisering is hier een goed voorbeeld van."

Welke invloed heeft de digitalisering op HR?

Bart Teuwen: "De digitalisering gaat zo snel dat de visie van vandaag morgen al achterhaald is. Het is dus cruciaal om continu vooruit te kijken, ook als HR-afdeling."

Caroline Francois: "Er is inderdaad veel nieuwe technologie met nieuwe mogelijkheden, maar de organisatie op zich moet ook mee kunnen en 'digitaal' worden om succesvol te zijn. Dat betekent dat de technologie alleen niet volstaat, maar de digitalisatie ook 'agility' van mensen vereist: flexibiliteit, samenwerking, cocreatie, engagement, daadkracht, enz. Deze transformatie tot een digitaal bedrijf vergt heel wat leiderschap en een strategische HR-aanpak. Een organisatie die zich niet aanpast wordt inefficiënt, zelfs met een nieuwe technologie."

Lou Van Beirendonck: "Hoe meer je kan digitaliseren, hoe belangrijker datgene wordt dat je niet kan digitaliseren. Competenties zoals tactisch redeneren, samenwerken, empathie en flexibiliteit worden in de toekomst nog belangrijker."

Herwig Muyltermans: "Er verdwijnen door de digitalisering hoe langer hoe meer functies en jobs, en het tempo blijft versnellen. Toch wordt in die context het menselijke aspect inderdaad alsmäär belangrijker. Daarom werf ik persoonlijkheden en karakters aan. Algoritmen en artificiële intelligentie kunnen wel helpen in de werving en selectie, maar de koppeling van de bedrijfscultuur aan de persoon is mensenwerk."

Miek Smeets: "Als intermediair tussen werkzoekende en werkgever, weten wij als uitzendkantoor dat het menselijke aspect net een meerwaarde is in het sollicitatieproces. Een vacature en cv aan mekaar linken kan perfect via digitale middelen, maar de persoonlijkheid van zowel werkgever als kandidaat spelen een even grote rol in de aanwervingsprocedure."

Jean-Louis Van Houwe: "Toch ben ik er van overtuigd dat artificiële intelligentie kan helpen met het sneller vinden van een fit tussen vraag en aanbod. Heel wat screening kan nu gebeuren nog voor het eerste persoonlijke contact."

Bart Teuwen: "Dit is ook waar wij op inzetten. We trachten via analyses te achterhalen waarom mensen uitvallen en combineren dat

met HR-gerelateerde data zoals iemands rol, competenties, enz. Hierdoor wordt het mogelijk om te voorspellen en tijdig in te grijpen. Dat laatste gebeurt dan met een menselijke factor waarbij gekeken wordt hoe we die persoon kunnen helpen om inzetbaar te blijven."

Luc Christiaens: "Vandaag vergt HR nog een teveel aan papier. Digitalisering maakt het daarentegen mogelijk om HR-data inzichtelijk en inzetbaar te maken voor de business. Door HR-data te combineren met andere bedrijfsdata krijg je bovendien bijzonder waardevolle informatie, en als je die langs benchmarkdata kan leggen, kan je daar zowel tactisch als strategisch veel mee doen."

Peter Tuybens: "LinkedIn was de eerste grote cv-database waar mensen hun cv kunnen delen zonder argwaan op te wekken bij hun werkgever. Daarnaast is de transparantie tussen jongeren zeer groot, wat maakt dat ze van elkaar weten waar het aangenaam is om te werken, hoeveel je waar verdient, enz. Employer branding en de koppeling aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en andere waarden zullen dus steeds belangrijker worden."

Marc Van Harneveldt: "Er wordt vaak gesteld dat de digitalisering voor minder administratieve rompslomp zal zorgen, maar in de praktijk zien we vaak het omgekeerde, doordat bijvoorbeeld overheden alsmäär meer informatie vragen die alsmäär minder relevant is. Statistieken mogen echter niet het einddoel zijn, ze moeten eerder een middel zijn om mensen sneller te matchen met een job."

In welke zin kan het onderwijs nog beter worden afgestemd op de arbeidsmarkt?

Marc Van Harneveldt: "Bedrijven zoeken naar een zekere expertise, maar ook naar karakters en persoonlijkheden. In het onderwijs wil men echter naar een zeer breed aanbod gaan, terwijl de arbeidsmarkt net op snelle inzetbaarheid mikt. Hierdoor is er een mismatch. Mensen moeten dus enerzijds breder inzetbaar worden, maar toch een speciale expertise, attitude, persoonlijkheid en inzetbaarheid kunnen aanbieden. Het menselijke aspect in het onderwijs moet dus absoluut breder worden meegenomen, want veel mensen missen op dat vlak heel wat bagage."

Miek Smeets: "Wat je ook geleerd hebt, wanneer je van de schoolbanken komt, bestaat er geen enkele job die volledig aansluit bij je opleiding. Een opleiding geeft enkel toegang tot een waaier aan jobmogelijkheden. Wanneer je eenmaal op de arbeidsmarkt komt en start met werken, begin je dus vaak opnieuw aan een leerproces bij de werkgever. Vooral op het vlak van soft skills mist een schoolverlater inderdaad vaak bagage."

Lees het vervolg van dit debat op pagina 16.

DEBAT



Lou Van Beirendonck, Founder & director Quintessence

Hoe meer je kan digitaliseren, hoe belangrijker datgene wordt dat je niet kan digitaliseren.

