

**Kosten en Baten van een arbeidsmarktbewust
personeelsbeleid:**

Een verkennend onderzoek in Vlaanderen

Onderzoek in het kader van het Strategisch Arbeidsmarktonderzoek in Vlaanderen
(VIONA 2001)

Prof.dr. Dirk Buyens
Karen Wouters

Vlerick Leuven Gent Management School

Inhoudstafel

<i>Inleiding</i>	5
------------------	---

Hoofdstuk 1: Probleemstelling

<i>De vraag naar een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid.</i>	7
---	---

1. De Vlaamse arbeidsmarktparadox	7
1.1 Een aanhoudende werkgelegenheidsgroei	8
1.2 Een dalende werkloosheid	9
1.3 De stille arbeidsreserve	10
1.4 Een krappe arbeidsmarkt?	11
1.5 Besluit	12
2. Een diverse arbeidsmarkt	13
2.1 Vrouwen participeren meer en langer	13
2.2 Concentratie van het arbeidsvolume bij de groep van 25 tot 49 jaar	13
2.3 Precaire situatie van allochtonen op de arbeidsmarkt	14
2.4 Personen met een handicap	14
2.5 Besluit	15
3. Arbeidsmarktbewust personeelsbeleid, een mogelijke piste	15
4. De onderzoeksvragen	17

<i>Hoofdstuk 2: Methodologie</i>	18
----------------------------------	----

1. Literatuurstudie	18
2. Ontwikkeling van een bevraginginstrument	19
3. Empirisch onderzoek: kwalitatief onderzoek d.m.v. gevalsstudies	19
3.1 Waarom een meervoudige gevalsstudie?	19
3.2 Onderzoekspopulatie	20
4. Analyse van de onderzoeksresultaten, generalisering en valorisatie	22

Hoofdstuk 3: Conceptueel kader

<i>De contouren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid.</i>	23
--	----

1. Bedrijfsmotieven tot het initiëren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid.	23
1.1 Een beleid vanuit vier perspectieven	24
1.2 Het financiële perspectief	25
1.3 Het klanten-/stakeholdersperspectief	26
1.4 Het perspectief van de interne bedrijfsprocessen	27

1.5 Het medewerkersperspectief	27
2. Arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid: een definitie	28
2.1 Transitionele arbeidsmarkt	28
2.2 Definitie	30
2.3 Implicaties naar in-, door-, en uitstroom	31
3. Op welke wijze en wanneer worden de arbeidsmarktindicatoren bij het HR-beleid betrokken?	46
3.1 De externe en interne arbeidsmarkt in kaart gebracht	47
3.2 Wanneer worden de arbeidsmarktindicatoren bij het HR-beleid betrokken?	48
4. Een Kosten/Baten-analyse	50
4.1 Tien verschillende benaderingen	50
4.2 Analyse van de kosten	53
4.3 Analyse van de baten	54
5. Een flankerend beleid	55
5.1. Europa	56
5.2 Federale overheid	57
5.3 Vlaamse overheid	59
5.4 Sociale partners	61
5.5 Sectorale ondersteuning	62
5.6 VDAB	63
5.7 Subregionaal Tewerkstellingscomités	63
5.8 Derden	64
<i>Hoofdstuk 4: Case studies</i>	65
<i>Transitie werkloosheid - arbeidsmarkt</i>	67
1. Case Accor België	67
2. Case UZ Antwerpen	85
3. Case ISS	101
<i>Transitie onderwijs – arbeidsmarkt</i>	116
1. Case Van Hool	116
2. Case Asco	131
3. Case Hilton Brussel	150
<i>Combinatie arbeid, zorg en vrije tijd</i>	160

1. Case Kind en Gezin	160
2. Case Imec	176
3. Case DuPont	188
<i>Leeftijdsbewust personeelsbeleid</i>	<i>201</i>
1. Case Concordia Textiles	201
2. Case Dienstverleningsinstelling Bernadette	216
3. Case Bekaert	235
<i>Hoofdstuk 5: Integratie en analyse van de case studie bevindingen</i>	<i>244</i>
1. Transitie werkloosheid – arbeidsmarkt	244
2. Transitie onderwijs – arbeidsmarkt	253
3. Combinatie arbeid, zorg en vrije tijd	261
4. Leeftijdsbewust personeelsbeleid	269
5. Integratie van de arbeidsmarktindicatoren in het HR-beleid	279
<i>Hoofdstuk 6: Beleidsaanbevelingen</i>	<i>281</i>
1. Werkgelegenheidsbeleid vóór tewerkstellingsbeleid	281
2. De kennis van de arbeidsmarkt verhogen	282
3. Het belang van financiële ondersteuning gerelativeerd	283
4. Verspreiding en vereenvoudiging van de bestaande maatregelen	284
5. Flankerend beleid ten aanzien van de transitie werkloosheid – arbeidsmarkt	285
6. Flankerend beleid ten aanzien van de transitie onderwijs – arbeidsmarkt	285
7. Flankerend beleid ten aanzien van de combinatie arbeid, zorg en vrije tijd	286
8. Flankerend beleid ten aanzien van een leeftijdsbewust personeelsbeleid	287
<i>Bibliografie</i>	<i>289</i>
<i>Bijlagen</i>	<i>297</i>
Bijlage 1: Bevragingsinstrument empirisch onderzoek	297
Bijlage 2: Begeleidend document discussiegroepen	312

Inleiding

Rekening houdend met de toekomstige evoluties op de arbeidsmarkt, en meer bepaald de voorspelling dat de afzwakking van het vrouwelijk participatie-effect en de vergrijzing van de bevolking tussen 2010 en 2030 samen een vermindering van de beroepsbevolking met ongeveer 320 000 eenheden zal teweegbrengen, werd in het Vlaams regeerakkoord de ambitieuze doelstelling naar voor geschoven om de werkzaamheidsgraad te laten stijgen tot 67% in 2004. Hiertoe wordt enerzijds de overheid uitgedaagd om een steeds groeiende, moeilijk inzetbare arbeidsreserve te activeren. Anderzijds benadrukt men dat in het kader van de overheidsinitiatieven ook voor de ondernemingen zelf een rol weggelegd is. Een tweede beleidspiste die in de beleidsnota naar voor wordt gebracht is dan ook de vraag naar een meer arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid.

In het hier beschreven onderzoek willen we een bijdrage leveren tot de uitbouw en ondersteuning van deze tweede beleidspiste. Meer concreet stelden we ons de vraag wat de motieven, modaliteiten en de kosten en baten zijn van reeds geïmplementeerde 'arbeidsmarkt bewuste' initiatieven binnen het Vlaamse bedrijfsleven én hoe de implementatie ervan kan worden ondersteund en gestimuleerd door de Vlaamse overheid en andere actoren op de Vlaamse arbeidsmarkt. De antwoorden op deze vragen moeten het beleid toelaten om een anticiperende in plaats van curatieve rol te spelen in functie van de afstemming tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt.

