

HR Gala 16 mei 2024



Intro door Chris De Nijs

Goeie avond, het is mij een eer om hier voor zo'n indrukwekkend groot publiek van "Human Resources Officials and Managers" te mogen spreken. Blijkbaar zijn sommige van de organisatoren er van overtuigd dat ik u iets te vertellen heb.

Misschien hopen ze op zware uitspraken nu ik door mijn pensioen bevrijd ben van de journalistieke neutraliteit. Laat mij meteen die illusie wegnemen: ik blijf een saaie piet, die uit overtuiging de zaken van alle kanten blijft bekijken en blijft geloven in de synthese, het compromis, de verrijking van de middenpositie en de inleving in de gezichtspunten van de andere. Een zeldzame eigenschap zo stilaan, als ik de politieke peilingen mag geloven.

Ik heb de uitnodiging aanvaard omdat ik veel affiniteit heb met uw beroep. Ik ben wel geen arbeidspycholoog maar naast pol & soc - zoals zoveel journalisten -, ben ik ooit – ruim 40 jaar geleden, toen de dieren nog spraken – afgestudeerd als orthopedagoog, gehandicaptenpedagoog. Ik heb het ook 5 jaar gedaan, als een soort afdelingschef, onderdirecteur verantwoordelijk voor zo'n 70 gehandicapte kinderen en jongeren en ongeveer evenveel personeelsleden.

Eenmaal in de journalistiek gesukkeld, via een examen – zo ging dat toen nog - heb ik de kans gehad om mij 36 jaar bezig te houden met die sociale bescherming van vooral zwakkeren en met arbeid, sociaal overleg en personeelsbeleid. Ook op de redactie heb ik een aantal jaren leidinggevende functies opgenomen. Maar het meest interessant en gevarieerd was toch de verslaggeving met meerdere duizenden reportages over onderhandelingen, herstructurerings, stakingen, betogingen,

maar ook beschrijvingen en bedrijfsportretten over opleiding, overleg, arbeidsorganisatie, innovatie en ga zo maar door.

Heel interessant maar ik moet zeggen: ik ben u, HR-verantwoordelijken, daarbij te weinig tegengekomen, toch voor mijn camera. De HR-mensen laten zich te vaak verdringen, wegdrukken door de CEO en de CFO, de mensen met de centen. Opmerkelijk trouwens hoe vaak de positie van administratief personeelshoofd hoort bij de directeur financiën en zorgvuldig gescheiden wordt van een lager gesitueerde HR-verantwoordelijke.

Wat ook vaak gebeurde, was dat ik enkel de communicatiedienst voor de camera krijg, opvallend vaak een speciaal ingehuurd iemand van buiten het bedrijf en opvallend vaak een jongere vrouw, zelfs in industriële mannenbastions.

Niks tegen vrouwen, ik zou niet durven voor zo'n publiek maar het mag geen cliché worden waarbij steevast vriendelijke vrouwen de communicatie voeren. Ik vind het woord laten voeren door communicatiediensten sowieso geen goede evolutie: over ontslagen, personeelsverschuivingen, herstructurering maar ook innovaties in het personeelsbeleid willen zowel de kijkers als de eigen werknemers de echte verantwoordelijke het zien uitleggen.

Kom dus naar buiten, kom voor de camera, waarde HR-verantwoordelijken. Laat u en uw functie zien. Volg daar desnoods media- en communicatietraining voor. Maar dan niet om te verbloemen via mistige boodschappen met dure, Engelse woorden. Ook daar heb ik slechte ervaringen mee. Jargon, HR-verantwoordelijken, ze kunnen er wat van. Alleen al de functietitels, ook vandaag bij de genomineerden: Chief People Officer, Human Capital Lead...wie begrijpt dat nog. Tegelijk moet gezegd dat de deelnemers aan het panelgesprek daarstraks wel degelijk heldere taal spraken. Ook dat mag eens gezegd worden.

Kom dus naar buiten, en niet alleen bij slecht nieuws. Durf uw bedrijf te tonen met uw vernieuwingen inzake opleiding, thuiswerk, verlofsystemen, duaal onderwijs, stages, innovatieve arbeidsorganisatie. Toon het. Liefst in samenwerking met de vakbonden. Zeker in tijden van grote arbeidsschaarste rendeert het om u zo te tonen. Zo lokt u volk. Onbekend maakt onbemind. Werk daarvoor ook samen met de sociale en opleidingsfondsen van uw sector. Benut hun expertise en hun netwerk. Uw bedrijf heeft er trouwens voor betaald.

Dat HR-verantwoordelijken relatief op de achtergrond blijven, ligt volgens sommigen ook aan de typische centralisatie van ons Belgisch overlegsysteem. De hoofdlijnen worden vastgelegd in nationale loonnormen, interprofessionele akkoorden, CAO's in de Nationale Arbeidsraad en dan verder ingevuld op sectoraal niveau. Pas daarna komt er eventueel het bedrijfsoverleg, waar u aan zet bent.

