

A diverse group of smiling people of various ages and ethnicities outdoors. In the center, an older man with a white beard and hair, wearing a white shirt, is pointing towards the camera. To his left, a woman with brown hair in a blue shirt is smiling. Further left, a man with a beard and a woman are also smiling. To the right, a woman with dark hair is looking towards the camera. The background is a blurred green forest.

Social profit:
Specifieke sector,
specifieke hr-uitdagingen,
specifieke hr-oplossingen

acerta

A horizontal bar with segments of blue, green, yellow, and red.

De social profit als essentiële sector, een troef om te verzilveren

De social-profitsector is een sector met daaronder heel verschillende activiteiten. Wat die gemeenschappelijk hebben en waarmee ze zich duidelijk onderscheiden van de profitsector is dat ze niet tot doel hebben financiële winst te maken. Winst maken is in de social profit zelfs niet wenselijk, het is immers de bedoeling de inkomsten maximaal voor de eigen specifieke missie in te zetten. Typische activiteiten die onder de sector van de social profit vallen zijn: socio-culturele activiteiten, zorg & gezondheid, onderwijs, sociale huisvesting en beschut wonen, kinderopvang, maatwerkbedrijven...

Niet zo lang geleden richtte corona de schijnwerpers plots vol op de social profit. Niemand kon er omheen: social-profitactiviteiten zijn van (levens)belang enerzijds, en ze zijn heel kwetsbaar anderzijds. We hebben in die periode gezien welke jobs er écht toe doen als het er werkelijk op aankomt. Maar eenmaal de crisis voorbij, zijn velen teruggekeerd naar 'business as usual', terwijl de social profit nu net niet typisch 'usual business' is. **Dé uitdaging voor de social profit is die troef, nl. een essentiële sector zijn met betekenisvolle loopbanen, te verzilveren.**

Erik Vermeiren

*Business Development
Manager Social Profit*

Katrijn Vandermaesen

*Business Development
Manager Social Profit*

Ellen Van Grunderbeek

Manager Knowledge Center

Inhoudstafel

01 Analyse van de huidige arbeidsmarkt in de social-profitsector. pagina 4

- 2.1 Aantrekken en behouden van medewerkers, een uitdaging
- 2.2 IFIC - het nieuwe loonmodel voor de social profit
- 2.3 Het belang van zij-instromers en vrijwilligers
- 2.4 De vergrijzing: verlies van ervaring, toename van de werkdruk
- 2.5 De weg vooruit: medewerkers duurzaam inzetbaar houden en jongeren/zij-instromers aantrekken
- 2.6 Luisteren naar de noden en verwachtingen van de medewerkers
- 2.7 Haalbare acties om beter te worden

02 Welzijn, motivatie en werkdruk. pagina 13

- 3.1 Gezondheid, geluk en goede prestaties gaan samen
- 3.2 Het ABC-model
- 3.3 Financieel welzijn

03 Ontwikkeling en opleiding = groei. pagina 20

- 4.1 Duurzame loopbanen
- 4.2 De rol van assessments in duurzame loopbanen
- 4.3 Bridge, een brug tussen organisatie

04 Diversiteit en inclusie. pagina 27

05 Zij-instromers en vrijwilligers. pagina 30

06 Innovatie en digitalisering. pagina 32

07 Bronnen. pagina 35

Analyse van de huidige arbeidsmarkt in de social- profitsector

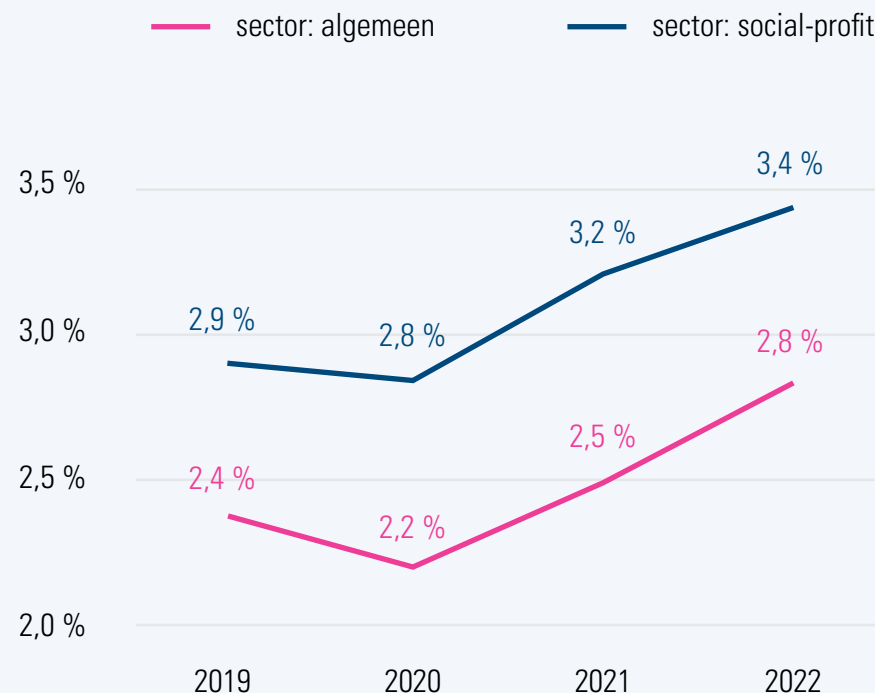
01

Veel van de hr-uitdagingen die we in andere sectoren zien, zien we ook in de social-profitsector. Als we echter de actuele hr-data naast de data van privé-werkgevers leggen (met in totaal een set van 260.000 werknemers, over alle sectoren heen en in dienst bij meer dan 40.000 verschillende werkgevers), dan steken er voor de social profit enkele uitdagingen extra bovenuit. Ze wijzen ons waar in de social profit hr potentieel heeft om beter te doen.

- ▶ Een uitdaging waar de social profit meer dan gemiddeld mee te maken heeft, is **de vergrijzing van het personeelsbestand**: de gemiddelde leeftijd van de medewerkers van de social profit is bovengemiddeld hoog en kwam in 2022 uit op 44,1 jaar, tegenover het algemeen gemiddelde van 42,74 jaar. De social-profitsector zal zijn personeelsbestand dus tijdig moeten aanvullen omdat nu al duidelijk is dat hier meer dan gemiddeld mensen zullen uitstromen door pensionering.
- ▶ Een andere uitdaging die groter blijkt in de social profit is het ziekteverzuim. Gemiddeld gaat 2,8% van de werkbare tijd verloren door kortstondig ziekteverzuim, in de social profit is dat 3,4%.
- ▶ Nog een afwijking van het gemiddelde is **de tewerkstelling van niet-Belgen**: in de social profit heeft 14,9% van de medewerkers niet de Belgische nationaliteit, over alle sectoren heen is dat 15,8%.

Uit de cijfers blijkt dus dat de social-profitsector wel wat unieke uitdagingen op het vlak van personeelsbeleid te tackelen heeft. Om daar een nog beter zicht op te krijgen, heeft Acerta onder de social-profitorganisaties in België ook **een sectorbevraging** gedaan. De resultaten van die bevraging bieden een interessante inblik op de huidige arbeidsmarkt in de social-profitsector. We bespreken de belangrijkste hierna.

% kortstondig ziekteverzuim



Figuur 1: Percentage kortstondig ziekteverzuim, BI Studie Acerta

Wil je de verdoken kost van het ziekteverzuim binnen jouw organisatie zichtbaar maken?
Vraag dan gratis en vrijblijvend de berekening aan.
acerta.be/welzijn

01.
01.

Aantrekken en behouden van medewerkers, een uitdaging

Het aantrekken en behouden van kwalitatief personeel blijkt voor de social-profitsector een hele uitdaging. Het vinden van geschikte kandidaten voor openstaande vacatures noemen de respondenten van de sectorbevraging de nummer één uitdaging. Ook het (actief) houden van medewerkers is geen evidentie: we wezen al op een bovengemiddelde uitval door ziekte en op een hoge gemiddelde leeftijd. De sector meent ook met specifieke handicaps te worstelen: een gebrek aan doorgroeimogelijkheden, beperkte regelruimte qua verloning, hoge werk- en mentale druk, zelfs een maatschappelijke onderwaardering. Alleen door een combinatie van factoren zal de sector haar werkelijke meerwaarde kunnen verzilveren en meespelen als een aantrekkelijke sector om in te werken.



IFIC - het nieuwe loonmodel voor de social profit

In navolging van de private en publieke (zorg-)sectoren, werkt IFIC vzw ook voor de social-profitsector aan een verdere ontwikkeling en implementatie van de analytische functieclassificaties en aan een gekoppeld loonmodel (d.w.z. barema's in verhouding tot 'functiewaarde', niet langer op basis van opleidingsniveau). IFIC doet dat in samenwerking met de sociale partners (zowel regionaal als federaal) van de sector.