In hoofdstuk 1 wordt de vraag naar een arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid verder verduidelijkt aan de hand van een cijfermatige weergave van de zogenaamde 'paradox' en toenemende diversiteit op de Vlaamse arbeidsmarkt. Aansluitend bij de onderzoeksvragen beschrijven we in hoofdstuk 2 de gevolgde onderzoeksmethodologie. Vervolgens schetsen we in hoofdstuk 3 het conceptueel kader van waaruit het onderzoek gevoerd werd. Hierbij gaan we dieper in op elk van de boven vermelde onderzoeksvragen. Zo wordt via literatuurstudie een overzicht gegeven van de mogelijke bedrijfsmotieven, komen we tot een definitie van een arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid, geven we aan hoe de arbeidsmarktindicatoren in het HR-beleid geïntegreerd kunnen worden, focussen we onze aandacht op de kosten/baten-analyse als één van de mogelijke methodes om HR-initiatieven te meten en evalueren en geven we een stand van zaken met betrekking tot het huidige

flankerende beleid van de overheid en andere actoren op de arbeidsmarkt. Hoofdstuk 4 geeft de resultaten weer van de verschillende cases die bestudeerd werden. De analyse en integratie van deze case studie bevindingen worden vervolgens weergegeven in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 tenslotte komen de beleidsaanbevelingen aan bod.

Hoofdstuk 1: Probleemstelling

De vraag naar een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid.

De Vlaamse arbeidsmarkt maakt een aantal fundamentele en ingrijpende veranderingen door. De periode dat een stagnerende werkgelegenheid het kenmerk was van de Vlaamse economie ligt duidelijk achter ons. Sinds 1995 is de toestand van de arbeidsmarkt verbeterd door onder andere de sterkere groei van het BBP, de hogere arbeidsintensiteit van de economische groei en de verschuiving van een passief naar een meer actief arbeidsmarktbeleid (Commissie van de Europese Gemeenschappen, 2000; Federaal Planbureau, 2000). Ondanks deze verbetering, vooral zichtbaar in een sterk gedaalde werkloosheid en een toegenomen werkzaamheid¹ (Holderbeke, 2000), blijft de Vlaamse arbeidsmarkt toch worstelen met een aantal hardnekkige pijnpunten, zoals bijvoorbeeld de lage participatiegraad van ouderen en de grote genderkloof bij de arbeidsdeelname (Commissie van de Europese Gemeenschappen, 2000; Beleidsbrief werkgelegenheid 2001).

In het onderstaande gaan we dieper in op een aantal voor dit onderzoek relevante arbeidsmarktindicatoren. In grote lijnen geven deze aan dat de Vlaamse arbeidsmarkt gekenmerkt wordt door enerzijds een *arbeidsmarktparadox* en anderzijds een toenemende *diversiteit*. Deze twee karakteristieken vormen dan ook de rode draad doorheen de probleemstelling van dit onderzoek.

1. De Vlaamse arbeidsmarktparadox

Steeds meer bedrijven worden vandaag de dag geconfronteerd met de zogenaamde 'paradox' op de arbeidsmarkt. Dit houdt in dat bedrijven, ondanks het hoge aantal werklozen, moeilijkheden ondervinden bij het aanwerven van personeel. Uit een onderzoek van het VEV (1999) in samenwerking met een tiental sectorale werkgeversorganisaties blijkt dat deze rekruterings- en toeleidingsproblemen een sector-overschrijdend karakter hebben en de voorbije jaren steeds prangender zijn geworden. Bovendien geldt voor vrijwel alle sectoren dat de gesignaleerde problemen de 'natuurlijke' spanning die ontstaat bij gunstige

¹ Werkzaamheidsgraad: het aantal werkenden ten opzichte van de bevolking op beroepsactieve leeftijd (15 tot 64 jaar)

economische conjunctuur overstijgen, en dus een structureel karakter hebben. Er is sprake van een fundamentele 'mismatch' tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Deze mismatch kan begrepen worden vanuit het feit dat de werkgelegenheids groei gepaard gaat met een daling van het aantal beschikbare, inzetbare werklozen enerzijds en de aanwezigheid van een 'stille' arbeidsreserve anderzijds.

1.1 Een aanhoudende werkgelegenheids groei

Ondanks de vermindering van de globale jobcreatie tot 1,2% in 1999, tegenover een *groei* van 2% in 1998, verwacht het Federaal Planbureau (2000) dat de binnenlandse *werkgelegenheid* tussen 2000 en 2005 zal toenemen met in totaal 221 000 banen. Deze groei zal, zoals de ervaring ons leert, hoofdzakelijk binnen de Vlaamse arbeidsmarkt gerealiseerd worden.

Naast deze gegevens omtrent de evolutie van de werkgelegenheid wijzen ook de cijfers met betrekking tot de werkzaamheidsgraad op een conjuncturele groei van de werkgelegenheid. Geheel in lijn met de voorgaande jaren, groeide in 1999 het aantal werkende Vlamingen nogmaals met 36 500 personen, waardoor de werkzaamheidsgraad op 62,6% kwam te liggen. Belangrijk hierbij is dat ook de vrouwen, ouderen en laaggeschoolden, die een minder gunstige positie in de arbeidsmarkt innemen, mee van de werkgelegenheids groei konden genieten (Vandenbrande, 2000).

Tot slot kan de werkgelegenheids groei ook afgeleid worden uit de kerncijfers over de VDAB-vacatures. Het aantal openstaande vacatures in het Normaal Economisch Circuit kende sinds 1997 een enorme groei (van 16 554 in 1997 en 23 222 in 1998 tot 31 082 in 1999). Volgens de raming van Steunpunt WAV (Van Mechelen, 2000) wordt in 2001 op een nog grotere toename (bijna een verdubbeling tegenover 1998) gerekend. Deze groei kan deels toegeschreven worden aan het toenemende belang van de VDAB als wervingskanaal en aan het feit dat men meer tijd nodig heeft voor het invullen van een vacature. Maar ook de conjuncturele heropleving van de Vlaamse economie en werkgelegenheid is hiervoor ongetwijfeld een belangrijke impuls geweest (Van Mechelen, 2000).