Salvatore Curaba: “Bij het aanwerven moet men daarom vooral kijken naar waarden. Men mag ongelofelijk veel competenties hebben, maar als de waarden niet aansluiten bij die van het bedrijf heeft het volgens ons weinig nut om die persoon aan te werven. Net daarom worden onze bestaande medewerkers gestimuleerd om mensen uit hun omgeving aan te bevelen. Onze interne mensen kennen het bedrijf immers en weten wie van hun vrienden dezelfde waarden deelt.”

Lou Van Beirendonck: “Hoewel waarden terecht als belangrijk worden beschouwd, staat het vast dat het aantrekken van de juiste competenties tot een ongelooflijke opstoot van rendement leidt. Het ontwikkelen van competenties is echter niet eenvoudig. Daarom is een kwalitatieve rekrutering die ook rekening houdt met competenties een grote meerwaarde.”

Salvatore Curaba: “Personen met de juiste waarden zullen langer in het bedrijf blijven en vanaf een bepaald ogenblik ook op het vlak van competenties performant worden.”

Caroline Francois: “Zowel waarden als competenties moeten passen. Alles evolueert trouwens zeer snel, dus vooral coaching en begeleiding zijn erg belangrijk in het kader van een duurzame tewerkstelling.”

Welke rol kan outplacement op dat vlak spelen?

Marc Van Harneveldt: “Enerzijds vinden we het belangrijk dat jongeren gebruik

kunnen maken van outplacement, dit om de mismatch tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt voor een deel goed te maken. Anderzijds bestaat er nog altijd een regel dat iemand minstens negen jaar in dienst moet zijn om er gebruik van te kunnen maken. Naar ons gevoel is dat veel te lang. We vinden overigens dat mensen een soort loopbaanverzekering, een ‘rugzakje’, zouden moeten kunnen opbouwen die ze kunnen gebruiken voor loopbaanbegeleiding wanneer ze even zonder werk vallen of zich niet meer goed voelen in hun job.”

Herwig Muyltermans: “In ons arbeidsrechtelijk systeem zijn er veel hangmatten voorzien en te weinig springplanken. Outplacement is wat ons betreft een systeem van springplanken dat voor sommigen noodzakelijk is om inzetbaar te blijven. Het doel moet zijn om tools aan te bieden aan medewerkers waardoor ze de mogelijkheid hebben om na te denken over de verdere richting van hun carrière.”

“Momenteel wordt een deel van de opzeggingsvergoeding gereserveerd voor outplacement, zodat men een garantie heeft op een normaal inkomen. Dat is echter een defensieve aanpak, terwijl het doel net is om mensen te activeren naar een nieuwe job. We moeten dus zeker nadenken over dat rugzakje, dat we ook kunnen vullen met andere aspecten. Waarom zou je bijvoorbeeld je overuren daarvoor niet kunnen gebruiken?”

Marc Van Harneveldt: “We mogen daarbij niet in de val trappen dat dit zoals in het verleden bij een groepsverzekering of loopbaan-



Luc Christiaens, CEO Progreso

De jonge generaties willen zelf hun job en de inhoud ervan samenstellen.

sparrekening blijft kleven aan het bedrijf. Het moet transfereerbaar zijn. Het bedrag moet net beschikbaar zijn voor coaching en begeleiding wanneer men in een probleemsituatie zit.”

Bart Teuwen: “In het re-integratieverhaal wordt dat een belangrijk aspect. Nu leidt een ernstige ziekte vaak tot arbeidsongeschiktheid voor de eigen job. Er is zowel binnen als buiten het bedrijf vaak geen herplaatsing mogelijk. Er is dus een mentaliteitsverandering nodig waarbij men kijkt naar de mogelijkheden die er nog zijn. Outplacement zal daar zeker deel van uitmaken.”

Marc Van Harneveldt: “We staan in België al verder dan veel andere landen. Zo’n zeventig à tachtig procent van de mensen die outplacement volgen, vindt tijdens die periode een nieuwe job. Toch moeten we in de toekomst nog veel verder gaan en evolueren naar een totale carrièrebegeleiding. Outplacement richt zich nog te veel op het moment wanneer het misloopt. Ook jongeren zouden er gebruik van moeten kunnen maken om hun loopbaan te lanceren.”

Luc Christiaens: “Soms heb ik het gevoel dat we in een maatschappij leven waar we te veel willen betuttelen. In andere delen van de wereld is het heel anders. Zo moet men in de Verenigde Staten een lening aangaan om te kunnen studeren. Zij hebben dus een echte motivatie om daar iets mee te doen, want ze hebben de verantwoordelijkheid om die lening terug te betalen.”

Marc Van Harneveldt: “We moeten het helemaal niet zomaar geven. Mensen moeten zelf sparen met hun eigen inkomen, zodat ze in het geval van een probleemsituatie dat rugzakje kunnen inzetten.”

Herwig Muyltermans: “Wat u in feite zegt, is dat we een deel van de sociale zekerheid moeten individualiseren. Bij zo’n individuele rugzak beslist men zelf over de besteding daarvan, of het nu gaat over opleiding, begeleiding, coaching, een soort tijdskrediet,... Dat tijdskrediet moet dan niet langer door de werkgevers worden betaald. Dat kan echter enkel mits een responsabilisering van het individu, en dat staat haaks op een betutteling.”