Volgende sectoren (klassieke Via6) zullen op termijn inkantelen in IFIC:

- ▶ PC 318.02 - Gezinszorg en aanvullende thuiszorg
- ▶ PC 319.01 - Opvoedings- en huisvestingsinrichtingen en -diensten
- ▶ PC 327 - Beschutte werkplaatsen, de sociale werkplaatsen en de maatwerkbedrijven
- ▶ PC 329.01 - Socio-culturele sector
- ▶ PC 331 - Welzijns- en gezondheidssector

De termijn voor de loonaanpassing ligt nog niet vast, medewerkers hebben wel al weet dat die er aankomt. Zoals wel vaker gebeurt bij de implementatie van een nieuw loonbeleid, is het risico dat sommige medewerkers onrealistische (hoge) verwachtingen koesteren. En/of de aanpassing kan andere -al dan net terecht- vragen opwekken die men zich daarvoor niet stelde. Het is cruciaal om voldoende proactief en breed te communiceren. De experts van Acerta Consult hebben ruime ervaring met het voorbereiden en het begeleiden van dergelijke implementatie en wat daar allemaal bij komt kijken: functieanalyse & -toewijzing, syndicaal overleg, collectieve informatiesessies, individuele aanbodfiches uitwerken en toelichten, bruto-netto calculaties ...

Waar het primaire doel van de IFIC-methodologie aanstuurde op meer maatschappelijke waardering en een harmonisatie van de loonverschillen, merken we bij die werkgevers waar het nieuwe baremamodel al in voege is, weer nieuwe vragen. Om daarop de antwoorden te kunnen formuleren, zullen onze experts het beloonbeleid graag samen met u onder de loep nemen. Daarbij vertrekken we dan van uw algemene organisatiestrategie en zullen we de unieke, onderscheidende elementen van uw werkgeverschap helpen vertalen in een duurzame hr-strategie.



Voor meer informatie, contacteer:
organisation.reward@acerta.be

03.

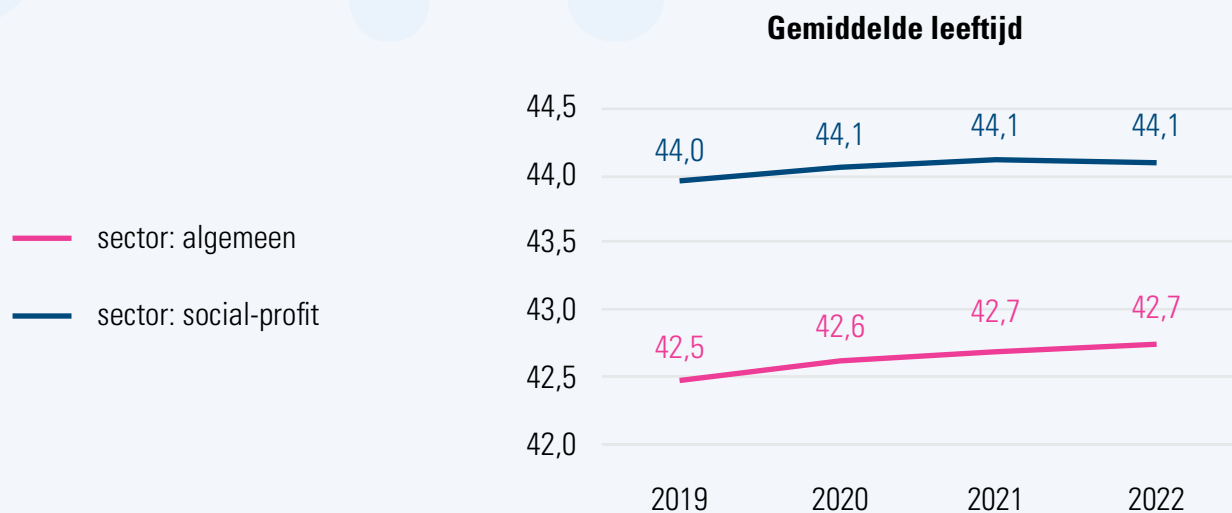
Het belang van zij-instromers en vrijwilligers

Uniek voor de social-profitsector is de rol van zij-instromers en vrijwilligers. Uit de sectorbevraging blijkt dat veel social-profitorganisaties ook op deze groepen rekenen om het werk gedaan te krijgen. Bijna alle organisaties verwachten dat het aantal zij-instromers en vrijwilligers in de toekomst alleen maar zal toenemen. Ongeveer 8 op de 10 bevestigt die doelgroepen ook te willen (blijven) aantrekken. Het is dus belangrijk om ook deze groepen op een juiste manier te betrekken bij het personeelsbeleid en om hen te ondersteunen bij hun werkzaamheden.



De vergrijzing: verlies van ervaring, toename van de werkdruk

De vergrijzing van het personeelsbestand is een bekend probleem in de social-profitsector. Uit onze sectorbevraging blijkt dat dit ook in de praktijk voelbaar is. 66% van de respondenten geeft aan dat de vergrijzing van het personeelsbestand een impact heeft op hun organisatie.



Figuur 2: Gemiddelde leeftijd medewerkers, BI Studie Acerta

Een van de grootste gevolgen van de vergrijzing in de social-profitsector is het **verlies van ervaring**. Oudere medewerkers hebben vaak jarenlange ervaring en kennis opgebouwd. Wanneer zij met pensioen gaan, dreigen die kennis en ervaring te verdwijnen. Dit kan leiden tot een verlies van expertise en kwaliteit van dienstverlening, liefst 72% van de werkgevers maakt zich daar zorgen over en dat in een sector waar kwaliteit en expertise net van groot belang zijn.

Dat oudere medewerkers vaak specifieke kennis en vaardigheden hebben die niet makkelijk te vinden zijn bij jongere medewerkers, kan leiden tot **langere zoektochten naar geschikte kandidaten**. Dat heeft dan weer als effect een hogere werkdruk bij de andere medewerkers. 52% van de bevroagde werkgevers geeft aan dat het moeilijk is om gepaste vervanging te vinden voor vertrekkende medewerkers. En bij 45% van de organisaties stijgt de werkdruk door het vertrek van ervaren medewerkers. Dit is een zorgwekkende ontwikkeling die onze aandacht verdient.

05.

De weg vooruit: medewerkers duurzaam inzetbaar houden en jongeren/zij-instromers aantrekken

Ervaren medewerkers zo lang mogelijk actief houden in de organisatie is één van de mogelijke oplossingen. Dit kan door het aanbieden van flexibele werktijden, aangepaste taken en het stimuleren van tijdige kennisoverdracht naar jongere medewerkers. 48% van de bevroegde bedrijven ziet dit als een goede oplossing.

Een andere mogelijke oplossing is **vers bloed aantrekken: zij-instromers die overstappen vanuit een andere sector en jongeren**. Dit kan door het aanbieden van interessante opleidings- en loopbaanmogelijkheden, aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en een positieve bedrijfscultuur. 40% van de respondenten ziet dit als een goede oplossing.

Investeer in duurzame loopbanen en bied zo een antwoord op de hr-uitdagingen van vandaag en de komende decennia.

acerta.be/duurzamelooptbanen



06.

Luisteren naar de noden en verwachtingen van de medewerkers

Om de uitdagingen aan te pakken, is het cruciaal dat social-profitorganisaties rekening houden met de noden en verwachtingen van hun medewerkers.

Uit onze jaarlijkse Talent Pulse (een jaarlijkse bevraging bij 2500 werknemers) blijkt dat **flexibiliteit, een goede werk-privébalans en jobtevredenheid** belangrijk zijn voor 76% van de respondenten. Ook het bieden van **opleidingsmogelijkheden** (61%) en **loopbaanontwikkeling** (50%) worden als belangrijke factoren gezien. Door het aanbieden van bijscholingsprogramma's en het stimuleren van kennisdeling, kunnen medewerkers zich blijven ontwikkelen en kan expertise in de organisatie blijven. 36% van de organisaties staat achter deze oplossing.

Ook investeren in **de gezondheid en het welzijn** van medewerkers kan bijdragen aan het behoud van personeel. Zo geeft 49% van de respondenten aan dat gezondheids- en welzijnsinitiatieven hen zouden motiveren om langer bij hun werkgever te blijven.

Kortom, om de aantrekkelijkheid als werkgever te vergroten, is het belangrijk dat social-profit-organisaties hun imago als werkgever versterken (employer branding).