Een aantal economen en ook HR-specialisten EN de vakbonden verzetten zich met name tegen het keurslijf van de loonnorm, zeker in de zeer strikte versie zoals die sinds 2017 van kracht is. Een grotere vrijheid zou grotere loonverschillen tussen bedrijven toelaten en zo de verhuis versnellen van arbeidskrachten naar toekomstgerichte bedrijven die beter kunnen betalen.

Ik betwijfel dat. Het is niet omdat middelgrote KMO's een beter toekomstperspectief hebben dat ze meteen ook betere lonen bieden. Bovendien veronderstelt men – net zoals bij de vrijmaking van de energiemarkt – dat werknemers een transparant zicht hebben op de verschillen in loon. Men veronderstelt ook teveel dat mensen enkel verhuizen voor het loon. Bovendien: wat een duiventil zou dat opleveren, wat een concurrentiestrijd zou er ontstaan als dat werkelijk zo is. Het vastklikken van lonen door een goede sector-CAO is een niet onderschatten stabiliserende factor. Het spaart ook veel overlegkosten en personeel uit voor individuele bedrijven en het vermijdt sociale conflicten op bedrijfsniveau.

Op nationaal niveau is de loonbeheersing met de loonnorm nu eenmaal de tegenhanger, de tegenprestatie voor de automatische indexering, de automatische aanpassing aan de levensduurte. Zeker voor de laagste lonen is dat essentieel. Indexering is vaak het hoofdbestanddeel van waar ze nog kunnen op hopen. In die zin – het klinkt vreemd en de vakbonden zullen het niet graag horen – in die zin is de loonnorm belangrijk voor de onderkant van de samenleving. Een beetje gechargeerd gezegd: de loonnorm is zowaar sociaal. De loonnorm garandeert het behoud van die indexering, zo belangrijk voor de onderkant van de arbeidsmarkt.

Voor alle duidelijkheid: het zijn geen volmaakte beschermingsmechanismen. Berichtgeving in De Standaard toonde het vanochtend nog aan. Zowel aan het indexmechanisme als aan de te strikte berekening van de loonnorm kan en moet geschaafd worden. Maar de twee houden elkaar in evenwicht.

Maar wat heb je eraan, aan dat nationaal sociaal overleg, zullen sommigen nu zeggen, want het ligt helemaal stil. Helemaal juist is dat niet. Achter de schermen, in de Nationale Arbeidsraad en de SERV, vindt men elkaar soms nog wel maar het meest mediatieke, de groep van 10, tja...dat ligt stil. Ik betreur dat. Maar het sociaal overleg is al vaker dood verklaard en weer verrezzen.

Ik blijf geloven dat het weer in gang getrokken kan worden. Ook al omdat de politiek het niet zal kunnen overnemen: het politieke evenwichtsspel na de verkiezingen zal al zo moeilijk worden dat al wat sociale partners zelf doen in dank zal aanvaard worden.

Maar dan moeten werkgevers en vakbonden hun rol opnemen en stoppen met hopen dat de bevriende politici hen bedienen. Nu klagen werkgevers terecht over overhaasting bij de Federal Learning Account. Maar ik heb ze niet horen klagen over de eenzijdige loonlastenverlagingen van de regering Michel.

Werkgevers en vakbonden moeten die thema's naar zich toe trekken en zelf pro-actief compromissen uitwerken.

Compromissen die – veel meer dan politieke compromissen – recht doen aan de praktische realiteit van het bedrijfsleven. Stop met rekenen op de bevriende politieke partij. Werk zelf zinvolle akkoorden uit die je dan – bijna als voldongen feiten – aanbiedt aan de politiek.

En werk over veel meer thema's eigen compromissen uit dan puur over loon, overuren en brugpensioen. Waar is de tijd dat het interprofessioneel overleg in de Groep van 10 ook over innovatie, opleidingsinspanningen en activering van risicogroepen ging?

Sommige HR-verantwoordelijken zullen nu repliceren dat al die nationaal en sectoraal vastgelegde loon-CAO's zorgen voor een te star en blind systeem, gelijk voor iedereen. Terwijl er een verloning zou nodig zijn op basis van prestaties, individueel onderhandeld en gebaseerd op individuele evaluatie. De natte droom van heel wat HR-managers en -consultants.

Ik ben daar niet absoluut tegen. Alleen wil ik wel waarschuwen. Wat je wint aan motivatie bij de geprivilegieerden die de premie ontvangen, verlies je vaak weer door de afgunst en demotivatie bij de meestal veel ruimere groep die de differentiële beloning niet ontvangt en toch hard en goed werkte. Zeker omdat er vaak enkel geld is om alleen een minderheid een premie te geven. Zeker als Europa ons oplegt dat iedereen ieders loon moet kennen, ontstaat meer wrevel dan werklust.