Peter Tuybens: “In het kader van de war for talent is outplacement zelfs noodzakelijk geworden. Bedrijven zullen wel moeten investeren in hun ouder wordende werknemers om hen inzetbaar te houden. Outplacement zal voor een stuk ook ‘inplacement’ of ‘replacement’ moeten zijn. Er moet worden gefocust op waar mensen wel goed in zijn en hoe dat kan worden gematched met de noden van de organisatie. Het loont om datgene dat men al in huis heeft, te benutten.”

Caroline François: “Het is tot slot ook van belang om de troeven en meerwaarde van senior medewerkers in de arbeidsmarkt in de verf te zetten.”

Uitzendwerk: de eerste stap naar een vaste job



Asia Wielgus
Gedelegeerd bestuurder
Job Expert



De uitzendsector staat voor meer dan alleen kortetermijncontracten. Vandaag worden uitzendkantoren vaker ingeschakeld voor de werving van het vaste personeel. Deze medewerkers starten dan met een contract via interim, maar wel met het oog op een vaste aanwerving. Meer uitleg door Asia Wielgus, gedelegeerd bestuurder van Job Expert.

“Om succesvol te zijn in het bedrijfsleven moet je vaak heel erg snel zijn. Je mag de trein niet missen, want anders gaat de opportuniteit mogelijk naar je concurrent. Wanneer men beslist om op zoek te gaan naar een nieuwe medewerker stellen wij vast dat dat vaak ondoordacht gebeurt. Door gebrek aan ervaring of tijd besteedt men

vanuit het bedrijf te weinig aandacht aan de samenstelling van de vacature en het competentieprofiel”, aldus Wielgus.

“Job Expert start daarom in samenspraak met de klanten een wervingsprocedure. We beginnen steeds met een objectieve scan van de huidige werkomgeving en de bijkomende functie. Zo krijgen wij een duidelijk beeld van de kernwaarden van het bedrijf en zal de kandidaat die bij ons langskomt steeds het gevoel krijgen dat wij het verlengde zijn van onze klant. We noemen het graag ‘een partner zijn in het wervingsproces’”

Wielgus: “Door de rol en de partnership die wij aangaan met onze klanten krijgen onze opdrachten een voltijdse focus, want een perfecte match tot stand brengen tussen het bedrijf en de kandidaat is de essentie. Dat neemt tijd in beslag, maar wij zien het als een meerwaarde en geen pijnpunt.”

Een gezonde werkomgeving primeert

“Het is ons doel om gelukkige en gezonde werkomgevingen te helpen creëren door een perfecte match tot stand te brengen tussen de kandidaat,

het competentieprofiel, het huidige team en de kernwaarden van het bedrijf. We zijn een levenspartner in het bedrijfsleven en gaan voor een blind vertrouwen door ons vakmanschap in het wervingsproces”, zegt Wielgus.

“Als onderneming hebben wij de ambitie om voor onze werknemers een gelukkige en evenwichtige werkomgeving tot stand te brengen. Het ondernemerschap en personeelsbeleid zitten bij ons ingebakken. We geloven in een duidelijke structuur waar onze medewerkers de vrijheid hebben om letterlijk hun ding te doen. Zij zijn de motor van onze organisatie en verdienen absolute werkvreugde. Deze succesfactor activeert groei en mooie opportuniteiten.”



we ♥ jobs

WWW.JOBEXPERT.BE

Joris Hendrickx

redactie.be@mediaplanet.com

Talentedeling creëert wendbaarheid en verzekert duurzame tewerkstelling



Martine Beyers
Stichter Enkira

Via talentdeling wordt de langetermijntewerkstelling bij één en dezelfde werkgever vervangen door een organisatie-overschrijdende duurzame tewerkstelling, met focus op talent.

Talentedeling, co-sourcing of pooling laat organisaties toe om hun vaste kern te flexibiliseren en creëert de opportuniteit voor medewerkers om hun talent organisatie-overschrijdend in te zetten en verder te ontwikkelen. “Het is een verrijkende en verfrissende ervaring voor alle partijen, en hoe langer hoe meer noodzakelijk in de creatie van duurzame loopbanen en wendbare organisaties”, zo zegt Martine Beyers, stichter van Enkira.

“Het grote voordeel van talentdeling of het collegiaal in- en uitwisselen van medewerkers is de mogelijkheid voor organisaties om mee te bewegen in een veranderende context en toch te blijven inzetten op duurzame tewerkstelling. Een uitdaging die hoe langer hoe groter wordt”, opent Beyers.

“Jobs verdwijnen, nieuwe jobs ontstaan, workload varieert, strategische doelstellingen wijzigen en medewerkers zoeken naar zingevend werk aansluitend op hun talent. Via talentdeling wordt de - onder druk staande - langetermijntewerkstelling bij één en dezelfde werkgever vervangen door een organisatie-overschrijdende duurzame tewerkstelling, met focus op talent.”

Redenen om talent te delen

Beyers: “Er zijn organisaties die talentdeling aanreiken aan hun medewerkers om hen organisatie-overschrijdend bijkomende uren te bieden in het geval van onvrijwillige deeltijdse tewerkstelling. Anderen kiezen voor talentdeling als een duurzame loopbaanoplossing voor jobs die op lange termijn te belastend zijn. Organisaties hebben niet altijd de mogelijkheid om hiervoor intern een alternatief takenpakket aan te reiken.”

“Velen kiezen voor talentdeling om in geval van tijdelijke overcapaciteit mensen de mogelijkheid te geven hun talent extern in te zetten of verder te ontwikkelen. Hierdoor kunnen organisaties hun loonkost variabiliseren, wordt economische werkloosheid vermeden en genieten ander organisaties de mogelijkheid om vaak schaars talent in te zetten.”