1.2 Een dalende werkloosheid

Parallel met de werkgelegenheidsgroei, kennen we vandaag een periode waarin de *werkloosheid* sterk aan het *afnemen* is². In 2000 telde de Vlaamse arbeidsmarkt 169 000 personen die geen werk hadden en via de VDAB te kennen gaven dat ze op zoek waren naar een job³. Ten opzichte van 1999 was dit een daling van 22 500 niet-werkende werkzoekenden (nwwz), waarmee de daling (-11,7%) zich ten aanzien van de vorige periode (1998-1999) nog sterker verderzette (-10,3%). Bijna tweederde van deze globale werkloosheidsdaling was toe te schrijven aan een daling bij risicogroepen zoals de (zeer) langdurig werklozen (-17%), de laagst geschoolden (-15,5%), de jongeren (-14%) en de vrouwen (-12%) (Malfait, 2000). Enkel de vijftigplussers en de niet-Europese nwwz konden op dit vlak blijkbaar niet meegenieten van de gunstige arbeidsmarktsituatie.

Ondanks het feit dat de werkloosheidsdaling gerealiseerd werd binnen nagenoeg alle groepen, maken de zogenaamde kwetsbare werklozen nog steeds de harde kern van de werklozenpopulatie uit. De werkloosheidsgraad in 1999 was bijna dubbel zo hoog bij de vrouwen (9,8%) als bij de mannen (5,3%), bijna vijf keer hoger bij de jongeren (16,7%), dan bij de ouderen (3,5%), ruim vijfmaal hoger bij laaggeschoolden (13,3%) dan bij hooggeschoolden (2,5%) en bijna vijf keer hoger bij Turken (36,5%) en Marokkanen (37,1%) dan bij Belgen (8,5%) (Malfait, 2000, p.41). Van slechts één op vier nwwz wordt de arbeidsmarktgerichtheid en inzetbaarheid als voldoende hoog beschouwd, dit wil zeggen minder dan een jaar werkzoekend en minstens middengeschoold. Met andere woorden zijn de scholingsgraad en/of inactiviteitsduur bepalend voor het risicokarakter in de werkloosheid, en dit voor drie vierde van de nwwz.

² Tussen 1994 en 1997 is de daling van de werkloosheid uitsluitend een gevolg geweest van het verschuiven van werkzoekenden naar inactiviteit. De schorsingen voor onbepaalde duur omwille van langdurige werkloosheid (artikel 80) en de vrijstelling van inschrijving als werkzoekenden van 'ouderen' waren hiervan de motor. Deze institutionele maatregelen brachten een verschuiving van werkloosheid naar 'inactiviteit' met zich mee. Na 1997 verminderde de impact van deze maatregelen echter, en is de werkloosheid gedaald zonder deze 'inactivering' (Malfait, 2000).

³ Werkloosheid kan op diverse manieren geoperationaliseerd worden (Steunpunt WAV, 2000): enerzijds is er de 'officiële/administratieve werkloosheid' van het aantal niet-werkende werkzoekenden ingeschreven bij de VDAB, en anderzijds de internationaal vergelijkbare ILO-werkloosheid. In dit onderzoek nemen we de niet-werkende werkzoekenden als indicator voor de werkloosheid. Het gaat hier over personen zonder werk die op zoek zijn naar werk en zich daarvoor in een officieel arbeidsbemiddelingsbureau ingeschreven hebben.

1.3 De stille arbeidsreserve

Naast de officiële arbeidsreserve is er op de Vlaamse arbeidsmarkt een grote groep die zich binnen de actieve leeftijdsgroep (15-64 jaar) situeert en dus potentieel tot de beroepsbevolking hoort, maar noch werkloos noch werkend is. Dit zijn de zogenaamde *niet-beroepsactieven*⁴, of meer specifiek de (voltijds) onderwijs volgende bevolking, de (vervroegd) gepensioneerden, de arbeidsongeschikten, de huisvrouwen en –mannen en een restcategorie van andere niet-actieven. Tussen 1990 en 1998 verminderde deze groep met bijna 180 000 personen, d.i. een daling van 40% naar 35%, hetgeen volledig toe te schrijven was aan een blijvend stijgende arbeidsparticipatie van de huisvrouwen en een forse daling van het aantal leerlingen en studenten. De overige drie groepen kenden daarentegen een beperkte tot sterke toename en worden als de ‘eigenlijke kern’ van de niet-beroepsactiviteit beschouwd (Holderbeke, 2000). Het zijn categorieën die nauwelijks nog een band met de reguliere arbeidsmarkt hebben.

De *studerenden* hebben het grootste aandeel (33%) binnen de niet-beroepsactiviteit. Dit kan verklaard worden door de hoge deelname aan het hoger onderwijs in Vlaanderen, en door de in ons land beperkte arbeidsdeelname van studerenden (via o.a. leerwerkssystemen of studentenarbeid) (VEV, 2000).

Ondanks een forse terugval van het aantal *huisvrouwen*, vormen zij nog steeds de tweede grootste categorie van niet-beroepsactieven. Het gaat hier om zowel personen die gekozen hebben voor een tijdelijke onderbreking als personen die voor een lange tijd het huishoudelijk werk op zich nemen en geen terugkeer naar de reguliere arbeidsmarkt in het vooruitzicht hebben. Bij deze laatste categorie ligt het aandeel laaggeschoolden zeer hoog (VEV, 2000).

Een derde categorie van ongeveer 22% zijn de (*vervroegd*) *gepensioneerden* die, ondanks de pogingen om hen opnieuw te integreren op de arbeidsmarkt, voorlopig niet geneigd en/of in staat zijn om opnieuw op de arbeidsmarkt toe te treden (Holderbeke, 2000). De meerderheid (68%) is tussen 60 en 64 jaar, maar er zijn ook ongeveer 75 000 vijftigers en zelfs 9000 veertigers die met pensioen of brugpensioen zijn. Deze laatsten zijn via diverse vervroegde uittredingsregelingen in de quasi-definitieve inactiviteit terechtgekomen.

⁴ In navolging van Steunpunt WAV (Holderbeke, 2000) verkiezen we deze term boven de term inactieven, omdat niet-beroepsactiviteit enkel aanduidt dat deze groep doorgaans (officieel) geen betaalde beroepsarbeid

De categorie van *arbeidsongeschikten* bestaat uit ongeveer 125 000 personen die omwille van langdurige ziekte of (gedeeltelijke) invaliditeit geen betaalde beroepsactiviteit kunnen uitoefenen.