CAO 90 – onderhandeld in de Groep van 10 en in de Nationale Arbeidsraad – lijkt me een goede uitweg. Een telkens te vernieuwen premie op basis van een prestatie, maar dan wel van een groep, van een deel of van heel het personeelsbestand. Een beloning – met een gunstig fiscaal statuut – voor een samen gerealiseerd doel. En vergeet niet: DOSKO. Als ik dan toch eens mag verwijzen naar een voetbalploeg. DOSKO: Door Onderling Samenspel komt Overwinning. Dat is de naam van een voetbalploeg uit Brugge. Niet Club of Cercle, maar Sint-Kruis. Een kleine club met een mooie naam.

Het voordeel is bovendien dat je telkens het doel moet omschrijven en echt moet nagaan of het bereikt is. Daarmee

vermijden zowel de HR-manager als de vakbondsdelegatie dat alle verworvenheden evident lijken, vanzelfsprekend en definitief. En niet meer de verdienste van hun inspanningen. Om een oude vakbondsman te citeren: de dood voor de vakbond is een langdurige CAO's waarvan iedereen vergeten is dat ze ooit ontstond door moeizame strijd. Tegelijk bieden langdurige CAO's wel gemoedsrust, zekerheid en verhogen ze de trouw aan het bedrijf. U merkt, ik bekijk het altijd van 2 kanten.

En er zijn op ondernemingsniveau wel degelijk nog tal van bevoegdheden waar zinvolle CAO's over te sluiten zijn. Taken genoeg voor de HR-dienst. Over interne opleiding, over ploegensystemen, over loopbaanonderbreking en verlofstelsels, personeelsselectie...

De voorwaarde voor goeie afspraken daarover is wel dat je goed voeling houdt met de evoluties op de werkvloer. Om een oude personeelschef van een groot industrieel bedrijf te citeren: zoals de vakbonden hun delegués hebben rondlopen, moet ook de personeelsdienst in elke afdeling zijn voelhorens hebben. Dus niet in de ivoren toren blijven zitten.

En de directie moet bovendien de zekerheid hebben dat ze onderhandelt met vakbondsvertegenwoordigers die een juiste weerspiegeling zijn van de evoluties in het personeelsbestand.

O waarde HR-verantwoordelijken, zucht daarom niet teveel over de sociale verkiezingen die nu aan de gang zijn.. Het kan misschien beter en simpeler en nu en dan is er eens sprake van een zoektocht naar bescherming. Maar al bij al dwingen sociale verkiezingen de vakbonden om te zorgen dat hun afgevaardigden nauwgezet aansluiten op het personeel, ook de niet-leden.

Ik kom uit de openbare sector, waar die verkiezingen niet bestaan. De delegués worden daar aangeduid door het congres van de vakbond, dus door wie al aan de macht is. Ik weet hoelang het soms duurde voor bijvoorbeeld ook contractuelen hun vertegenwoordigers kregen en niet alleen de statutairen. Dus, ongeacht de nuances: leve de sociale verkiezingen.

Tot slot, wil ik het even hebben over de arbeidskrapte. De witte raven, de kant-en-klaren zijn nauwelijks nog te vinden. Afgaan op het onmiddellijk inzetbaar diploma kunt u minder en minder. U zult aan interne opleiding moeten doen en elders en eerder verworven competenties (EVC's) moeten erkennen. En zelfs dan geraakt u er niet. Ik wil daarom afsluiten met een pleidooi voor de zwaksten op de arbeidsmarkt.

Mag ik u vragen om meer recyclagekansen te geven aan langdurig zieken? Bij die 510.000 moeten er toch heel wat zijn die nog veel te bieden hebben, mits een geleidelijke aanpak.

En mag ik u als bestuurslid van een maatwerkbedrijf – u weet wel, de beschutte en sociale werkplaatsen van vroeger – uitnodigen om meer met die maatwerkbedrijven samen te werken. Meer werk aan hen uit te besteden en ook meer zogenaamde enclaves binnen te halen. Een groep maatwerkwerknemers MET hun begeleider – komt dan werken in uw bedrijf en neemt daar eenvoudige taken over.

Het is niet enkel een manier om uw bedrijf te bevoorraden met nuttige arbeidskrachten in tijden van arbeidsschaarste. Het is bovendien een essentiële waarde op zich. Ik heb daarvoor nog een modieus jargonwoord uit de HR-sfeer gevonden: Corporate Social Responsibility (CSR). Al heb ik ondertussen begrepen dat er al weer een nieuwe term is: ESG.

Hoe dan ook: ook aan de onderkant zorgt het verschaffen van arbeid voor zinvolheid, zelfvertrouwen, sociaal contact en zelfstandigheid door een inkomen. Arbeid bevrijdt. Ik zou het eigenlijk in het Duits willen zeggen – Arbeit macht...- maar die uitdrukking is sinds de kampen te beladen. Ik richt mij daarom op het Frans: arbeid is een menselijke springveer, "un ressort humain"; arbeid is een bron van verrijking, "une ressource humaine." En ik hoop dat u daar allen de ambassadeurs van bent, niet enkel diegenen die vanavond de titel wint.

Ik wens u veel succes en ik dank u.