Flexibiliseren van de vaste kern

“Het flexibiliseren van de vaste kern via talentdeling is een totaal ander uitgangspunt dan het werken met een flexibele schil. Het verschil ligt in het feit dat medewerkers op de payroll blijven van hun werkgever en dat een veilig socio-juridisch kader wordt gebo-

den waarin medewerkers kunnen en willen bewegen, mede gefaciliteerd door hun werkgever”, aldus Beyers.

“Talentedeling is dan ook een mooi samenspel tussen werkgever en medewerker en ontstaat dankzij samenwerking tussen organisaties. Enkira ondersteunt deze samenwerking door de inzet van een online talentdelingsplatform waarop bedrijven vrijblijvend hun tijdelijke of deeltijdse vacatures kunnen posten en medewerkers, in samenspraak met hun werkgever, hun profiel, talent en ambitie zichtbaar kunnen maken. Het is een tool waardoor vraag en aanbod zich makkelijker kunnen vinden.”



WWW.ENKIRA.BE

Joris Hendrickx

redactie.be@mediaplanet.com

Het is onze missie om organisaties wereldwijd te helpen bij de creatie en groei van gepassioneerde leiders en gedreven werkplekken om zo iedereen die werkt met goesting te laten bijdragen.

Uw bottom line optimaliseren door strategie en mensen.

Wij bieden oplossingen op maat en helpen mee implementeren op vlak van:

Leiderschap

- Executive coaching
- Leiderschapsontwikkeling
- Invloedrijk leiderschap
- Leiderschapsassessment

Organisatieontwikkeling

- Fusies en overnames
- Organisatiestructuur
- Procesoptimalisatie
- Organisatieassessment
- Strategische meetsystemen

Strategisch HR

- Strategieontwikkeling
- Strategie-implementatie
- Invloed van HR vergroten
- Creatie van duurzame en werkbare culturen

strategie

Tichelrijstraat 73 B1
3800 Sint-Truiden

Tel: 0486 07 71 10

info@vls-consulting.be
www.vls-consulting.be



Het belang van communicatie

De snelheid waarmee onze maatschappij evolueert, heeft een impact op organisaties en werknemers. Karine Vanpoucke, managing director van Eosalis, ziet de gevolgen elke dag bij haar klanten.



Karine Vanpoucke
Managing director
Eosalis

Medewerkers moeten mee zijn in het verhaal. Pas als mensen de voordelen van de verandering inzien, zijn ze bereid om oude gewoontes achter zich te laten.

Wat kunnen bedrijven en werknemers doen om succesvol te zijn in de snel evoluerende maatschappij van vandaag?

“Bedrijfsleiders moeten de vinger aan de pols houden van de veranderingen in de buitenomgeving. Bedrijven hebben vaak een sterke interne focus, waardoor ze te weinig oog hebben voor nieuwe evoluties in de wereld rondom hen. Door alert te zijn voor nieuwe kansen en bedreigingen, kan een bedrijf zich wapenen voor de toekomst. Hetzelfde geldt voor werknemers. Een carrière is vandaag niet meer zo rechtlijnig als vroeger. Ook als medewerker komt het erop aan om wendbaar en flexibel te blijven.”

Jullie pleiten voor een systematische, holistische aanpak waarbij rekening wordt gehouden met verschillende aspecten. Kan u dat toelichten?

“In een veranderingsproject moet je niet alleen rekening houden met de economische en financiële kant. De menselijke en organisatorische factoren zijn even belangrijk. Zo hebben gedemotiveerde medewerkers of onvoldoende

gestroomlijnde processen of organisatiestructuren eveneens invloed op de ROI van een organisatie. Om toekomstbestendig en innovatief te ondernemen, rendeert een holistische aanpak met aandacht voor verschillende perspectieven.”

Wat zijn de grootste valkuilen voor bedrijven die met een veranderingstraject te maken krijgen?

“Veel organisaties onderschatten hoeveel tijd en aandacht nodig is om duidelijk te communiceren en mensen te overtuigen. Medewerkers moeten mee zijn in het verhaal. Pas als mensen de voordelen van de verandering inzien, zijn ze bereid om oude gewoontes achter zich te laten. Daarom is het belangrijk om het doel helder te maken en een gefaseerd projectplan op te stellen. Bovendien moet je als organisatie aanvaarden dat je plan onderhevig is aan wijzigingen door interne en externe omgevingsfactoren.”

Welke tips geeft u mee voor bedrijven die moeite hebben met de uitrol van een veranderingsproject?

“Vernieuwing ontstaat niet door zaken vanop

afstand te introduceren. Managers die echt interesse hebben in de ervaringen van mensen vinden makkelijker succesvolle oplossingen. Tussentijdse evaluaties helpen om flexibiliteit in te bedden in een veranderings-traject. Door medewerkers in groep te laten samenwerken en meedenken over de concrete uitrol, voed je de betrokkenheid. Het kan ook een goed idee zijn om nieuwe werkmethodes of systemen op kleine schaal uit te testen en op basis daarvan de nodige aanpassingen te doen. Een succesvol pilootproject werkt aanstekelijk en kan een boost geven aan de volledige uitrol van het project.”



WWW.EOSALIS.COM

Bram Thiry

redactie.be@mediaplanet.com

“Tekort aan ingenieurs vraagt om creatieve aanpak”



Jekatarina Jaeken
Managing partner
Teknik Recruitment

Er is een groot tekort aan ingenieurs, en het ziet er niet naar uit dat dat snel zal beteren. Er beginnen vandaag immers minder jongeren dan ooit aan technische opleidingen.

