

White paper Voka Welt

WEndbare Loopbanen voor elk Talent

Waarom Welt?

Met Welt gaan Voka en Antwerp Management School samen met ondernemingen aan de slag om 'WEndbare Loopbanen voor elk Talent' te realiseren.

Enkel investeren in aanwerving is nutteloos als er geen goede fundering is om verder op te bouwen. Heel wat ondernemingen worstelen met de vraag 'hoe kunnen we het aanwezige talent ook morgen aan de slag houden? Wat is nodig om inzetbare, wendbare en gemotiveerde medewerkers te behouden?' Duurzame tewerkstelling is cruciaal om als onderneming continuïteit te kunnen realiseren, voor werknemers is een duurzame loopbaan belangrijk om met goesting aan de slag te kunnen en willen blijven.

Welt 2.0 zet in op een dienstverlening die sterk geënt is op de vragen en behoeften van ondernemingen. Elke onderneming worstelt op de een of andere manier met uitdagingen binnen het personeelsbeleid, of ze nu groot of klein is, in welke sector ook actief. Bedrijven ervaren uitdagingen op het vlak van instroom (personeelsschaarste, andere profielen, veranderende business, digitalisering, ...) en/of op het vlak van retentie (blijvende inzetbaarheid, werkbaarheid, loopbaanbeleid, competentie- en talentontwikkeling, ...).

Voka Welt laat ondernemingen streven naar een inclusieve bedrijfscultuur die de talenten van alle werknemers ondersteunt. Door in te zetten op een diverse talentenpool groeien ondernemingen tot innovatieve, concurrentiële en wendbare organisaties vanuit een sterk ondernemerschap.

Voka Welt ondersteunt ondernemingen een context te creëren waarin alle werknemers eigenaarschap over hun loopbaan op een duurzame manier kunnen en willen opnemen.

Om hiertoe te komen, helpen we ondernemingen om meer **zelfbewust en kritisch** te worden: bewust van maar men als onderneming staat, en waar elke medewerk staat, bewust van waar men samen naartoe wil gaan, met aandacht voor de waarden die worden weerspiegeld in alles wat men dagdagelijks doet. We zetten dus in op het versterken van het bewustzijn over inclusiviteit, de valkuilen en werkpunten in de eigen organisatie en de meerwaarde van een diverse populatie.

Dit bewustzijn is een eerste stap om vervolgens samen met het management en medewerkers verder te werken aan de **bereidheid** om van de werkomgeving een toegankelijke plek te maken voor mensen met verschillende achtergronden. Daarbij wordt erkend dat elk talent uniek is, dat iedere medewerker specifieke sterktes, noden en ambities heeft. Maar tegelijk is het kader van de organisatie de lijm die alle medewerkers verbindt. Op die manier wordt het kruispunt tussen medewerker en organisatie versterkt: mensen die op talent worden ingezet versterken de business, en versterken tegelijk ook hun eigen duurzame loopbaan. Aandacht voor elk talent reikt daarbij verder dan diversiteit die aan de oppervlakte zichtbaar is.

Duurzaam inzetten op talent betekent balanceren tussen:

- Aandacht voor de korte en de lange termijn
- Reageren op acute noden en proactief beleid voeren
- Inzetten op sterktes en aandacht voor groei
- /Inclusie en maatwerk
- Ondersteuning en zelfsturing



Welt

Bouw aan een
inclusieve onderneming



1. Vier bouwstenen

Het Voka Welt-traject is opgebouwd rond vier bouwstenen: (1) zelfbewust en kritisch, (2) ondersteunend, (3) toegankelijk, (4) toekomstgericht.

1.1 Zelfbewust en kritisch

Deze bouwsteen gaat over strategie, waarden en cultuur. Het is een meer overkoepelend thema waarbij bepaalde (strategische) keuzes leiden tot een ondersteunende, toegankelijke en toekomstgerichte onderneming.

Om iedereen te betrekken en elk talent maximaal tot zijn/haar recht te laten komen, is een eerste voorwaarde dat je als organisatie weet waar je voor staat, welke sterktes er vandaag zijn in je manier van bedrijfsvoering en omgaan met medewerkers, en welke valkuilen, blinde vlekken, tekortkomingen er daarin zijn.