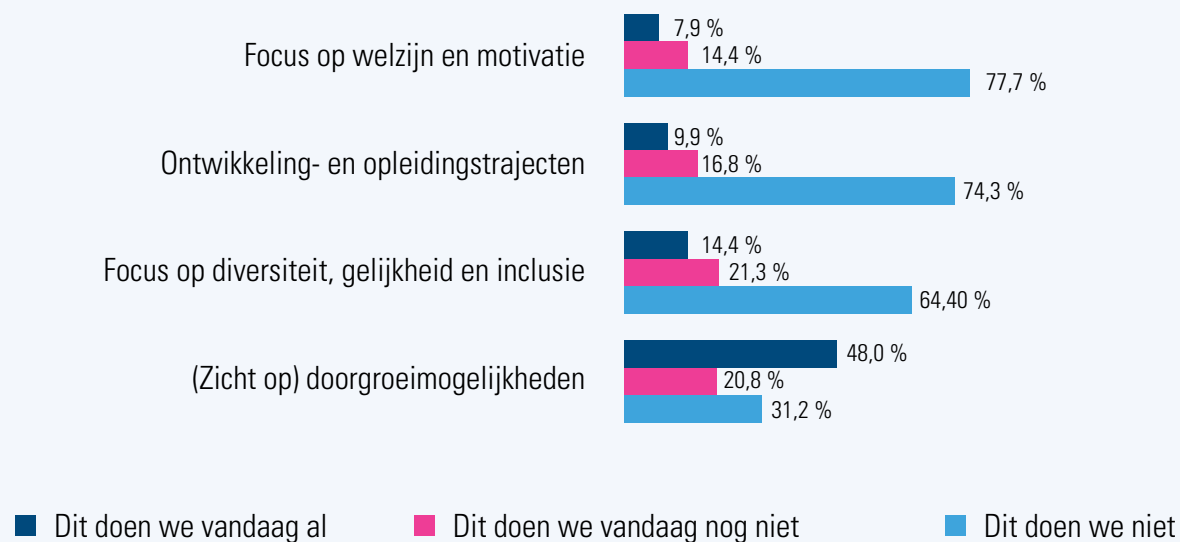


07.

Haalbare acties om beter te doen

Welke acties nemen organisaties in de social profit vandaag al in het kader van retentie? Het goede nieuws is dat uit de antwoorden van de sectorbevraging blijkt dat er op verschillende vlakken marge is om beter te doen. Het warm water hoeft de sector trouwens niet zelf uit te vinden. Want met meer **focus op welzijn & motivatie, met ontwikkel- en opleidingstrajecten, door in te zetten op diversiteit, gelijkheid & inclusie** ... allemaal hr-thema's waarvoor beproefde hr-oplossingen bestaan, kunnen er zeker stappen vooruit worden gezet.

Welke acties neemt jouw bedrijf vandaag al in het kader van retentie of zijn jullie in de toekomst van plan?

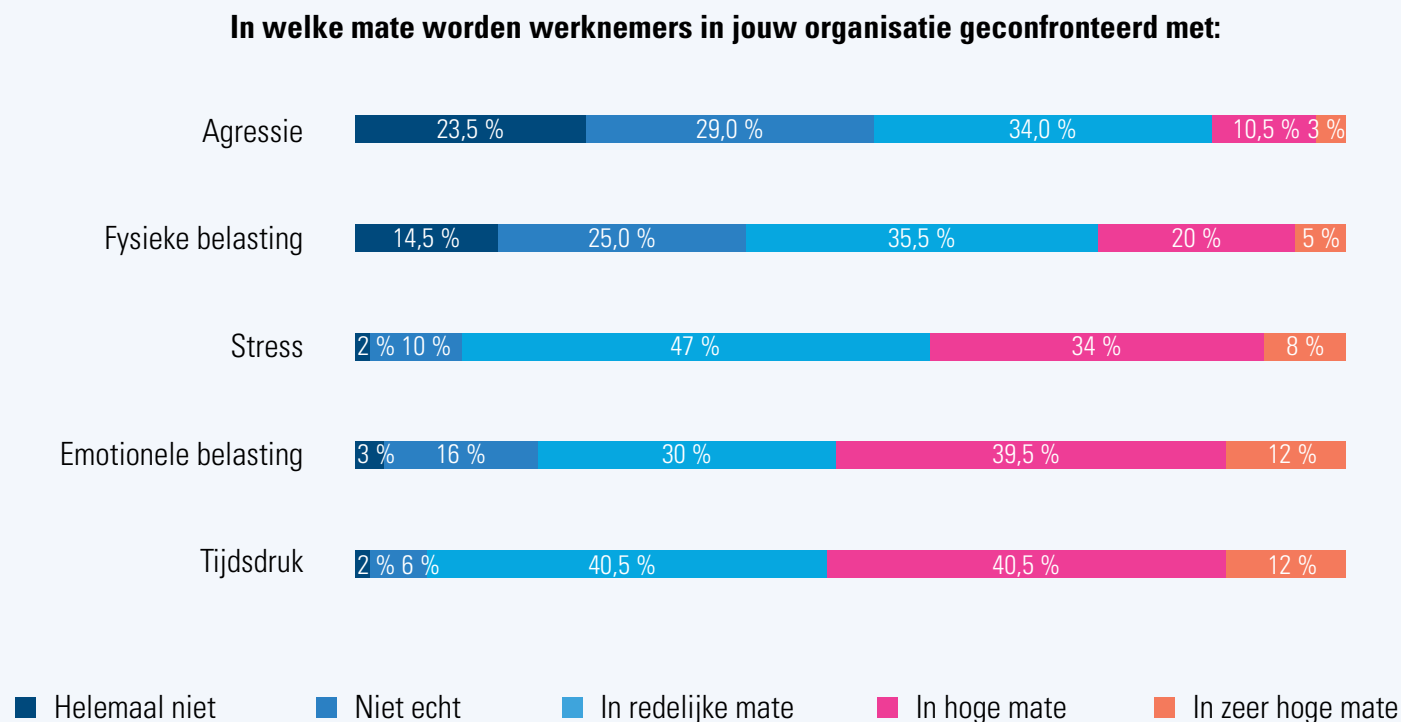


Figuur 3: Acerta sectorbevraging social profit 2023

Welzijn, motivatie en werkdruk

02

Alleen al de hogere ziekteverzuimcijfers in de social-profitsector (zie hoofdstuk 2) vragen om extra aandacht. **Tijdsdruk, emotionele belasting en stress** komen er vaak voor, geeft de sector zelf aan. Het zijn typische factoren die leiden tot het uitvallen van medewerkers.



Figuur 4: Acerta sectorbevraging social profit 2023

Wanneer mensen zich op de werkvloer niet goed in hun vel voelen en daardoor uitvallen, kijk je als werkgever beter eerst naar hoe je (meer) kan tegemoetkomen aan het geluksgevoel van je mensen in plaats van meteen aan vervangen of rekruteren te denken. Ga dus altijd eerst op zoek naar de oorzaak van het probleem. Op die manier voorkom je bij je volgende medewerker in dezelfde valkuilen te trappen. Ken je de oorzaken van de (langdurige) arbeidsongeschiktheid en/of het verloop in jouw organisatie? Dan heb je de handvaten om een plan van aanpak op te stellen.



01.

Gezondheid, geluk en goede prestaties gaan samen

De basis voor een gezonde werkomgeving is correct aandacht hebben voor veiligheid en preventie op de werkvloer. Een goede ergonomie bijvoorbeeld is een factor van groot belang in de zorg. Om te kunnen blijven werken, liefst tot aan de pensioenleeftijd, moeten mensen minstens fysiek gezond kunnen blijven. Maar 'gezond' gaat verder dan fysiek gezond. Een gezonde en aangename werkomgeving heeft ook een positief effect op het moreel en de sfeer op de werkvloer, waardoor de kans op ziekteverzuim verlaagt en de veerkracht en het aanpassingsvermogen verhogen. Heb je gezonde en gelukkige medewerkers dan zullen die vanuit zinvolheid, plezier en interesse bijdragen aan de doelstellingen van jouw organisatie. Het ABC-model is een belangrijk instrument om medewerkers gezond en gelukkig te houden en zo optimaal te laten presteren.

Gezondheid, geluk en goede prestaties gaan samen

De wetenschappelijke zelfdeterminatietheorie waarop [het ABC-model](#) steunt, toont aan dat medewerkers drie basisbehoeften hebben: **Autonomie, Betrokkenheid en Competentie (ABC)**. Het is belangrijk dat jouw medewerkers zelf keuzes kunnen maken over hun job/loopbaanpad, dat ze de zin ervan inzien en/of plezier en interesse ervaren en dat de relaties tot de collega's en de organisatie goed zitten. Bovendien is het aangewezen dat de medewerker zich competent voelt om te doen wat van hem/haar wordt verwacht. Slaag je er als werkgever in die behoeften te vervullen, dan heb je gemotiveerde en gelukkige medewerkers die met de juiste motivatie (nl. intrinsiek) hun talent inzetten.

Autonomie

= Laat je medewerkers meebeslissen, geef hen keuzemogelijkheden

Medewerkers zelf aan het stuur van hun loopbaan laten zitten, is wenselijk maar niet evident, ook niet voor hen. Het impliceert dat zij open moeten durven zijn over hun ambities en sterktes. Als werkgever kan je een kader aanbieden: een visie, wat wel/niet kan, wat de loopbaanmogelijkheden/het loopbaanperspectief in de organisatie is, bij wie de medewerker terecht kan voor ondersteuning ... In een duidelijk en welomlijnd kader kan de medewerker veiligheid ervaren en richting vinden om te veranderen.