Bedrijven ondervinden alsmat meer moeite om goede ingenieurs aan te trekken. Dat vraagt om een creatieve, proactieve en flexibele aanpak. Meer uitleg door Jekatarina Jaeken, managing partner bij Teknik Recruitment.

Steeds moeilijkere arbeidsmarkt

“Er is een groot tekort aan ingenieurs, en het ziet er niet naar uit dat dat snel zal beteren. Er beginnen vandaag immers minder jongeren dan ooit aan technische opleidingen, waardoor het aanbod nog zal dalen. Daarnaast is er de vergrijzing, waardoor er plaatsen vrijkomen die niet ingevuld raken. Bovendien neemt de vraag naar ingenieurs nog verder toe als gevolg van de automatisering en de digitalisering”, opent Jaeken.

Proactieve aanpak via online kanalen

“Er is dus een grote mismatch tussen vraag en aanbod, en dat vraagt om een creatieve en proactieve aanpak van de rekruteerders. Sociale media zoals Facebook en LinkedIn kunnen hierin alvast een belangrijke rol spelen. Daarnaast dient men ook te investeren in een sterke online aanwezigheid. Veel mensen

zoeken immers via Google naar een job. Onze taak als rekruteerder is dan om zo hoog mogelijk in de zoekresultaten te staan. Dit doen we bijvoorbeeld via een bedrijfspagina, Google AdWords campagnes, een blogpagina rond rekrutering, enz. Het hele online zoekproces dient voor de sollicitanten zo gebruiksvriendelijk mogelijk te zijn en zo weinig mogelijk tijd te kosten.”

Focus op attitude en motivatie

“Naar onze klanten en kandidaten toe dienen we bovendien advies te geven over rekrutering. Vroeger hadden klanten, gezien de slechte economie, een keuze uit zeer veel kandidaten. Het was dan ook gemakkelijker om selectief te zijn. Nu is het aanbod nijpender, waardoor het moeilijker wordt om te eisen dat een kandidaat honderd procent matcht met de verwachtingen. De zoektocht zal dan veel tijd in beslag nemen, en dat kost geld”, aldus Jaeken.

“We raden klanten vaak aan om het verlanglijstje te reduceren tot de essentiële taken of competenties, om meer open minded te zijn en om te kijken naar wat iemand wél kan en welke meerwaarde dat kan geven. Vaak is het best dat men vertrekt vanuit de attitude, bestaande com-

petenties en motivatie. Andere dingen kunnen later nog steeds worden aangeleerd via interne/externe opleidingen en op de werkvloer.”

Flexibiliteit en snelheid

Jaeken: “Tot slot is het belangrijk is om als bedrijf snel te kunnen schakelen en je flexibel te kunnen opstellen naar de kandidaten toe. Goede kandidaten krijgen nu eenmaal veel aanbiedingen. Ze blijven dus vaak niet wachten op dat ene gesprek een maand later als er al drie aanbiedingen op tafel liggen. Door flexibel te zijn in je agenda, gesprekken te combineren of de volgorde te wijzigen, laat je de goede kandidaten niet schieten.”



WWW.TEKNIK-RECRUITMENT.EU

Joris Hendrickx

redactie.be@mediaplanet.com



Human being management: van rekrutering tot carrièreplanning



Carol Geens

Business unit manager Peak6

HR-management en rekrutering zijn sterk geëvolueerd naar een individuele aanpak. “Vandaag spreken wij daarom liever over human being management”, zegt Carol Geens van Peak6, dat gespecialiseerd is in rekrutering, HR-advies en opleidingen.

“We zijn ervan overtuigd dat we betere resultaten kunnen boeken wanneer we echt vanuit het perspectief van de individuele kandidaat werken om de juiste match te maken. Wie is de persoon naast zijn of haar competenties en skills? Waar liggen zijn of haar waarden? Waar wil hij of zij terechtkomen? Door hier rekening mee te houden, kunnen

we komen tot een langdurige en duurzame tewerkstelling en een hoge tevredenheid en betrokkenheid in de job”, zegt Geens.

“Er moet dus een perfecte match zijn tussen het bedrijf en de kandidaat. Deze kandidaat wordt trouwens niet enkel gedurende het rekruteringsproces begeleid. Ook door zijn of haar volledige verdere carrièrepad heen kunnen we hem of haar verder opvolgen en adviseren.”

Digitale en IT-profielen

Geens: “Onze 360 graden recruiters zijn elk gespecialiseerd in hun eigen niche. Hierdoor hebben ze een grote kennis van de markt en de nodige skills, wat ervoor zorgt dat ze de taal van de kandidaat spreken. Dat is belangrijk omdat deze profielen zeer frequent gecontacteerd worden en daardoor soms zeer weigerachtig staan ten opzichte van recruiters.”

“House of HR, onze overkoepelende holding, is overigens enorm actief op het vlak van innovatie in de rekruteringsmarkt. Hier profiteren wij als Peak6 enorm van, namelijk door die kennis mee te nemen in de nichesector van digitale en IT-profielen.”

Kwaliteit in combinatie met snelheid

Digitale en IT-profielen zijn knelpuntberoepen. Het is dus belangrijk om te kijken naar wie het bedrijf eigenlijk zoekt. Welke opleiding moet men gehad hebben? Welke kennis is vereist? Hierin adviseren we bedrijven om naast de nodige skills ook verder te zoeken naar de type profielen die ze nodig hebben”, aldus Geens.