1.4 Een krappe arbeidsmarkt?

In de hierboven geschetste arbeidsmarktsituatie ervaren bedrijven steeds meer moeilijkheden om vacatures in te vullen. De verhouding van de werkloosheid tot de vraag naar nieuwe arbeidskrachten, hetgeen wordt uitgedrukt door de U/V ratio⁵, geeft een eerste indicatie van deze spanning op de globale arbeidsmarkt. Sinds 1993 kende de U/V verhouding een continue daling (Van Mechelen, 1999), hetgeen wijst op een inkrimping van het overschot aan de aanbodzijde van de arbeidsmarkt. De toename van de spanning is vandaag de dag niet alleen toe te schrijven aan een daling van het werkloosheidspeil, die tot 1997 aan de basis lag, maar ook aan de aanhoudende werkgelegenheidsgroei. Dat de Vlaamse arbeidsmarkt een meer gespannen karakter krijgt, blijkt ook uit de verhouding van het gemiddeld aantal nwwz per lopende werkaanbieding. Ook met betrekking tot deze cijfers is er een continue toename merkbaar, van meer dan 24 in 1994 tot 4 werkzoekende per vacature in 2000 (Van Mechelen, 2000). Aangezien de mismatch tussen vraag en aanbod zich vooral doet voelen op deelmarkten, is het onderzoek naar knelpunten doorgaans gericht op een vergelijking van vraag en aanbod voor bepaalde beroepen (Van Mechelen, 1999). Het in kaart brengen van deze knelpuntproblematiek wordt echter bemoeilijkt door een gebrek aan volledig cijfermateriaal en een éénduidige manier om de knelpunten af te bakenen. Meerdere instanties (VDAB, Upedi, Cevora, HIVA, ...) hebben een lijst van knelpuntberoepen opgesteld⁶. De in het kader van dit onderzoek belangrijkste conclusie van de vermelde studies is dat de spanning op de globale arbeidsmarkt een selectief gegeven is en zich dus concentreert binnen de zogenaamde knelpuntberoepen en dat het aantal knelpuntberoepen en –vacatures toeneemt.

uitoefent. Dit impliceert echter niet dat ze geen arbeid verrichten. De grote groep die (voltijds) huishoudelijke arbeid verricht, maakt immers ook deel uit van de niet-beroepsbevolking.

⁵ Unemployment/Vacancy: het aantal werklozen (werkloosheidsgraad=aantal nwwz t.o.v. beroepsbevolking) wordt afgezet t.o.v. het aantal vacatures (vacaturegraad= aantal vacatures t.o.v. werkgelegenheid)

⁶ Voor een overzicht hiervan verwijzen we naar de bijdragen van F. Holderbeke (1998); Denolf, L., Denys, J. & P. Simoens (1999); Cevora/Upedi (1999; 2000; 2001) en de VDAB-vacature-analyse.

1.5 Besluit

Het in kaart brengen van de Vlaamse arbeidsmarkt heeft tot hier toe een aantal belangrijke evoluties blootgelegd, waarmee de overheid, bedrijven en andere partijen rekening dienen te houden wil men een uitweg uit de paradoxale situatie vinden. Het gegeven dat de arbeidsmarkt gekenmerkt wordt door een spanning, veroorzaakt door het gepaard gaan van de werkloosheidsgroei met een daling van het aantal beschikbare, inzetbare werklozen enerzijds en de aanwezigheid van een 'stille' arbeidsreserve anderzijds, leidt echter al te vaak tot de éézijdige conclusie dat men moet investeren in de kwantitatieve en kwalitatieve tekorten aan de *aanbodszijde*. Deze tekorten vormen slechts één invalshoek voor het uittekenen van een beleid gericht op de verbetering van de arbeidsmarktsituatie.

Dit is ook het uitgangspunt van het onderzoek van M. Lamberts, J. Vandoorne & L. Denolf (2000) omtrent de oplossingsstrategieën van bedrijven voor knelpuntvacatures, waar de verschillende oorzaken van de knelpunten op een rijtje worden gezet⁷. Wat betreft de oorzaken aan de aanbodzijde, menen de auteurs dat de 'mismatch' wordt veroorzaakt door een tekort aan gevraagde kwalificaties, de werkloosheidsval, een gebrekkige mobiliteit en het zoek- en sollicitatiegedrag. Het onderzoek gaat echter verder dan de dikwijls aangehaalde kwantitatieve en kwalitatieve oorzaken aan de aanbodzijde. Voor mogelijke oplossingen wordt ook gekeken in de richting van de werkgevers, de intermediairen en een aantal omgevingsfactoren. Zo bemoeilijken aan de *vraagzijde* de aard van de job en het imago van de functie/bedrijf/sector, het wervingsgedrag en de selectieprocedures en het gevoerde personeelsbeleid op vlak van opleiding, promotie en verloning het invullen van vacatures. Naast de (potentiële) werknemers en werkgevers spelen, volgens de auteurs, ook de *intermediairen*, zoals de VDAB, OCMW's, sectorale opleidingsfondsen, etc. een belangrijke rol. Het al dan niet aansluiten van vraag en aanbod wordt immers mee bepaald door de toeleiding van de kandidaten, de remediering door opleiding en de trajectwerking. Tenslotte hebben een aantal belangrijke *omgevingsfactoren* een impact op de problematiek: de economische conjunctuur, demografische trends, het onderwijs- en beroeps-oriënteringssysteem en het arbeidsmarktbeleid van de overheid.

⁷ We geven hier enkel de grote lijnen weer, voor een meer uitgebreid overzicht zie: Lamberts, M., Vandoorne, J. & L. Denolf (2000). *Masseur, VW Beetle of gewoon een goede job? Welke strategieën hanteren bedrijven om knelpuntvacatures op te lossen?* Leuven: HIVA, p.63.

2. Een diverse arbeidsmarkt

Bedrijven worden naast de arbeidsmarktparadox ook meer en meer geconfronteerd met een *divers arbeidsaanbod*. Niet alleen de jonge, hooggeschoolde, Belgische én ervaren man biedt zich aan als kandidaat-werknemer. Ook de vrouwen, ouderen, allochtonen en personen met een handicap doen hun intrede op de arbeidsmarkt. Voor elk van deze groepen geven we in het kort de belangrijkste tendensen weer⁸.

2.1 Vrouwen participeren meer en langer

Zoals blijkt uit de cijfers omtrent de werkloosheid en de werkzaamheidsgraad (zie 1.2 en 1.3), is er een duidelijke stijging van de participatiegraad van vrouwen merkbaar, terwijl het participatiepatroon bij de mannelijke bevolking weinig veranderde. De stijging is het gevolg van het feit dat vrouwen steeds minder vroeg uit de arbeidsmarkt treden. Toch blijft daarnaast het aandeel van vrouwen in de werklozenpopulatie relatief hoog en kent Vlaanderen ook een grote groep huisvrouwen in de stille arbeidsreserve (zie 1.3). Deze twee groepen vormen dus nog een belangrijke pool van potentiële kandidaten voor de arbeidsmarkt. Een laatste belangrijk kenmerk binnen deze groep is de toename van deeltijdarbeid tot een aandeel van 41% in de vrouwelijke werkzaamheid. Holderbeke (2000) spreekt daarom van een evolutie naar het 'anderhalveverdienersmodel' in plaats van het 'tweeverdienersmodel'.