Betrokkenheid

= Maak met vertrouwen en openheid hechte en sterke teams

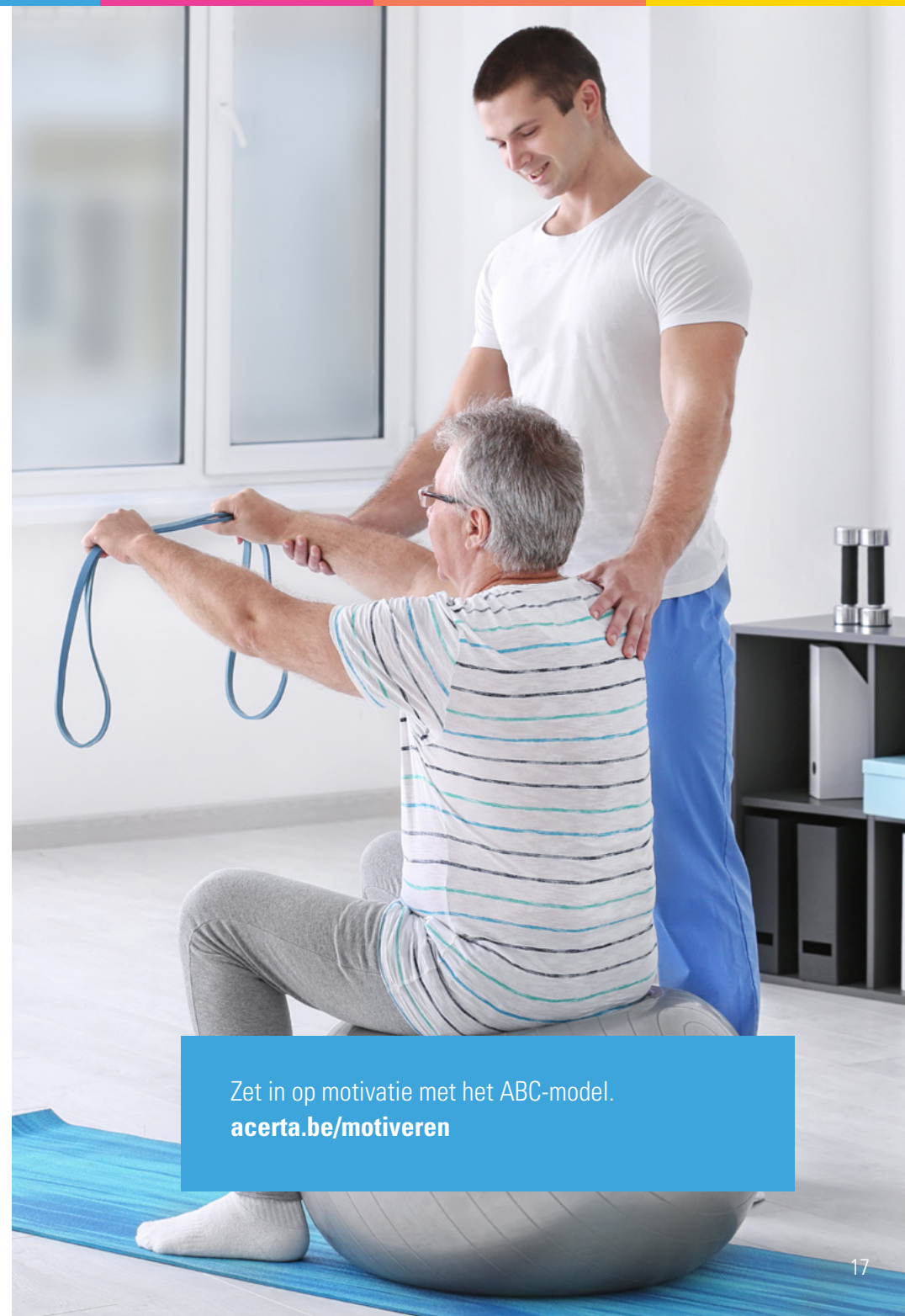
Medewerkers die achter de bestaansreden van hun organisatie staan, voelen zich daarmee ook meer verbonden. Over hun eigen ambities en sterktes kunnen ze alleen maar open zijn als er een sfeer is van vertrouwen. Rollen afstemmen op individuele sterktes en interesses kan maar in een team waar men zich veilig voelt. Werk ook aan inclusie door in te zetten op gelijke kansen, ongeacht de leeftijd of levensfase, met waardering voor ieders inzet. Zo kan een groep met de onvermijdelijke individuele verschillen en noden zich toch betrokken voelen tot hetzelfde doel.

Competentie

= Creëer een cultuur van kennisdeling en zelfontwikkeling

Geef jouw mensen de kans om te groeien, zich te ontwikkelen of bij te leren om zo duurzaam inzetbaar te blijven. Het is wel belangrijk dat dit in de juiste mate en op het juiste niveau gebeurt:

- ▶ Een takenpakket mag best uitdagend zijn, met een gezonde dosis verwachtingen. Uitdaging is niet per se slecht, de meeste medewerkers hebben een beetje 'taakspanning' nodig om goed te presteren en uitgedaagd te worden in hun job. Wel is het belangrijk om de grens te bewaken tussen gezonde en toxische stress.
- ▶ Opleidingsnoden mogen vertrekken van de huidige functie en verworven competenties, maar moeten ook zicht houden op de toekomstige invulling van de functie of toekomstige ambities en wat er met het talent van de medewerker mogelijk is.
- ▶ Samenwerken, aanpassingsvermogen en communiceren zijn de top 3 vaardigheden voor de toekomst. Dit zijn vaardigheden die in de toekomst essentieel zullen zijn om te kunnen blijven participeren aan een omgeving die snel verandert.



Zet in op motivatie met het ABC-model.
acerta.be/motiveren

03.

Financieel welzijn

Het is een minimale voorwaarde dat jouw medewerkers erop kunnen rekenen dat de loonadministratie en de maandelijkse betaling van hun lonen correct en stipt gebeurt, overeenkomstig gemaakte afspraken en prestaties. En voor jou als werkgever is het belangrijk om steeds een correct zicht te hebben op de totale loonkost, zonder verrassingen. Ook al is het de evidentie zelf, een correcte loonadministratie vraagt een nauwkeurige opvolging.

In de social-profitsector worden medewerkers correct vergoed volgens specifieke barema's. Dat systeem maakt wel dat er niet zomaar ruimte is om bijvoorbeeld een [cafetariaplan](#) op te zetten, een voordeel dat in andere sectoren vrij courant is. Dat voedt het idee dat de social profit financieel een minder performante werkgever zou zijn. Terwijl het ook hier perfect mogelijk is om in een traject voor specifieke functies een flexibel loonsysteem uit te werken binnen de specifieke modaliteiten. Daar zou wat meer ruchtbaarheid aan mogen worden gegeven. Acerta kan hier zeker in begeleiden.