“Om die reden werken wij vanuit de kandidaat. We kijken telkens opnieuw welke opportuniteiten er zijn voor dat individu. Dat vraagt dan wel tijd en energie, maar toch handelen we zo snel mogelijk. Door de grote vraag naar digitale en IT-profielen krijgen

deze kandidaten nu eenmaal veel voorstellen. Het komt er dan op aan om snel te zijn. Toch moet de kwaliteit voorop blijven staan.”

Strategisch HR-advies

Geens: “Ook aan de kant van de bedrijven bieden we ondersteuning. Hierbij focussen we ons op de strategie die nodig is om talent aan te trekken én ook te behouden. Voordat kandidaten vandaag de keuze maken om ergens te starten, kijken en evalueren ze wat het bedrijf doet, waarvoor het staat en welke richting het uitgaat. We adviseren bedrijven daarom hoe ze hun employer branding en employer engagement kunnen verbeteren. Hiervoor hebben we diverse tools en onderzoeken ter beschikking.”

Een belangrijk advies voor bedrijven is dat ze best open staan voor de goede mensen die ze in huis hebben.

Potentieel benutten

Geens: “Ook HR-consultancy gebeurt telkens weer op maat van het bedrijf en de sector. We kijken daarbij naar de bedrijfsstrategie en naar wat het bedrijf van zijn mensen nodig heeft. Dikwijls zijn er veel goede competenties en talenten intern aanwezig, en dan is het onze taak om een manier te vinden hoe we die kunnen laten floreren.”

“Een belangrijk advies voor bedrijven is dat ze best open staan voor de goede mensen die ze in huis hebben. Het komt erop aan dat deze

bedrijven zich juist laten begeleiden om die talenten in kaart te brengen. Vervolgens is het belangrijk dat ze leren om te zoeken naar manieren waarop deze talenten het bedrijf sterker kunnen maken, bijvoorbeeld via het voorzien van opleidingen. Zo zal men minder snel externe krachten hoeven te zoeken.”

Focus op natuurlijke competenties

“Vanuit Peak6 bieden we heel wat expertise en mogelijkheden qua opleidingen. Ook dat sluit weer aan bij ‘human being management’. Veel competenties worden verplicht aangeleerd, en dat kost dan vaak enorm veel energie. Het brengt echter meer op om te kijken naar mensen uit zichzelf sterk in zijn, waar hun natuurlijke competenties liggen en waar ze energie uit halen”, zo zegt Geens.

“We kunnen opleidingen voorzien die volledig op maat zijn uitgewerkt voor het betreffende departement. Daarnaast is ook one-to-one-coaching mogelijk. Dat zijn zeer gerichte coachingsessies op maat waarmee we een medewerker of manager een duw in de rug geven. Het bedrijf zal hierdoor een enorme boost krijgen, mensen zullen zowel zichzelf als anderen beter begrijpen en ieder individu zal zich bewust worden hoe hij of zij het verschil kan maken.”

PEAK 6

WWW.PEAK6.BE

Joris Hendrickx
redactie.be@mediaplanet.com

Onze **+20 jaar** sales ervaring en expertise in **Solution Selling®** vormen de rode draad in onze werking.



HOE BEHALEN WE UW SALES RESULTATEN:

- Gestructureerde sales aanpak verankeren in uw bedrijf
- Rekruteren & selecteren
- Project sourcing en interim sales management



“Onze rekruteringsprojecten zijn pas geslaagd als de nieuwe sales collega’s succesvol zijn. Daarom leggen we, naast de zorgvuldige kwalificatie van onze kandidaten, eveneens de focus op een intensieve on-boarding.”

KMO-PORTEFEUILLE

ERKEND DIENSTVERLENER



Young potentials aantrekken en behouden: hoe doe je het?

Het aantrekken en behouden van young potentials vormt voor veel bedrijven een alsmear grotere uitdaging. Goedele Delarue, zaakvoerder van Progress HR, geeft alvast enkele waardevolle tips.



Goedele Delarue
Zaakvoerder
Progress HR

“Veel bedrijven doen momenteel heel wat moeite om schoolverlaters en mensen met een eerste werkervaring aan te trekken. Vaak zien we dat de bedrijven die helder communiceren over hun visie en toekomstplannen er meer uitspringen bij jongeren”, opent Delarue.

“Daarnaast kiezen jongeren vaker voor bedrijven die ethisch ondernemen en zich bewust zijn van het milieu en hun maatschappelijk toegevoegde waarde. Omdat jongeren hier gevoelig voor zijn, is het dus erg belangrijk om hierrond te communiceren en op dat vlak een imago op te bouwen. Dat bepaalt namelijk mee hoe aantrekkelijk je voor jongeren bent als organisatie.”

Ouders hebben impact op de keuze van jongeren

Delarue: “Bovendien merken we ook dat ouders een alsmear grotere impact hebben op de keuze van jongeren. Vroeger beslisten jongeren zelf waar ze wilden gaan werken. Vandaag zie je echter steeds vaker dat ze over deze keuze in dialoog gaan met hun ouders. Op deze manier beïnvloeden zij hun beslissingsproces.”

“De verklaring hiervoor is vermoedelijk de door de jaren heen veranderde relatie tussen ouders en hun kinderen, waarbij die laatste hun ouders meer zien als vertrouwenspersonen en beste vrienden. Dat maakt dat je je als bedrijf ook geloofwaardig moet opstellen naar de ouders toe. Je enkel aantrekkelijk opstellen naar de jongeren zelf volstaat niet meer.”