Hoe duidelijker je als organisatie hierop een zicht hebt, hoe helderder het ‘speelveld’ voor leidinggevenden en medewerkers is. En hoe gericht je acties kan ondernemen om die doelgroepen te benaderen die meest nood hebben hieraan.

Wat kan je doe om daar te geraken?

- Werk aan een gedeelde visie op waar je als organisatie voor staat, wat ‘inclusie’ voor jullie betekent, en hoe jullie daaraan kunnen en willen werken.
- Breng in kaart waar jullie vandaag al sterk staan, en waar er nog blinde vlekken zitten. Welke doelgroepen bereik je makkelijk / moeilijk als het gaat over opleiding, ontwikkeling, doorgroeien...?
- Vertrek van een brede definitie van “talent” en kijk bij diversiteit niet enkel naar objectieve kenmerken zoals leeftijd of afkomst.
- Zorg ervoor dat alle medewerkers betrokken worden bij het uitrollen van deze visie en strategie.
- Maak helder wat werknemers kunnen verwachten van jou als werkgever, maar ook wat jij in ruil daarvoor van hen verwacht.
- Focus niet enkel op het aantrekken van divers talent, maar geef ook aandacht aan het aan boord houden en laten doorstromen van dit talent.

“Ons bedrijf ligt in Vlaams-Brabant en heeft een gevarieerd, multicultureel personeelsbestand. De meeste opleidingen verlopen intern, zeg maar on-the-job. Diverse vaste medewerkers krijgen hier bijvoorbeeld taal- en jobbegeleiding. We stimuleren hen om niet ter plaatse te blijven trappelen, maar om - door constant te leren - naar een hoger niveau te klimmen.”

HR Manager Chantal Moerkerke, Jodima (uit: ‘[Geslaagde matchmaking bij Welt-deelnemer door Voka en Jobroad](#)’)

1.2 Ondersteunend

In een ondersteunende onderneming helpen en coachen medewerkers elkaar, ondersteund door een sterke leidinggevende. Als inclusieve leider zie je elk talent en benut je de kwaliteiten binnen je team. Daarbij krijgt iedereen passende ontwikkelingsmogelijkheden en bouw je aan een resultaatgericht team waar mensen graag in werken. Bovendien geef je medewerkers het gevoel dat iedereen telt en bijdraagt aan de kernopdracht van het bedrijf.

Als leidinggevende ben je een kritische stakeholder om het tweerichtingsverkeer werknemer – organisatie vorm te geven op een duurzame manier. Het is immers door het dagelijks omgaan met medewerkers dat leidinggevend en uitdrukking geven aan de visie van de organisatie op talent. Daarbij is het belangrijk dat je als leidinggevende die visie kent en internaliseert. Omgekeerd speel je als leidinggevende een belangrijke rol in het capteren van medewerkersbehoeften. Daarbij is het de leidinggevende die medewerkers kan helpen om ‘willen’ en ‘kunnen’ met elkaar te verbinden: aandacht voor competenties van de medewerker en competentienoden in de organisatie en dit binnen een loopbaanperspectief.

Wat kan je doen om daar te geraken?

- Focus als leidinggevende niet enkel op de huidige functies van je medewerkers, maar denk ook aan mogelijke toekomstige rollen in functie van hun talenten en passies. Maak deze oefening voor elke medewerker, niet voor geselecteerde functies of niveaus.
- Ga na of de ondersteuning vanwege leidinggevend en, HR-verantwoordelijken, collega's, management... geldt voor iedereen in de organisatie (dus ook uitzendkrachten, medewerkers met contracten van bepaalde duur, zelfstandigen en freelancers).
- Ga na of je drempels kan wegnemen (bv. als leidinggevende meer contactmomenten inlassen voor vragen, informatiedeling...) zodat nog meer medewerkers gebruikmaken van de beschikbare ondersteuning.
- Stimuleer als leidinggevende je medewerkers nog meer om na te denken over hun professionele toekomst.

“Wij zijn intern aan het evolueren. We voelen vanuit de leidinggevend en dat er een behoefte is om de zaken anders te gaan doen. Bijvoorbeeld door in te zetten op partnerships en opleidingen. Dat doen we al niet slecht, maar er is zeker nog ruimte voor groei.”