Ons aanbod

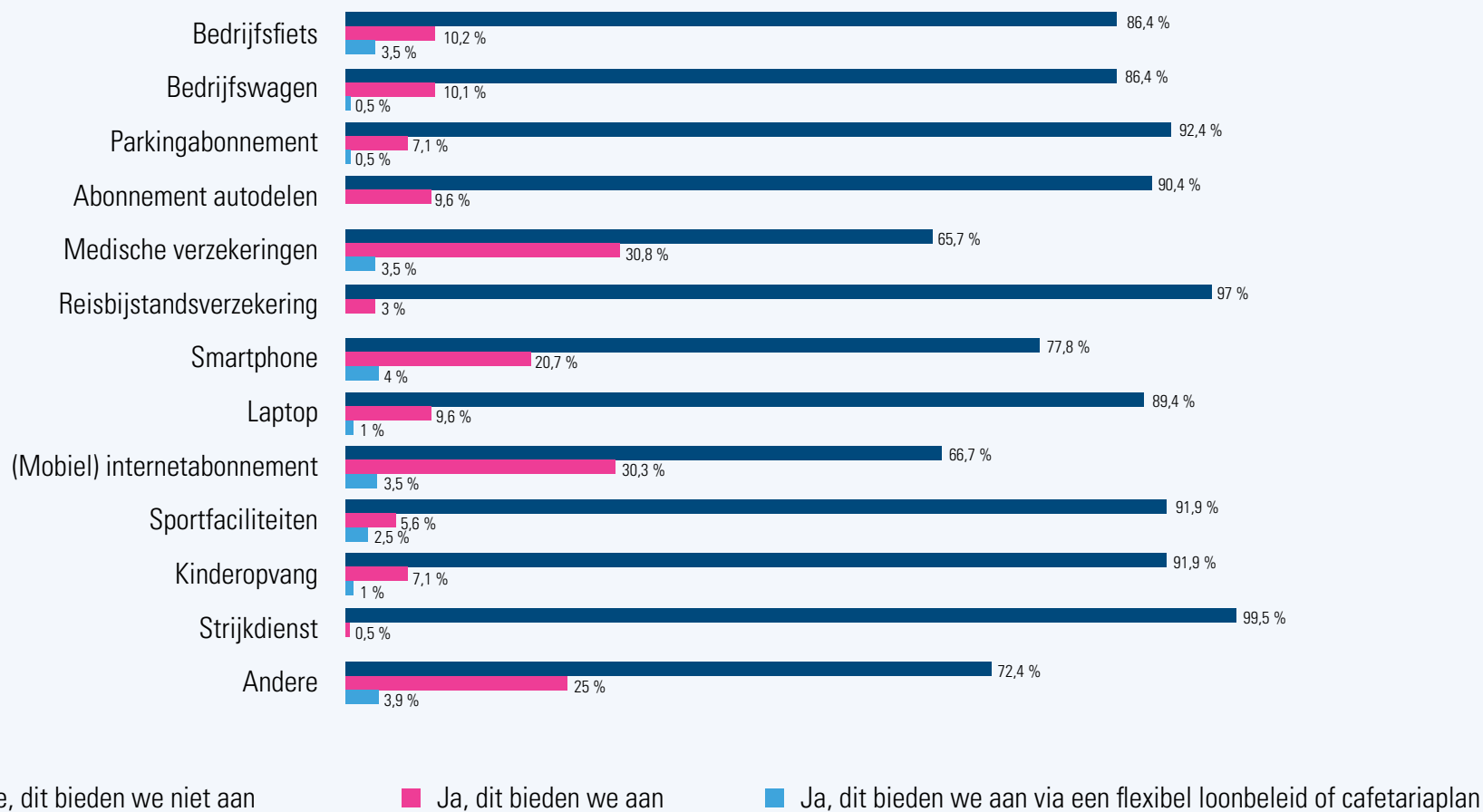
Acerta heeft de kennis, de ervaring, de technologie en de tools om jouw betrouwbare payroll-partner te zijn.

acerta.be/payroll-services



Welke voordelen biedt je organisatie aan voor zijn medewerkers?

Bijvoorbeeld via een flexibel loonbeleid (keuze in voordelen bovenop het loon) of een cafetariaplan.



Figuur 5: Acerta sectorbevraging social profit 2023

Acerta biedt je tips, advies, opleidingen en webinars rond verlonen zodat je als werkgever net dat onderscheid kan maken.
acerta.be/payroll-services



Ontwikkeling en
opleiding = groei

03

Het ABC-model helpt dus om medewerkers te begeleiden in hun ontwikkeling en groei binnen de organisatie. Daarnaast is het ook belangrijk om duurzame loopbanen te promoten, waarbij opleidingen en trainingen worden aangeboden om medewerkers te ondersteunen bij hun persoonlijke en professionele groei.



01.

Duurzame loopbanen

Duurzame loopbanen zijn een manier om uit de samenwerking met de eigen mensen het maximum te halen, wat gezien de acute en aanhoudende vraag naar meer handen in de social-profitsector een gezonde reflex is. Hoe maak je dat waar? Door een loopbaanbeleid met aandacht voor ontwikkeling, welzijn, inclusie, beweging en activatie. Wie moet dat waarmaken? Duurzame loopbanen zijn een gedeelde verantwoordelijkheid.

De verantwoordelijkheid van de werkgever/leidinggevende

Het scheppen van een transparant kader waarin medewerkers open durven en mogen zijn over hun ambities en sterktes, is een belangrijke opdracht voor de werkgever/leidinggevende. Van hen mag worden verwacht dat ze meehelpen om een groeimindset te stimuleren, een mindset gericht op continue (zelf)ontwikkeling, cruciaal in een wereld die continu onderhevig is aan veranderingen. Wendbare bedrijven en individuen hebben die mindset.

Dat medewerkers een groot verantwoordelijkheidsgevoel hebben, de lat hoog leggen en klaar staan voor anderen wordt geapprecieerd. Maar als werkgever/leidinggevende moet je er ook alert voor zijn dat jouw mensen daarin niet doorslaan en over hun grenzen gaan. Soms moeten medewerkers ook tegen zichzelf worden beschermd.

De verantwoordelijkheid van de werknemer

Het is evengoed belangrijk dat de medewerker eigenaar kan zijn van de eigen loopbaan. Barrières in de werkomgeving wegwerken en ondersteuning bieden, zeker aan die mensen voor wie het niet evident is om hun eigen professionele toekomst vast te pakken, is weer de verantwoordelijkheid van de werkgever/leidinggevende. Maar het is opvallend dat medewerkers die een duurzame loopbaan ervaren, zichzelf meer verantwoordelijk achten, zij nemen zelf meer actie.



Ons aanbod

Om in kaart te brengen waar mensen staan en hoe ze kunnen evolueren naar een nieuwe rol, ontwikkelde Acerta Consult volgende methodologie.

De positie van de medewerker in de matrix geeft aan in hoeverre iemand 'instapklaar' is of 'talent support' nodig heeft.

De verantwoordelijkheid van derden

Stuurt ons onderwijs mensen wel voldoende uitgerust de arbeidsmarkt op? Mogen we mensen die pas van school komen zo snel in de praktijk zetten? En moeten we mensen met praktijkervaring niet nog meer naar scholen sturen om daar te getuigen van de intrinsieke voldoening en meerwaarde van hun functie?... Voor de social-profitsector zijn dat zeker relevante vragen, aangezien we in die sector een grotere uitstroom verwachten van mensen met ervaring.

Daarnaast heeft ook de privésituatie een impact op iemands loopbaankeuzes en dat is niet altijd ten gunste van een sector met vaak flexibele werkuren en (baremieke) loonsystemen waar elke dag een hoge mate van emotionele betrokkenheid wordt gevraagd. Ook daarom is het belangrijk dat de social-profitsector door de maatschappij correct wordt gepercipieerd.

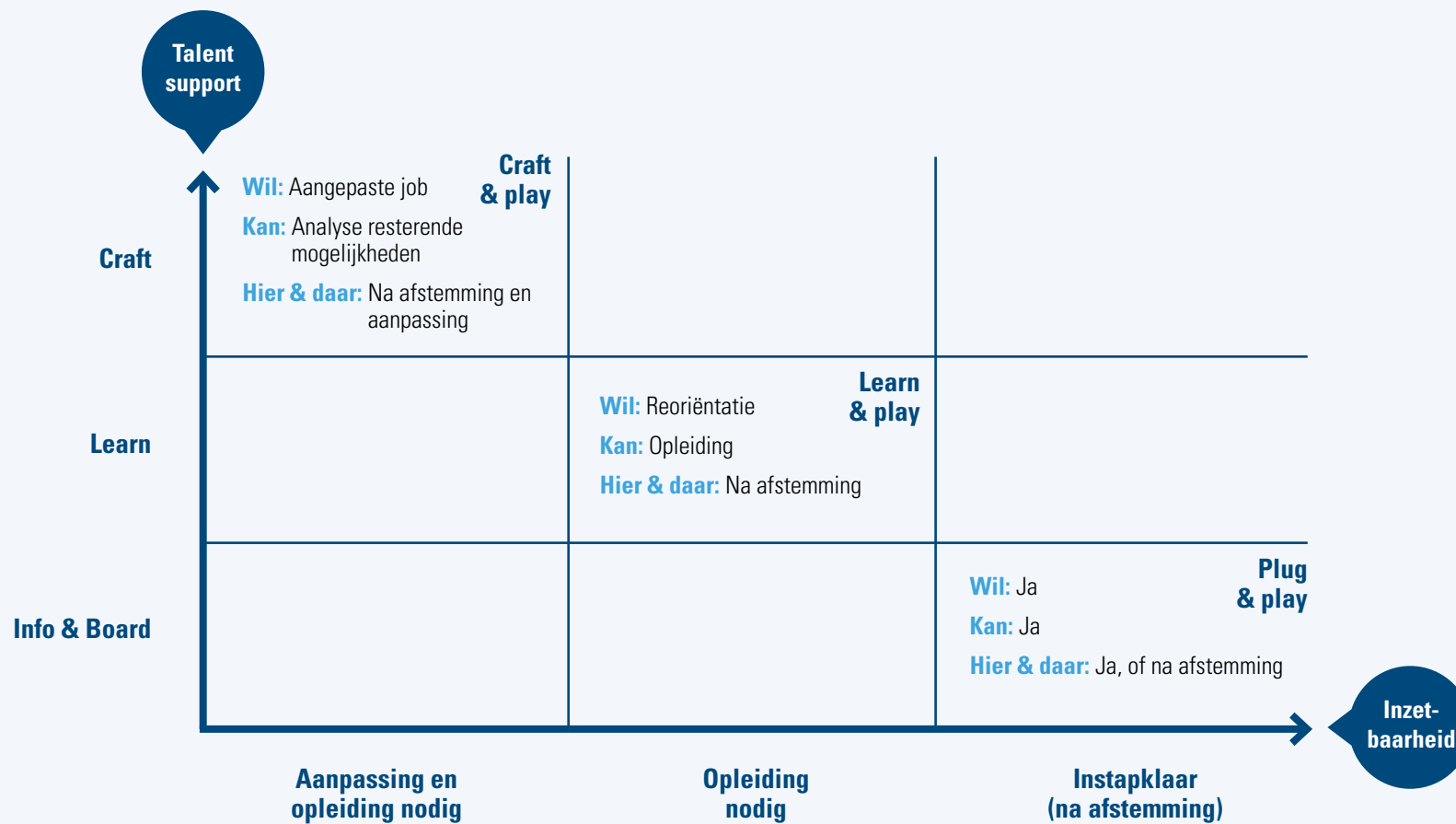
Het kader: een duurzame loopbaancultuur

Duurzame loopbanen realiseren vraagt een vooruitziend en proactief hr-beleid. Je werkt vandaag immers al aan de uitdagingen van (over)morgen.