Verantwoordelijkheden en trajecten moeten duidelijk worden gedefinieerd

“Wanneer jongeren voor het eerst solliciteren, zijn ze logischerwijs nieuw op de arbeidsmarkt. Dat maakt dat ze heel wat functietitels nog niet goed kennen. Daarom is het belangrijk om in de functieomschrijving heel duidelijk weer te geven wat de functie exact inhoudt, wat de verantwoordelijkheden zijn en wat men kan verwachten”, aldus Delarue.

“In het eventuele sollicitatiegesprek kan dit dan nog extra worden toegelicht, zodat



jongeren een duidelijk beeld krijgen van wat er van hen verwacht wordt en wat ze kunnen betekenen binnen de organisatie.”

Delarue: “Heel veel bedrijven gaan bovendien momenteel terug op zoek naar management trainees. Ook daar is het erg belangrijk om een duidelijk traject mee te geven aan de kandidaat. Men dient te verduidelijken wat dat traject betekent, wat men mag verwachten van de traineeship en welke kansen men binnen de organisatie zal krijgen.”

Ook kmo's bieden interessante opportuniteiten

“Heel veel jongeren kiezen vandaag nog steeds voor de grotere en bekende organisaties als werkgever. Ze willen vaak in zo'n bedrijf met naam en faam terecht komen, omdat ze het gevoel hebben dat ze daar meer kansen zullen krijgen om door te groeien. Anderzijds kiest een groeiend aantal jongeren zeer bewust om in een kmo te gaan werken. Dit is een positieve evolutie, want het is een grote markt met veel jobs”, vindt Delarue.

“Het idee dat echter vaak nog overheerst, is dat men bij een kmo niet zoveel doorgroeimogelijk-

heden heeft op het vlak van functietitels. Dat is misschien wel waar, maar bij een kmo krijg je wel vaak een veel breder en meer afwisselend takenpakket. Zo blijven de verantwoordelijkheden niet beperkt tot dan ene vakje waarop je oorspronkelijk op hebt gesolliciteerd.”

Opleiding en begeleiding maken het verschil

Delarue: “Wanneer een jongere dan uiteindelijk start binnen een bedrijf is het belangrijk dat hij of zij een goed starttraject of opleidingstraject krijgt. In dat opleidingstraject dienen een aantal mijlpalen te worden voorzien die evaluatie en zelfevaluatie toelaten. Dat is zeer belangrijk om iemand succesvol te laten worden binnen de organisatie. Daarnaast kan ook een persoonlijke coach of mentor een grote meerwaarde bieden. Dat hoeft trouwens niet noodzakelijk een leidinggevende te zijn, ook een senior medewerker kan die rol vervullen. De jongere kan zich hier dan voor een stuk aan vasthouden wanneer hij of zij formele of informele vragen heeft, bepaalde taken voor het eerst moet uitvoeren, enz. Zo kan men zich sneller inte-

gieren en vereenzelvigen met de werkwijze en de cultuur van de organisatie.”

“Het volstaat dus niet om enkel een sterke kandidaat aan te nemen. De begeleiding die deze persoon vervolgens krijgt, maakt het verschil in hoe succesvol deze sterke kandidaat zal worden. Zonder begeleiding zal zelfs een sterke kandidaat maar een gemiddelde medewerker worden. Een gemiddelde kandidaat kan daarentegen wel een zeer succesvolle medewerker worden, mits de juiste begeleiding en opleiding”, besluit Delarue.

progress . 
HR • HUMAN RESULTS

WWW.PROGRESS-HR.BE

Joris Hendrickx
redactie.be@mediaplanet.com



Selectie: naar een optimale match tussen kandidaat en functie



Pascale Wijnandt
Managing director Pass HR Services

Soms is het nodig om de bedrijfsdoelstelling te herdefiniëren, van daaruit de functieprofielen te bekijken en vervolgens de vacatures in vraag te stellen.

HR vervult meer dan ooit een strategische rol binnen de organisatie. Daarom is het belangrijk om voor rekrutering, outplacement en advies een beroep te doen op een langetermijnpartner met kennis van zaken. Pascale Wijnandt, managing director van Pass HR Services, geeft meer uitleg.

“Als selectiekantoor hanteren we geen dwingende, maar wel een sterk ondersteunende aanpak, zowel ten opzichte van de klanten als ten opzichte van de kandidaten. Winst maken is dan wel belangrijk, maar het is niet onze prioriteit. In de eerste plaats willen we onze klanten begeleiden in een visie en HR-beleid op langere termijn, en dat zonder de doelstellingen uit het oog te verliezen”, opent Wijnandt.

“Ook naar de kandidaten toe vinden we dat belangrijk. Ze vormen immers onze ‘grondstoffen’ waarmee we aan de slag gaan. Door hen tijdens het selectieproces individueel en gericht te coachen naar een volgende job trachten we een optimale match te creëren.”

Wijnandt: “Soms betekent dat dan ook dat we verder kijken dan de vacature waarvoor ze aanvankelijk hebben gesolliciteerd. We gaan dus niet noodzakelijk mee in hun keuze wanneer we er zeker van zijn dat die job hen op lange termijn niet veel zal bijbrengen. Op die manier kan een kandidaat soms ontdekken dat er nog andere interessante organisaties zijn, of kunnen die organisaties hen ontdekken.”