Elien Bossant, HR verantwoordelijke Dierendonck (uit: [‘Inclusief ondernemen in een knelpuntsector – Dierendonck vertelt’](#))

1.3 Toegankelijk

Een toegankelijke onderneming heeft een open blik op talent. Het is het talent van de medewerker dat aandacht krijgt, eerder dan diploma, ervaring, of achtergrond. Dat betekent dat je bij aanwerving en interne ontwikkeling verder kijkt dan de oppervlakte. Die open blik betekent ook je aandacht besteedt aan mogelijke (en vaak niet direct zichtbare) drempels die mensen beperken in het inzetten van hun talenten. Bij (interne) vacatures wordt gezocht naar opportuniteiten om vanuit talenten tot invulling te komen. Daarbij durf je jobs en structuren in vraag stellen en herbekijken opdat de match met talenten eerder dan met diploma's centraal staat. Wanneer aanpassingen nodig zijn om iemand optimaal te laten functioneren, mag dit geen rem zijn maar eerder een kans om te vernieuwen. Op die manier komt je tot creatieve en duurzame oplossingen om in een krappe arbeidsmarkt continuïteit en groei te realiseren.

In een toegankelijke onderneming is de bereidheid van werkgevers, het management en medewerkers groot om hun werkomgeving een toegankelijke plek te maken voor mensen met verschillende achtergronden. Er is sprake van een 'cultural fit' tussen de onderneming en de medewerkers. In de onderneming wordt nagedacht in termen van talenten en rollen. In de organisatie kan de werkplek aangepast worden om deze toegankelijker te maken voor iedereen.

Wat kan je doen om daar te geraken?

- Bekijk hoe je de samenwerking tussen verschillende teams nog kan verbeteren en verlies daarbij zelfstandigen, medewerkers met een contract van bepaalde duur en freelancers niet uit het oog.
- Ga na of er mogelijkheden zijn voor medewerkers om andere taken uit te proberen die misschien dichterbij hun talenten en/of passies liggen. Dit kan bijvoorbeeld door tijdelijke projecten op te nemen in een ander team of door echt volledig van functie te veranderen.
- Blijf bekijken of bepaalde vereisten voor vacatures geldig blijven (bv. diploma), alsook of sollicitanten niet enkel passen bij de functie die moet worden ingevuld, maar ook bij de organisatie op de langere termijn. Zo houd je mogelijkheden open waarbij die persoon andere rollen kan uitproberen en dus breed inzetbaar is.
- Zorg ervoor dat medewerkers die terugkeren na een langdurige afwezigheid de nodige begeleiding krijgen bij hun terugkeer. Ook aanpassingen die doorgevoerd worden op de werkvloer vragen de nodige omkadering voor medewerkers om hier op een gepaste manier mee om te kunnen gaan.
- Ga na of de mogelijkheid bestaat om de fysieke werkplek aan te passen aan de noden van (potentiële) medewerkers.

“We hebben een jongeman die via duaal leren bij ons in de onderhoudsafdeling de stiel leert. En via Jobroad hebben we al drie keer heel wat nieuwe kandidaten over de vloer gekregen. [...]

Eén van onze operatoren afkomstig uit Afghanistan die via Jobroad is opgestart, is zeer leergierig en heeft sterk technisch inzicht. Op één maand leerde hij aan een nieuwe machine werken. Bovendien is hij heel plichtsbewust.”

Philippe Reynebeau, plant manager Milliken Textiles Business (uit: [‘Hoe mobiliseren we het leger van niet-beroepsactieven?’](#))

1.4 Toekomstgericht

Er wordt verder gekeken dan wat vandaag nodig is om performant te zijn in de job. Je hanteert als organisatie een verrekijker die toelaat om zichtbaar te maken wat er allemaal verandert in je organisatie (denk aan digitalisering, globalisering, ...) en wat dit betekent voor jobs en wijzigende competentienoden. Vandaaruit maak je de vertaalslag naar wat dit betekent voor huidige en toekomstige medewerkers.

Deze bouwsteen gaat daarmee over inzetbaarheid van medewerkers in de brede betekenis: Hebben medewerkers de nodige vaardigheden om op langere termijn aan de slag te kunnen blijven? Zijn ze inzetbaar in andere rollen in de toekomst? Waar mogelijk krijgen medewerkers de kans om nieuwe projecten en/of rollen te verkennen, om zo nieuwe skills te ontwikkelen. Daarnaast houdt de onderneming rekening met de impact van bijvoorbeeld technologische ontwikkelingen op de inzetbaarheid van medewerkers. Maar evenzeer daag je medewerkers uit om vooruit te kijken, en ga je in dialoog over wat er nodig is om op lange termijn gemotiveerd en productief aan de slag te blijven.