Het gaat over:

- ▶ Ontwikkeling van zowel generieke als specifieke functionele competenties (opleiding)
- ▶ Een positieve kijk op verandering en groei ('mindset' voor vandaag en morgen)
- ▶ Welzijn
- ▶ Inclusie
- ▶ Beweging / Transitie: het stimuleren/bieden van mogelijkheden om te bewegen in de huidige of naar een nieuwe job
- ▶ Activatie: preventie, re-integratie van langdurig zieken, aanspreken van on(der)benut talent op de arbeidsmarkt

Begeleiding naar duurzame loopbanen wordt nog al te vaak reactief ingezet, nl. als medewerkers vastlopen; terwijl **loopbaanbegeleiding** voor iedere medewerker relevant is doorheen heel de loopbaan. Ook ervaren medewerkers die de laatste jaren van hun carrière ingaan, hebben baat bij begeleiding. Als werkgever kan je bijvoorbeeld met hen overleggen welke (andere) rollen ze kunnen/willen opnemen, bijvoorbeeld: hun opvolging begeleiden, kennis en ervaring doorgeven, doorstroom naar rollen die fysiek makkelijker/haalbaar zijn...



Figuur 6: Matrix loopbaanpaden

Investeer in duurzame loopbanen en ontwikkeling van talent en bied zo een antwoord op de hr-uitdagingen van vandaag en de komende decennia.

acerta.be/duurzamelooptbanen
acerta.be/personeelontwikkelen

De rol van assessments in duurzame loopbanen

De vele opportuniteiten op de arbeidsmarkt zorgen ervoor dat sollicitanten en medewerkers makkelijker hoge (loon)voorwaarden kunnen en durven te stellen. Belangrijk om voor ogen te blijven houden is dat het totale beloningspakket doorweegt, zowel bij het aantrekken als het op langere termijn gemotiveerd houden van medewerkers. Laat je dus niet verleiden tot financiële discussies op korte termijn, motivatie koop je hiermee niet maar de hogere loonkost is wel een blijver. Welzijn, een goede werksfeer, maatschappelijke relevantie, ondersteuning, groei ... dat zijn factoren die mensen duurzaam voor een organisatie doen kiezen. De social profit heeft hier qua waarden en impact zeker unieke troeven.

Ook al zit de werknemer nu aan het stuur en voel je als werkgever meer druk om snel en inschikkelijk te zijn, toch wil je ook dat het profiel van de kandidaat echt overeenstemt met de vacature en de organisatie. Assessments blijven dus relevant. Tegelijk kreeg het assessment een meer prominente plaats binnen andere hr-processen, om op een objectieve en constructieve manier de talenten, het potentieel, de toekomstige inzetbaarheid en de persoonlijke randvoorwaarden voor groei en ontwikkeling ... in kaart te brengen. Binnen Acerta Consult zien we meer en meer vragen naar een participatief leerproces, waarbij alles vertrekt vanuit een adequate zelfkennis. Dat is hoe assessments kunnen bijdragen aan duurzame loopbanen.

Assessments worden door kandidaten en medewerkers gepercipieerd als: deze werkgever toont interesse in mij, in mijn talent en in mijn ambities. Dat wordt meestal als zeer positief ervaren. Als werkgever laat je zien dat je wil investeren in de zelfontplooiing van medewerkers. De feedback die voortkomt uit een assessment geeft ook de werknemer inzicht in eigen sterktes en zwaktes. Dit biedt handvaten om zelf het stuur in handen te nemen van de eigen loopbaan.



Slaag jij er als werkgever in om de sterktes van iedereen in jouw organisatie optimaal in te zetten, dan zal jouw dienstverlening zich ook optimaal blijven ontwikkelen.

De talenten van je medewerkers sterk inzetten rendeert dus twee keer: je focust hiermee én op hun groei, én op de groei van je organisatie. Voorwaarde is dat je weet waar de sterktes van de individuele teamleden liggen en waar je hen nog verder in kan ondersteunen. Daar geeft het assessment een antwoord op.

Kortom, assessments zijn vandaag niet meer wat ze vroeger waren. Assessments type 2.0 zetten in op een optimale beleving door de deelnemer. Digitalisering, innovatie en de menselijke factor zorgen er samen voor dat de deelnemers echt het gevoel hebben dat ze kunnen laten zien wat ze waard zijn. En belangrijk, ook iemands ontwikkelbaarheid en aanpassingsvermogen worden gemeten. Assessments zijn geen eindpunt, wel een doorstart naar meer tevredenheid en productiviteit bij de werknemer en bij de werkgever.

Ontdek hoe jouw organisatie assessments kan inzetten. acerta.be/assessments





03.

Bridge, een brug tussen organisaties

Ingegeven door de focus op retentie van medewerkers, beperkt een organisatie zich vaak eenzijdig tot het uitstippelen van een duurzame loopbaan binnen de eigen organisatie. Toch kan het nuttig zijn om jouw ecosysteem open te trekken. Iemand die een job bij de huidige werkgever (tijdelijk) niet meer kan opnemen, kan gebaat zijn bij begeleiding naar een (tijdelijke) andere job bij een andere werkgever. Dat hoeft niet te betekenen dat je de werknemer kwijt bent, integendeel, het kan een interessante tussenoplossing zijn, bv. vanwege specifieke vaardigheden die dan elders worden verworven. Of je kan medewerkers met specifieke expertise delen, wanneer je als organisatie zelf bijvoorbeeld niet in staat zou zijn om een aantrekkelijk aanbod te doen. Het vraagt een progressievere houding en een ruimere blik, maar het kan zeker lonen.

Ons aanbod

Acerta ontwikkelde een duurzaam aanbod voor het delen van kennis en expertise tussen werkgevers: Bridge. Hiermee zorgt Acerta voor een volledige en juridisch correcte uitwerking, alsook kan het organisaties ondersteunen bij de praktische uitwerking (bv. loonadministratie).