2.2 Concentratie van het arbeidsvolume bij de groep van 25 tot 49 jaar

Met betrekking tot de leeftijdsstructuur stelden we in de vorige paragraaf vast dat de werkloosheid bij de jongeren (18-24 jaar) verder daalde, de stijging van de werkzaamheidsgraad bij de middengroep (25-49 jaar) zich doorzette en er slechts een zwakke toename was bij de 50-plussers. De steeds latere intrede en de blijvend vroege uitstroom zorgen vandaag de dag voor een sterke concentratie van het arbeidsvolume (80%) bij de middengroep (Holderbeke, 2000). Maar in de toekomst zal deze groep van -50 jarigen dalen van 2,9 miljoen in 2000 tot 2,75 miljoen in 2010 (VEV, 2000). Ook de groep van 15 tot 24 jarigen zal de komende jaren inkrimpen, hetgeen ongetwijfeld zal leiden tot een verminderde instroom van jongeren op de arbeidsmarkt (VEV, 2000). Daarbij komt nog de

vergrijzing van de (beroeps)bevolking. De 1 miljoen 50-64 jarigen vandaag zullen een sterke stijging kennen tot 1,2 miljoen in 2010.

2.3 Precaire situatie van allochtonen op de arbeidsmarkt

5,1% van de totale Vlaamse bevolking heeft een andere dan de Belgische nationaliteit en gegevens omtrent de evolutie van de bevolking geven aan dat het aandeel vreemdelingen een continu stijgende trend kent (VEV, 2000). Enkel bij de groep Turken en Maghrebijnen is het aantal gedaald, doordat zij steeds vaker de Belgische nationaliteit aannemen. De talrijke aanwezigheid van niet-Belgen vinden we ook terug op de arbeidsmarkt. In 1998 telde Vlaanderen 66 720 loontrekkende vreemdelingen, waarvan 44 002 uit een EU-land en 22 718 van buiten de Europese Unie⁹ (VEV, 2000). Wanneer we kijken naar gegevens omtrent de positie van de allochtonen op de arbeidsmarkt blijken zij het zichtbaar moeilijker te hebben, en dit zowel wat betreft de instroom op de arbeidsmarkt, de positie als loontrekkende en de positie van werkloze. Zo maken de allochtonen 11,8% uit van het totaal aantal nwwz, ten opzichte van het aandeel van 5,0% bij autochtone Belgen. De combinatie van de niet-Belgische nationaliteit met het vaak lage opleidingsniveau en de gebrekkige talenkennis maakt van deze groep de meest harde kern van de 'risicowerklozen'.

2.4 Personen met een handicap

Een laatste groep die een precare positie op de arbeidsmarkt inneemt, zijn de zogenaamde 'arbeidsgehandicapten'. Het gaat hier op personen die omwille van één of andere handicap niet arbeidsongeschikt¹⁰ zijn, maar toch hinder ondervinden bij hun integratie op de arbeidsmarkt. De activiteitsgraad van deze arbeidsgehandicapten ligt zo'n 20 tot 30 % lager dan bij de totale beroepsbevolking en zij zijn oververtegenwoordigd in de werkloosheidsstatistieken (VEV, 2000). 9,5% van de in totaal 192 000 nwwz kunnen als arbeidsgehandicapt beschouwd worden. Een groot deel van deze populatie (26,4%) is normaal geschikt voor de arbeidsmarkt, het overige deel staat als beperkt tot zeer beperkt geschikt geregistreerd.

⁸ We baseerden ons hiervoor op de nota *Arbeidsmarktbewust personeelsbeleid* van het VEV (2000) en op gegevens uit het *Jaarboek: de arbeidsmarkt in Vlaanderen* van Steunpunt WAV (2000).

⁹ Deze cijfers geven geen totaalbeeld van het aandeel alloctonen in de Vlaamse beroepsbevolking, wegens de eerder vermelde naturalisatie.

¹⁰ Indien men omwille van langdurige ziekte of (gedeeltelijke) invaliditeit geen betaalde beroepsactiviteit kan uitoefenen, spreekt men van arbeidsongeschiktheid. Deze groep maakt deel uit van de niet-beroepsactieven.

2.5 Besluit

In het kader van het vinden van een uitweg uit de paradoxale arbeidsmarktsituatie, worden overheid, bedrijven, intermediaire partners, etc. meer en meer uitgedaagd om op een diverse arbeidsmarkt te opereren. Zowel de vrouwen, ouderen, allochtonen als de personen met een handicap vormen een aanzienlijk aandeel van de potentiële arbeidsreserve, die men moeilijk kan negeren. Wil men de werkzaamheidsgraad verhogen, zal men deze groepen die momenteel om allerlei redenen minder participeren op de arbeidsmarkt moeten aanspreken.

3. *Arbeidsmarktbewust personeelsbeleid, een mogelijke piste*

Ondanks het stijgende aantal knelpuntberoepen en –vacatures over de verschillende sectoren heen, kunnen we momenteel niet spreken van een algemene krapte op de arbeidsmarkt. Vanholderbeke (2000) stelt in dit verband dat niet enkel de nog vrij omvangrijke arbeidsreserve van niet-werkende werkzoekenden, maar vooral de relatief lage totale activiteitsgraad in het algemeen en de zeer lage activiteitsgraad van de 50-plussers in het bijzonder laten vermoeden dat de beroepsbevolking de komende jaren nog zal toenemen. Na 2010 zal echter het tij keren en zal een verschraving van het arbeidsaanbod de globale arbeidsmarkt kenmerken. De afzwakking van het vrouwelijk participatie-effect en de vergrijzing van de bevolking zullen samen tussen 2010 en 2030 een vermindering van de beroepsbevolking met ongeveer 320 000 eenheden teweegbrengen (Holderbeke, 2000). Om de beroepsbevolking gedurende de volledige periode 2000-2030 toch op peil te houden, moet de activiteitsgraad verhogen tot 73% in 2030.