Wat kan je doen om daar te geraken?

- Medewerkers die breed inzetbaar zijn, zijn waardevol voor de organisatie. Zorg ervoor dat mogelijkheden ruim aanwezig zijn om loopbaanmogelijkheden te verkennen en het gesprek aan te gaan met leidinggevenden, collega's, management, HR-verantwoordelijke(n), etc. Evalueer daarbij of dit soort interne trajecten plaatsvinden en hoe medewerkers ze ervaren.
- Zorg ervoor dat zo goed als alle medewerkers betrokken zijn bij taken die steeds belangrijker worden voor de organisatie, zodat er weinig medewerkers volledige takenpakketten hebben die plots kunnen verdwijnen of sterk veranderen.
- Medewerkers die moeite hebben om de laatste evoluties in hun domein te volgen, krijgen idealiter een coachings-, begeleidings- of opleidingstraject aangeboden. Het is ook belangrijk om, naast ondersteuning, ook een bewustwording daarrond te creëren. Je maakt medewerkers duidelijk waarom dit belangrijk is voor de organisatie. Verlies daarbij de talenten, passies en ambities van de medewerkers niet uit het oog. Evalueer of deze trajecten positief beoordeeld worden door medewerkers en of ze vooruitgang boeken.

“Rekruteren is in de huidige context meer dan ooit investeren, opleiden. Als je niet bereid bent dat te doen, ga je nauwelijks nog iemand vinden”

“Mensen zijn geen pionnen waarmee je zomaar kan schuiven, je moet altijd aanknopingspunten vinden. Los daarvan, een piste die mijns inziens vaak vergeten wordt, is je eigen mensen omscholen. [...]”

Wij kunnen zelf geen 10.000 verpleegkundigen opleiden, maar als we alle zorgkundigen kansen geven om door te groeien, kunnen we op termijn wel aan die 10.000 verpleegkundigen geraken.”

Wim Adriaens, CEO VDAB (uit: [‘Hoe mobiliseren we het leger van niet-beroepsactieven?’](#))

Het Welt traject: van light scan en full scan tot acties, via begeleiding op maat

Deze vier bouwstenen krijgen hun invulling op de werkvloer van de onderneming. De tips en cases kunnen daarbij inspireren, maar om er concreet mee aan de slag te gaan is maatwerk nodig. In het Voka Welt traject wordt via een begeleiding op maat van je onderneming bekeken wat in jullie context nodig, wenselijk en haalbaar is en hoe je concreet aan de slag kan. De scan die Antwerp Management School en Voka ontwikkelden, vormt daarbij de leidraad.

Om ondernemingen te begeleiden in hun traject naar een (meer) inclusieve onderneming, vertrekken we van een light scan die aan de hand van acht vragen een eerste inzicht biedt in waar je als onderneming staat op elk van de vier bouwstenen. Ondernemingen worden op die manier getriggerd om verder na te denken over hoe ze duurzaam kunnen inzetten op elk talent, en waarom dit voor hen belangrijk kan zijn. De vragen peilen onder andere naar bedrijfswaarden, leercultuur, aandacht voor drempels, en belang van diploma versus talent.

Op basis van de antwoorden op deze vragen, krijgen de invullers meteen hun resultaat te zien. Het resultaat wordt bekend gemaakt per bouwsteen in drie mogelijk categorieën: goed bezig, je kan hier nog in groeien of het is een element waar aan gewerkt moet worden. Je ziet dus als ondernemer meteen waar je al goed scoort, en waar er actie nodig kan zijn.

De light scan vormt de basis om in het Welt-traject te stappen waarin deze bouwstenen verder worden uitgewerkt onder begeleiding van een Voka coördinator. Hiertoe werd een full scan ontwikkeld die dieper inzicht biedt in hoe de onderneming zich positioneert op elk van de vier bouwstenen. Door de full scan samen met de coördinator in te vullen, worden meteen aandachtspunten opgenomen en aanknopingspunten voor acties bepaald.

Wil jij ook bouwen aan jouw toekomstgerichte onderneming?

Ga dan naar www.voka.be/welt-lightscan en toets de duurzaamheid van jouw HR-beleid.



Welt

Bouw aan een
inclusieve onderneming