Online talentpool

“Op onze website hebben we alvast een talentpool gecreëerd. Hier kunnen we kandidaten die ons niet volledig leken te matchen met de vacature waarvoor ze solliciteerden, maar die volgens ons wel zeer geschikt zijn voor bepaalde andere functies, anoniem in de eta-

lage plaatsen. Op die manier kunnen we deze kandidaten vaak goed verderhelpen, ondanks het feit dat we op dat moment geen geschikte vacature hebben. Het is immers niet enkel de klant die aandacht moet krijgen.”

Eerlijk advies

“We gaan nooit zomaar mee met de waan van het moment, ook niet met onze klanten. Soms is het zelfs noodzakelijk om hen terug met beide voeten op de grond te zetten. Het komt er dan op aan om eerlijk te zijn en het eventueel ter sprake te brengen wanneer we vanuit onze expertise vinden dat de vacature op lange termijn niet strategisch doordacht is”, aldus Wijnandt.

“We denken dan graag mee en reiken indien mogelijk alternatieve oplossingen aan, zonder onze wil op te leggen. Soms is het nu eenmaal nodig om de bedrijfsdoelstelling te herdefiniëren, van daaruit de functieprofielen te bekijken en vervolgens de vacatures in vraag te stellen.”

Individuele outplacement

Wijnandt: “Ook bij outplacement hanteren we een gelijkaardige aanpak. We gaan steeds voor individuele outplacement, waarbij we focussen op de persoonlijke competenties en talenten van de persoon die we begeleiden. Door te werken op iemands sterktes kunnen we hem of haar helpen om de volgende stap in de loopbaan te zetten. Omdat we die persoonlijke aanpak zo hoog in het vaandel dragen, begeven wij ons bewust niet op de markt van de collectieve loopbaanbegeleiding.”

HR-intelligence

“Bij HR-intelligence kunnen we daarentegen wel een volledig managementteam begeleiden. Er wordt daarbij in het bijzonder veel aandacht besteed aan open communicatie, duidelijkheid en overleg binnen de organisatie. Dat zijn drie basiswaarden die dikwijls

verloren geraken in bepaalde organisaties. Nochtans zijn het eenvoudige, logische en voor de hand liggende aandachtspunten”, legt Wijnandt uit.

“Het komt er dan net zoals bij het aannemen van een gezonde levensstijl niet zozeer op aan om op korte termijn veel af te vallen, maar wel om kwalijke routines te doorbreken en gezonde gewoontes aan te nemen. Zo zal de organisatie opnieuw openstaan voor nieuwe opportuniteiten en invalshoeken. Een externe partner zoals Pass HR Services kan in dat kader met haar expertise zorgen voor een frisse blik op de zaken.”

Naar een meer ondersteunende rol

Wijnandt: “Vroeger werd HR vaak gezien als een noodzakelijk kwaad. Gelukkig zijn de tijden intussen veranderd. HR wordt nu steeds meer betrokken bij het bedrijf. Zonder de mensen in de organisatie kun je immers geen beleid realiseren. Medewerkers dienen niet enkel richtlijnen mee te krijgen, ze moeten ook worden betrokken in het overleg. Zo wordt HR veel meer ondersteunend dan vroeger, en net daar hebben jonge medewerkers vandaag absoluut nood aan. Via coaching kan dan samen gekeken worden hoe medewerkers denken dat ze bepaalde vooropgestelde doelstellingen kunnen behalen.”



WWW.PASS.JOBS

Joris Hendrickx
redactie.be@mediaplanet.com

**JE BOEKT
RESULTAAT
ALS
IEDEREEN
ER STAAT**

Uw werknemers vormen de kracht van uw bedrijf. U wilt dan ook dat ze er elke dag staan. Daar kan Mensura u bij helpen. Want samen zorgen we voor de **gezondheid van uw medewerkers** en een **veilige werkomgeving**. Van het strikt wettelijke tot zoveel meer. Zo boekt u als werkgever meer resultaat.

www.mensura.be

HR software
MADE IN BELGIUM

48% van de HR professionals wil zijn huidige HR software vervangen door een cloud-based systeem tegen 2018.

Source: Information Services Group

ONTDEK ONZE ONLINE TOOLS VOOR EEN STERK HR BELEID
WWW.PROGRESO.BE

Lange Lozanastraat 258 b17
B-2018 Antwerpen
+32 3 289 20 00

turning talent
into **results.**

Op zoek naar alternatieve verloningen?

**DE MAALTIJD- EN
ECO-CHEQUES!**

Uw voordelen:

- een besparing tot 57% in vergelijking met een gelijkwaardige loonsverhoging
- 100% vrijgesteld van sociale lasten
- de maaltijdcheques zijn gedeeltelijk fiscaal aftrekbaar
- geen personenbelasting

Monizze biedt u:

- een snelle service
- een eenvoudig, gebruiksvriendelijk en veilig platform
- de beste prijs/kwaliteitsverhouding

Gratis offerte? Contacteer ons op het nummer 02/891.88.00 of via e-mail naar info@monizze.be!

Great place to work
zoekt

Great people to work with

GREAT PLACE TO WORK® Best Workplaces 2017 Belgium

Interesse? www.actief.be/ikwordactief

ACTIEF CONSTRUCT **ACTIEF DIENSTENCHEQUES** **ACTIEF INTERIM**

Bosstraat 67 bus 2 - 3560 Lummen - Tel. 013 35 34 33 - Fax 013 35 34 99 - actief.interim@actief.be
www.actief.be