Rekening houdend met deze evoluties in de toekomst werd in het Vlaams regeerakkoord de ambitieuze doelstelling naar voor geschoven om de werkzaamheidsgraad te laten stijgen van 61,5% in 1997 naar 67% tegen 2004¹¹, hetgeen overeenkomt met 150 000 bijkomende banen. Daarmee benadert Vlaanderen tevens de door de Europese Raad van Lissabon vooropgestelde norm, namelijk het participatieniveau voor 2010 zo dicht mogelijk bij de 70% te brengen. Naast de verhoging van de werkzaamheidsgraad stelt de Vlaamse overheid zich, in de Beleidsnota Werkgelegenheid 2000-2004, ook tot doel de participatie van die

¹¹ Rekening houdend met de hervorming van de Europese enquête en een berekeningswijze die een betere vergelijkingsbasis toelaat met de omliggende landen, steeg de werkzaamheidsgraad volgens het Steunpunt WAV (2000) van 61,7% in 1998 naar 62,2% in 1999. Deze herziening van de cijfers maakte ook een herziening van de oorspronkelijke doelstelling om de werkzaamheidsgraad te verhogen van 59,5% naar 65% in 2004 noodzakelijk, zodat de ambitie om de werkzaamheidsgraad op zeven jaar tijd met 5,5 procentpunten te verhogen overeind bleef.

bevolkingsgroepen die ondervertegenwoordigd zijn op de arbeidsmarkt te verhogen, de kwaliteit van de arbeid te verbeteren en meer individuele en maatschappelijke ontplooiing voor iedereen te voorzien. Met deze doelstellingen in het achterhoofd heeft de Vlaamse overheid, in overeenstemming met het Federaal en Europees werkgelegenheidsbeleid, een hele reeks maatregelen genomen en gepland voor de nabije toekomst, en dit op verschillende domeinen (zie hoofdstuk 3, paragraaf 5)¹². De streefdoelen vereisen een geïntegreerde aanpak, waarbij het volle engagement van zowel de overheid (op Europees, federaal en Vlaams niveau), werkgevers, vakorganisaties en alle andere actoren op de Vlaamse arbeidsmarkt is vereist.

Zo wordt de overheid uitgedaagd om een steeds groeiende, moeilijk inzetbare arbeidsreserve te activeren. Een tweede piste die in de beleidsnota naar voor wordt gebracht is de vraag naar een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid. Hiermee wordt benadrukt dat in het kader van de overheidsinitiatieven ter verhoging van de werkzaamheidsgraad ook voor de ondernemingen zelf een rol weggelegd is. Zoals in het voorgaande reeds aangehaald volstaat het niet om enkel op de aanbodzijde te werken om de werkgelegenheidskansen van werkzoekenden en niet-beroepsactieven te verhogen. Dit proces moet, zo stelt men in de Beleidsnota Werkgelegenheid 2000-2004, gepaard gaan met onder andere een structureel HRM-beleid aan de vraagzijde dat gericht is op een maximale benutting van de individuele talenten voor de organisatie en de samenleving. Men legt hierbij expliciet de link tussen de verhoging van de werkzaamheidsgraad en een management van diversiteit, in die zin dat er voor de werkzaamheidsstijging een kansenbeleid moet gevoerd worden ten aanzien van groepen die een zeer lage werkzaamheidsgraad kennen en bij wie het participatieaandeel dus nog merkkelijk kan verhoogd worden.

¹² Voor een volledig beleidsoverzicht verwijzen we naar de *Jaarreeks 2000 'Arbeidsmarkt in Vlaanderen'*, Deel 5 van Steunpunt WAV, de *Beleidsnota Werkgelegenheid 2000-2004*, de *Beleidsbrief 2001* van minister R. Landuyt.

4. De onderzoeksvragen

In dit onderzoek willen we een bijdrage leveren tot de uitbouw en ondersteuning van bovenstaande beleidspiste omtrent arbeidsmarktbewust personeelsbeleid. We stellen ons tot doel te komen tot een overzicht van bedrijfsinitiatieven op het vlak van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid, waaruit beleidsaanbevelingen zullen resulteren met betrekking tot de modaliteiten van een effectieve ondersteuning en stimulans voor een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid binnen Vlaamse bedrijven.

Hiertoe stellen we de volgende onderzoeksvraag voorop: *(1) welke zijn de motieven tot, de modaliteiten van en de kosten en baten van reeds gerealiseerde initiatieven binnen het Vlaamse bedrijfsleven in het kader van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid; en (2) welke maatregelen kan de overheid nemen om de implementatie ervan te stimuleren.*

Deze onderzoeksvraag kan worden opgesplitst in volgende deelvragen:

1. Welke zijn de motieven tot het voeren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid?
2. Welke implicaties heeft het voeren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid naar methodieken binnen het in-, door- en uitstroombesleid?
3. Op welke wijze en wanneer kunnen en/of worden arbeidsmarktindicatoren binnen het HR-beleidsontwikkelingsproces opgenomen?
4. Wat zijn de kosten en baten van de geïmplementeerde initiatieven?
5. Welke rol kan hierbij voor verschillende actoren op de Vlaamse arbeidsmarkt, en in het bijzonder de overheid zijn weggelegd?

Hoofdstuk 2: Methodologie

Om de algemene doelstelling, zoals weergegeven in paragraaf 4 van hoofdstuk 1, te realiseren werden de volgende vier fasen doorlopen:

1. Literatuurstudie
2. Ontwikkeling van een bevraginginstrument
3. Diepgaand kwalitatief onderzoek in bedrijven
4. Analyse en generalisering van de resultaten en beleidsaanbevelingen

1. Literatuurstudie

In de Vlaamse en internationale literatuur gingen we op zoek naar theorieën en onderzoek rond arbeidsmarktbeust personeelsbeleid, om tot een duidelijke begripsafbakening te komen. Hoewel de literatuur rond de implicaties van arbeidsmarktkenmerken op het HRM-beleid eerder schaars en gefragmentariseerd is, bood de literatuur toch voldoende aanknopingspunten om dit onderzoek theoretisch degelijk te onderbouwen. Zo gaf het bestaand onderzoek rond de HRM-implicaties in het kader van een doelgroepenbeleid een belangrijke aanzet.

Doorheen de literatuurstudie zochten we voornamelijk een antwoord op de volgende vragen:

1. Welke zijn de motieven tot het voeren van een arbeidsmarktbeust personeelsbeleid?
2. Welke implicaties heeft het voeren van een arbeidsmarktbeust personeelsbeleid naar methodieken binnen het in-, door- en uitstroombeleid?
3. Op welke wijze en wanneer kunnen en/of worden arbeidsmarktindicatoren binnen het HR-beleidsontwikkelingsproces opgenomen?
4. Welke rol kan hierbij voor verschillende actoren op de Vlaamse arbeidsmarkt, en in het bijzonder de overheid zijn weggelegd?

In functie van de gegevens uit het literatuuronderzoek ontwikkelden we een conceptueel model en werd de aanzet gegeven tot de ontwikkeling van indicatoren voor het meten van de variabelen die in het model opgenomen werden.