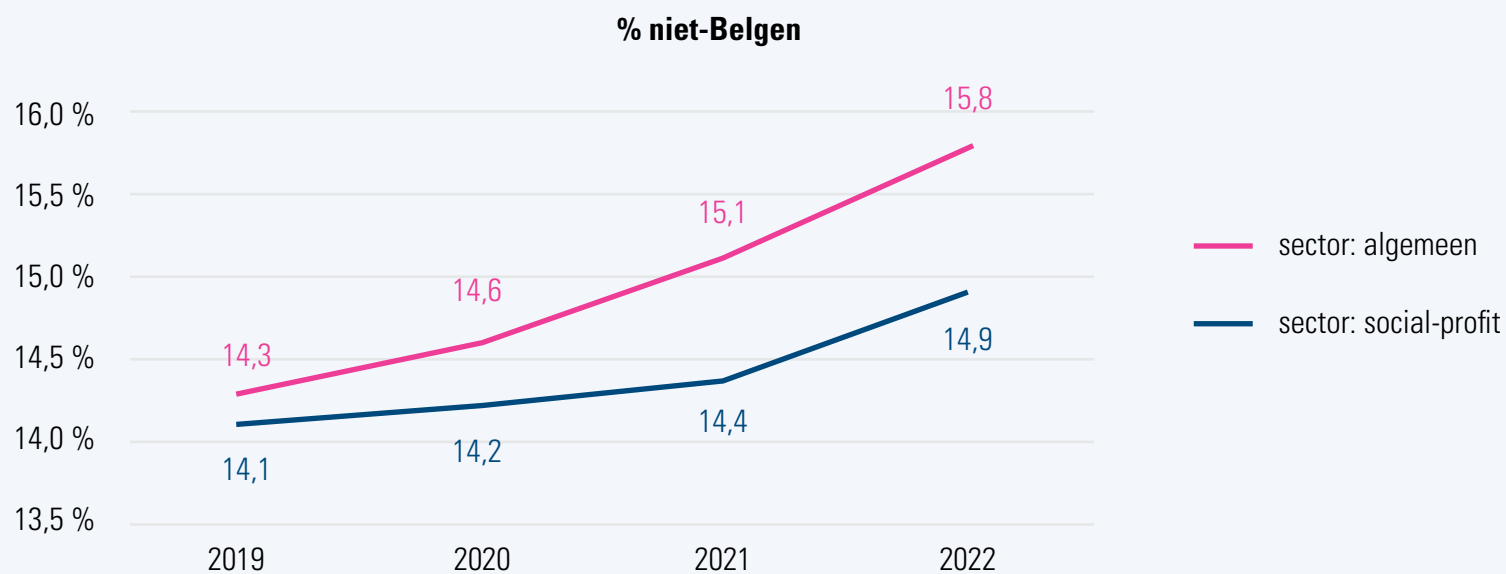
acerta.be/bridge

Diversiteit en inclusie

A group of four diverse young adults (two men and two women) are laughing together at a table. The image is overlaid with a blue tint. A large white circle containing the number '04' is positioned in the lower right quadrant. The background features a horizontal bar with segments of blue, purple, and yellow at the top.

04

De intensieve zoektocht naar personeel in combinatie met de impliciete behoefte van de social-profitsector om een afspiegeling van de maatschappij te zijn, zijn hefboomen voor meer diversiteit. Toch kom je hier op de werkvloer minder niet-Belgen tegen dan gemiddeld. Taal- en cultuurverschillen alsook de erkenning van diploma's blijken nog altijd hindernissen te zijn.



Figuur 7: Percentage niet-Belgische medewerkers op onze arbeidsmarkt, Acerta BI Studie

Arbeidskrapte is een reden om zo breed mogelijk te rekruteren, maar het is zeker niet de enige reden. De intentie om een reële afspiegeling van de maatschappij te zijn, is bij uitstek relevant in organisaties waar alles om mensen draait. Dit vergroot immers in de eerste plaats de herkenbaarheid, toegankelijkheid en het maatschappelijk draagvlak. Daarnaast draagt diversiteit ook bij aan een groter innovatief en creatief vermogen. Het draagt ertoe bij oplossingen vanuit verschillende perspectieven te bekijken, waardoor nieuwe producten en diensten ontstaan of bestaande producten en diensten kunnen verbeteren. Een bijkomend voordeel is dat diversiteit op de werkvloer ook zorgt voor een betere concurrentiepositie, omdat men beter in staat is wensen en verwachtingen van de doelgroep te identificeren en er zo beter aan tegemoet kan komen. Tot slot ontstaat er door diversiteit ook een open en flexibele bedrijfscultuur en dat maakt het werken aangenamer.

Een echte win-winsituatie wordt het pas als de organisatie ook werkt aan inclusiviteit (zowel bij de rekrutering als tijdens de loopbaan van de werknemer). Waar diversiteit gaat over de mix, gaat inclusiviteit over iedereen betrekken. Verbondenheid creëren in een omgeving waar iedereen zichzelf mag zijn en elk talent tot zijn recht kan komen.

Loopbanen worden langer en de arbeidsmarkt meer divers. Er zou altijd een mix van bv. generaties en culturen actief moeten zijn op de werkvloer. Zet er tijdig op in om die verschillen tot een meerwaarde te maken.

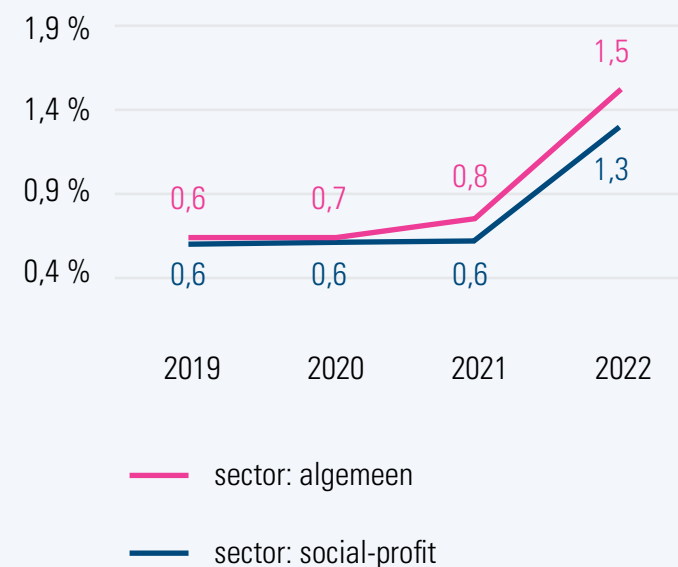
Inclusief ondernemen?

Ontdek het gratis aanbod van Hands-On Inclusion.

handsoninclusion.be

De oorlog in Oekraïne heeft Oekraïners naar België en dus ook naar onze arbeidsmarkt gebracht. De cijfers tonen dat een groter aandeel dan gemiddeld op die arbeidsmarkt de weg naar de social-profitsector heeft gevonden:

% Oekraïners t.o.v. totaal buitenland



Figuur 8: Percentage Oekraïense medewerkers t.o.v. totaal aantal buitenlandse medewerkers op onze arbeidsmarkt, Acerta BI Studie

Zij-instromers en vrijwilligers

05

Recent nog analyseerde Acerta haar cijfers van 2022 over de zij-instroom van nieuwe medewerkers in de zorg, toch een belangrijk instroomkanaal voor deze social-profitsector. Daaruit bleek dat de gemiddelde leeftijd van nieuwe medewerkers in de zorg de laatste vijf jaar gestegen is van 37 naar 39,5 jaar. Dat valt wellicht deels te verklaren door het succes van de zij-instroom, d.w.z. van mensen uit andere sectoren die later in hun loopbaan de overstap maken naar de social-profit, al of niet na een specifieke opleiding te hebben gevolgd.

Dat er voor de social-profitsector zeker nog potentieel zit in die zij-instroom is eveneens duidelijk. Corona was voor velen een tijd van bezinning over wat een betekenisvolle job is. Dit heeft gezorgd voor een toegenomen interesse in de sector en zo ook een toegenomen aantal zij-instromers en vrijwilligers. Dat blijkt ook uit onze sectorbevraging: de zij-instromers bleven komen (hetzelfde voor de vrijwilligers).

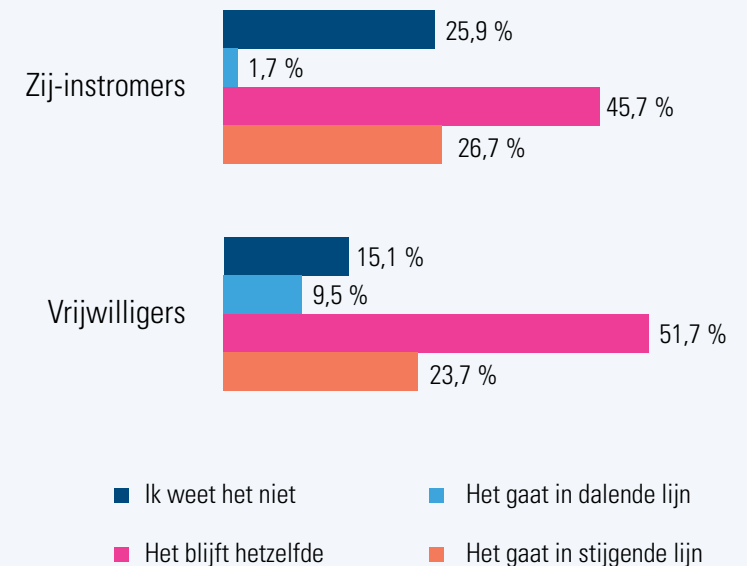
Het is de kunst om die toegenomen interesse nu ook effectief te verzilveren.

Ons aanbod

We haalden hierboven al aan hoe bepaalde hr-uitdagingen – en wellicht ook vooroordelen omtrent de social-profit – met de juiste hr-oplossing kunnen worden aangepakt. Het is belangrijk om ook deze specifieke doelgroepen (zij-instromers & vrijwilligers) actief te betrekken bij het personeelsbeleid en hen te ondersteunen bij hun werkzaamheden. Acerta kan hierbij helpen, o.a. via Book'U, een handige tijdsregistratie- en planningstool voor alle medewerkers, inclusief jobstudenten, vrijwilligers, flexi's ... zelfs als ze maar sporadisch één dag komen bijspringen.

acerta.be/booku

Hoe evolueert het aantal zij-instromers en vrijwilligers in je organisatie de voorbije jaren?