2. Ontwikkeling van een bevraginginstrument

Op basis van de gegevens van het literatuuronderzoek werd een bevraginginstrument op (zie bijlage 1) ontwikkeld, hetgeen fungeerde als leidraad bij de case studies. Hierin werden de verschillende onderzoeksvragen opgenomen en operationaliseerden we de diverse variabelen uit het conceptueel model. Naast de literatuur werd er voor het opstellen van het instrument ook rekening gehouden met de input van de leden van de visiegroep. Om maximaal aan te sluiten bij de problematiek zoals die zich in de realiteit stelt en om de volledigheid van het bevraginginstrument te toetsen, hebben we tevens een aantal gesprekken georganiseerd met betrokkenen vanuit Vlaamse bedrijven en verschillende actoren op de Vlaamse arbeidsmarkt.

Het bevraginginstrument werd specifiek ontwikkeld in functie van een kwalitatief onderzoekopzet, bestaande uit open vragen die de verschillende onderzoeksvragen representeren (Yin, 1984). De vragenlijst werd voornamelijk opgesteld om de vergelijkbaarheid van de case studies te maximaliseren. Hierbij zorgden we er wel voor dat er voldoende ruimte was om de specificiteit van elke case tot zijn recht te laten komen.

3. Empirisch onderzoek: kwalitatief onderzoek d.m.v. gevalsstudies

3.1 Waarom een meervoudige gevalstudie?

Twee motieven hebben aanleiding gegeven voor het hanteren van de meervoudige gevalstudie als onderzoeksinstrument binnen het exploratieve onderzoekopzet.

Ten eerste is er de complexiteit van het onderzoeksthema. Een arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid dient te worden begrepen vanuit de bedrijfsspecifieke en bredere sociaal-economische context van een organisatie, welke moeilijk kan worden gevat door middel van een enquêteonderzoek (Hutjes & Van Buuren, 1992). Een diepgaande dataverzameling van vele aspecten en een intensieve analyse van het verzamelde materiaal zijn noodzakelijk om greep te krijgen op de wijze waarop het bestudeerde arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid in de werkelijkheid vorm krijgen en inzicht te verschaffen in de complexiteit van het onderzochte verschijnsel.

Ten tweede is het aantal te onderzoeken eenheden klein in verhouding tot het aantal te onderzoeken factoren. In dergelijke gevallen is de gevalstudie de meest aangewezen

onderzoeksvorm (Hutjes & Van Buuren, 1992). Gezien echter de doelstelling van het onderzoek werd gekozen voor een meervoudige gevalstudie. Hoewel de analyse van een groter aantal gevallen de mogelijkheden tot investering in een uitgebreide bestudering van de gevallen zelf vermindert, bleek het ons haalbaar een twaalftal cases te ontwikkelen. In functie van de vergelijkbaarheid van de verschillende cases werd ervoor geopteerd om te vertrekken vanuit een conceptueel kader en een aantal onderzoeksvragen. Toch werd gedurende de uitvoering van de casestudies voldoende ruimte gelaten om de specificiteit van elke case naar voor te brengen. Meer concreet werd tijdens de georganiseerde interviews de opgestelde vragenlijst in eerste instantie achter de hand gehouden. Naar het einde van de gesprekken toe werd het bevragsingsinstrument belangrijker in het sturen van het gesprek.

3.2 Onderzoekspopulatie

Met betrekking tot het kwalitatief onderzoek werd vooropgesteld om bij 12 bedrijven een diepgaande gevalstudie uit te voeren. Binnen elk van deze bedrijven werd, op basis van het bevragsingsinstrument, een case studie onderzoek uitgevoerd.

Wat betreft de selectie van de onderzoekspopulatie hebben we, in samenspraak met de visiegroep, ten eerste geopteerd voor zogenaamde 'best practices', met een zo groot mogelijke diversiteit over de verschillende sectoren heen. Aangezien de kosten/baten-analyse een belangrijk onderdeel van het onderzoek uitmaakte, was het daarnaast ook van belang dat de geselecteerde bedrijven reeds geruime tijd HRM-initiatieven uitgewerkt en geïmplementeerd hadden. Tot slot baseerden we ons voor de selectie van de cases op het transitionele arbeidsmarktmodel van Schmid (zie hoofdstuk 3), waarin een onderscheid wordt gemaakt tussen vier verschillende arbeidsmarktsituaties: onderwijs, werkloosheid, het verrichten van (onbetaald) huishoudelijk werk en pensioen. Binnen dit model houdt een verhoging van de werkzaamheidsgraad in dat er een transitie van deze vier situaties naar de werksituatie dient plaats te vinden, én een transitie in de omgekeerde richting zoveel mogelijk dient afgeremd te worden. Aangezien we op zoek waren naar initiatieven die betrekking hebben op het activeren van zowel werklozen als inactieven, hebben we in ons onderzoek voor elk van de vier noodzakelijke transities drie cases ontwikkeld.

Voor de identificatie van best practices hebben we ons gebaseerd op voorgaand onderzoek (zie o.a. Buyens & Dewettinck, 1998; Knops, 1996) en een aantal verkennende gesprekken met verschillende instanties (bedrijven, sectoren, sociale partners, e.d.). We hebben in totaal

23 bedrijven, die een interessante case konden vormen in het kader van de te formuleren beleidsmaatregelen, gecontacteerd. Na herhaaldelijke contactname, een aantal verkennende gesprekken met vertegenwoordigers van die organisaties en na voorlegging op de visiegroep, werden uiteindelijk 12 bedrijven geselecteerd en bereid gevonden tot deelname aan het onderzoek (zie tabel 1).

Wat betreft de motieven van de overige 11 bedrijven om niet aan het onderzoek deel te nemen, kwamen we tot twee interessante bevindingen. Ten eerste gaven 6 van de 11 organisaties aan dat het kosten/baten-vraagstuk de belangrijkste drempel vormde, en dit omwille van zowel de vereiste tijdsinvestering die dit van hen zou vragen als de thematiek op zich. Meer bepaald zagen deze organisaties de relevantie en het nut van het in kaart brengen van de kosten en baten niet in, aangezien zij met betrekking tot het HR-beleid niet in deze termen denken. Ten tweede verliep ook de zoektocht naar cases op het domein van leeftijdsbewust personeelsbeleid moeizaam. Voor de identificatie van de best practices op dit domein selecteerden we 11 organisaties uit de deelnemers van de Task Force 'Leeftijdsgericht ondernemen' van de Koning Boudewijnstichting (1995). Zes van hen wensten niet deel te nemen. Naast de tijdsinvestering was de voornaamste reden, namelijk voor vier van de zes organisaties, het feit dat de initiatieven omtrent leeftijdsbewust personeelbeleid niet langer een prioriteit vormden.