Figuur 9: Acerta sectorbevraging social profit 2023

Innovatie en digitalisering



06

Het kwam al ter sprake waar we het hadden over het belang van financieel welzijn: medewerkers moeten er minstens op kunnen rekenen dat de loonadministratie correct (volgens afspraken en reële prestaties) en stipt verloopt. Daar zouden nooit zorgen over mogen zijn, niet bij de medewerkers en ook niet bij de werkgever. Dat lijkt misschien evident maar is daarom nog niet eenvoudig. Het is dan ook logisch dat moderne technologie wordt ingezet om die complexe hr-administratie in goede banen te leiden.

Het stopt daarbij niet bij loonverwerking. Heel belangrijk voor een foutloos proces is dat zo veel mogelijk hr-facetten geïntegreerd, opgevolgd en bijgehouden worden. Naast payroll bijvoorbeeld ook gegevens rond opleiding & ontwikkeling, feedback & evaluaties, personeelsplanning ...

Hr-tools bieden een grotere transparantie en laten toe dat medewerkers zich nauwer betrokken voelen bij alles wat met hun individuele hr-management te maken heeft. Voorwaarde is wel dat die tools makkelijk toegankelijk zijn, via verschillende kanalen (bijvoorbeeld ook de smartphone). Want niet iedereen heeft altijd toegang tot een computer.

Performante hr-tools zijn steeds meer een vanzelfsprekendheid. Ook omdat van organisaties verwacht wordt dat ze over hun hr-verplichtingen tegenover de overheid correct en tijdig kunnen rapporteren.

Enkele effecten van hr-digitalisering:

- ▶ Correcte en stipte hr-administratie
- ▶ Financieel welzijn en transparantie -> vertrouwen
- ▶ Hogere betrokkenheid van de medewerkers bij hun volledig traject
- ▶ Eenvoudige rapportering naar de overheidsinstanties voor o.a. subsidies



Acerta blijft altijd inzetten op nabijheid, de spreiding van onze regionale kantoren illustreert dat. Dat wordt niet tegengesproken door het feit dat we ook innovatie en nuttige digitalisering omarmen. Onze keuzes voor digitalisering vervangen het directe contact niet, integendeel. Door te investeren in digitalisering win je tijd, tijd die je anders nuttig kan spenderen.

Enkele voorbeelden van technologie/tools die Acerta inzet om hr-administraties te helpen nog performanter te worden zijn:

Connect HR Office

is een tool die de hr-administratie vereenvoudigt op maat van elke grootte van organisatie (Easy, Smart of Pro). De tool doet dat niet alleen voor de hr-dienst van de werkgever maar ook voor de medewerkers zelf. Je vindt er verschillende modules in terug: een digitaal personeelsdossier, kalender, onkosten, opleidingen, evaluaties, assets ...

Book'U

automatiseert je prikklok & planning voor zowel vaste als tijdelijke medewerkers (jobstudenten, flexi's, vrijwilligers ...) én sluist alle relevante data door naar Acerta Connect, voor een nóg efficiëntere loonverwerking.

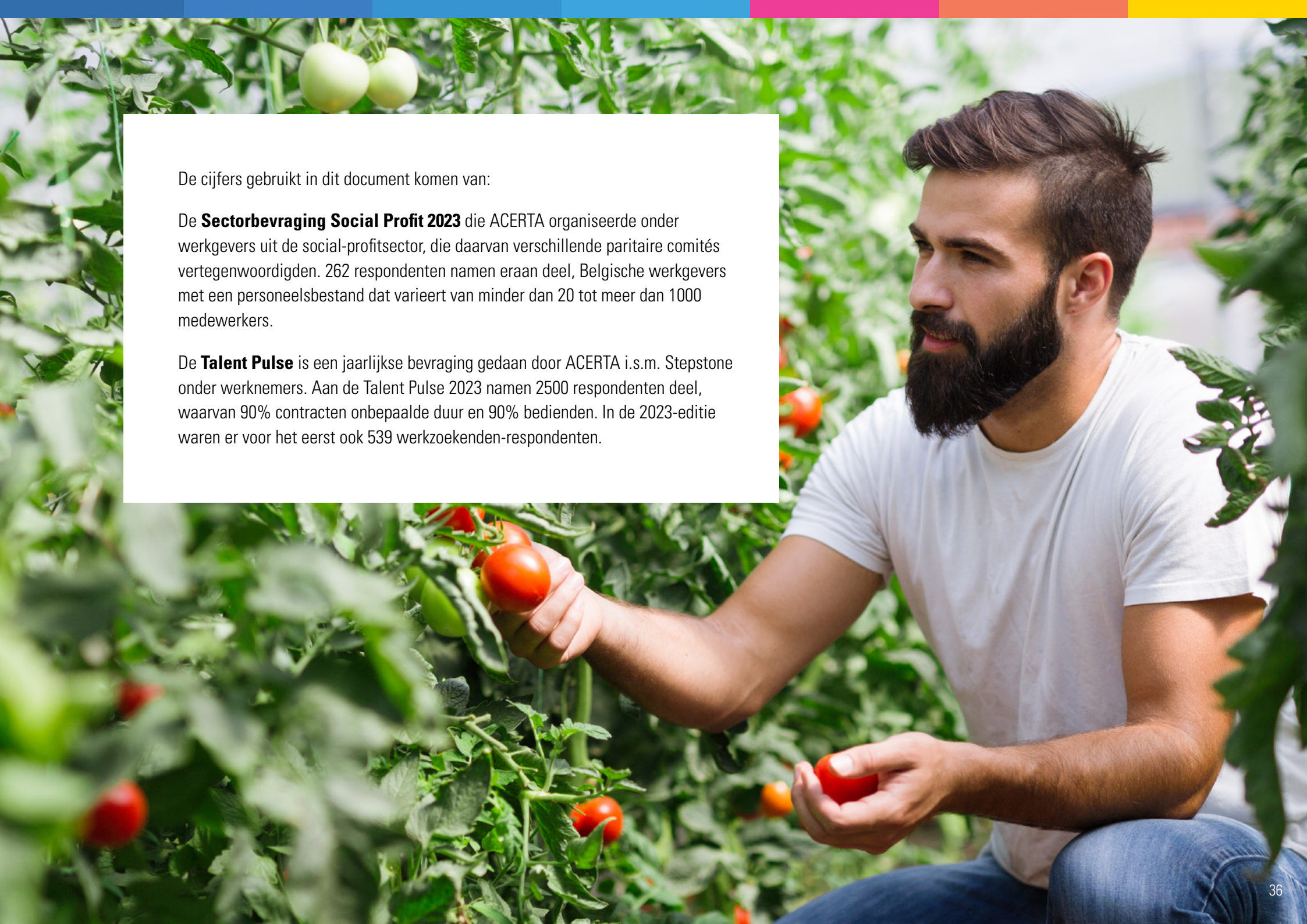
Acerta is jouw partner in digitalisering!

Ontdek de mogelijkheden van onze digitale hr-oplossingen.

acerta.be/digitalisering

Bronnen

07



De cijfers gebruikt in dit document komen van:

De **Sectorbevraging Social Profit 2023** die ACERTA organiseerde onder werkgevers uit de social-profitsector, die daarvan verschillende paritaire comités vertegenwoordigden. 262 respondenten namen eraan deel, Belgische werkgevers met een personeelsbestand dat varieert van minder dan 20 tot meer dan 1000 medewerkers.

De **Talent Pulse** is een jaarlijkse bevraging gedaan door ACERTA i.s.m. Stepstone onder werknemers. Aan de Talent Pulse 2023 namen 2500 respondenten deel, waarvan 90% contracten onbepaalde duur en 90% bedienden. In de 2023-editie waren er voor het eerst ook 539 werkzoekenden-respondenten.

Contacteer ons

Vlekkeloze payroll-services?

Een loon- en personeelsadministratie die juist en tijdsefficiënt verloopt?

Acerta Sociaal Secretariaat heeft de kennis, de ervaring en de technologie in huis om je erbij te ondersteunen. Zo kan jij je focussen op ondernemen en groeien.

Ontdek [hier](#) waarom je best kiest voor Acerta!

Je hr-beleid in goede banen leiden?

Vertrouw op de expertise van **Acerta Consult**.

De experts van Acerta Consult hebben alles in huis om jouw organisatie op maat te begeleiden naar een duurzaam loopbaanbeleid.

Contacteer ons:

info.consult@acerta.be

016 24 53 24



Vond je deze whitepaper interessant?

We hebben nog meer interessante lectuur voor jou!

Schrijf je in op onze nieuwsbrief of ontdek het volledige overzicht op acerta.be/nl/insights

Schrijf je in op onze nieuwsbrief!

Laat je inspireren door onze nieuwste whitepapers, podcasts, evenementen ... en blijf op de hoogte van sociaaljuridische wijzigingen dankzij onze maandelijkse nieuwsbrief.

Schrijf je gratis in via:
acerta.be/nl/nieuwsbrief