Tabel 1: Overzicht bedrijven, opgenomen in het kwalitatief onderzoek

Transitie	Bedrijf
Werkloosheid – arbeidsmarkt	Accor Groep
	Universitair Ziekenhuis Antwerpen
	ISS
Onderwijs – arbeidsmarkt	Van Hool
	Asco
	Hilton Brussel
Combinatie zorg-werk	Kind & Gezin
	Imec
	DuPont de Nemours
Leeftijdsbewust personeelsbeleid	Concordia Textiles
	Dienstverleningsinstelling Bernadette
	Bekaert

Voor de verzameling van de data hanteerden we een mix van verschillende methoden (Jick, 1979). We richtten ons ten eerste tot de diverse partijen die betrokken waren in de uitwerking en de implementatie van de initiatieven in het kader van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid. In eerste instantie werden de personeels- of opleidingsverantwoordelijke geïnterviewd. In een aantal gevallen organiseerden we bijkomende gesprekken met andere betrokkenen binnen en/of buiten de organisatie. De informatie die op die manier bekomen werd, werd vervolgens aangevuld met de resultaten van een documentanalyse, hetgeen uiteindelijk resulteerde in de uitwerking van de caseverslagen.

Deze eerste versies van de caseverslagen werden overgemaakt aan de geïnterviewden met de vraag het geheel grondig te screenen, misinterpretaties recht te zetten en waar nodig aanvullingen of bemerkingen te maken. De ontvangen feedback werd in de finale caseverslagen geïntegreerd (zie hoofdstuk 4).

4. Analyse van de onderzoeksresultaten, generalisering en valorisatie

De gegevens verkregen door middel van de kwalitatieve uitwerking van de case studies werden geanalyseerd met behulp van inhoudsanalyse-technieken. Voor de technieken die gehanteerd werden bij de analyse van de kosten en baten verwijzen we naar hoofdstuk 4 waar de kosten en baten van de verschillende cases beschreven staan.

Na de realisatie van de analyses werden twee discussiegroepen samengesteld en uitgenodigd in functie van de bredere generaliseerbaarheid van de gegevens verkregen uit het case studie onderzoek. De twee discussiegroepen bestonden respectievelijk uit HR-professionals van 8 bedrijven en 11 vertegenwoordigers van werknemers- en werkgeversorganisaties, diverse sectorfondsen, VDAB, STC en andere betrokkenen, relevant binnen de gestelde problematiek. Hierbij werden tevens die sectoren betrokken, welke niet binnen het casestudie onderzoek aan bod waren gekomen. We vertaalden de resultaten uit het casestudie onderzoek in een aantal concrete discussiepunten, die werden voorgelegd aan de deelnemers van de discussiegroepen (zie bijlage 2). De respons vormde een bijkomende input voor het verder verwerken en aanvullen van de onderzoeksconclusies en voor het opstellen van beleidsconclusies.

Hoofdstuk 3: Conceptueel kader

De contouren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid.

1. *Bedrijfsmotieven tot het initiëren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid.*

Bij het zoeken naar oplossingen voor de huidige mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt wordt meestal gekeken naar de aanbodzijde (Lamberts, M., et.al., 2000). Met de verschillende maatregelen van overheid, arbeidsbemiddelaars, sectoren en andere betrokken partijen streeft men hoofdzakelijk naar een aanpassing van de werkzoekenden en inactieven aan de vereisten van de openstaande vacatures. Deze zullen echter niet volstaan om de kloof tussen vraag en aanbod te overbruggen. Zoals reeds gesteld, gaan er steeds meer stemmen op om ook aan de *vraagzijde* initiatieven te initiëren om de moeilijk inzetbare arbeidsreserve op de arbeidsmarkt te integreren. Het personeelsbeleid van een bedrijf vindt immers niet in een arbeidsmarkt-vacuüm plaats (VEV, 2000). Enerzijds geven de opportuniteiten en zwakten van de externe arbeidsmarkt mee vorm aan de verschillende HR-processen en anderzijds beïnvloeden beslissingen omtrent werving en selectie, opleiding, beloning, ... op bedrijfsniveau de situatie op de externe arbeidsmarkt (Van Zevenbergen, 1999). Omwille van deze voortdurende wisselwerking, is er ook voor de werkgever een belangrijke rol weggelegd. Bedrijven dienen immers na te gaan hoe ze in hun personeelsbeleid op de veranderende arbeidsmarktrealiteit kunnen inspelen, en hoe hun personeelsbeleid een bijdrage kan leveren tot een beter functionerende en minder gespannen arbeidsmarkt (VEV, 2000).

Niet enkel de overheid, sociale partners, intermediaren, ... stellen de vraag naar een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid. Ook de bedrijven zelf plaatsen deze topic op hun agenda, aangezien ze hoe dan ook geconfronteerd worden met de structurele veranderingen op de arbeidsmarkt. Recent Nederlands onderzoek toont aan dat de aandacht van de personeelsmanager voor de externe arbeidsmarkt groeit. De toenemende krapte op de arbeidsmarkt leidt ertoe dat personeelsmanagers steeds meer gegevens over de externe arbeidsmarkt betrekken bij alle strategische in-, uit- en doorstroomvraagstukken (Van Zevenbergen, 1999).

We kunnen ons echter de vraag stellen of er naast de evoluties op de externe arbeidsmarkt, ook geen andere motieven aanleiding geven tot het voeren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid. Het succes van een onderneming wordt immers niet alleen bepaald door de mate waarin het HRM-beleid in staat is in te spelen en te anticiperen op de huidige arbeidsmarkt. Het al dan niet pro-actief oplossen van kwantitatieve en kwalitatieve tekorten in het personeelsbestand is slechts één van de kritische succesfactoren van het bedrijfsleven (Bruggeman & Slagmulder, 1997). In het onderstaande gaan we dieper in op de theorie van de *Balanced Scorecard*, zoals voorgesteld door Kaplan & Norton (1992; 1993; 1996), dat een interessant raamwerk biedt om de mogelijke bedrijfsmotieven tot het initiëren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid te analyseren. Indien men de bedrijven wil aanzetten tot meer arbeidsmarktbewust personeelsbeleid, is het immers belangrijk de 'taal' van de bedrijven te spreken en de beweegredenen achter de huidige initiatieven te achterhalen. Vertrekkende van de onderstaande vier perspectieven, waartoe HRM idealiter een toegevoegde waarde dient te leveren, brengen we de bedrijfsmotieven tot het initiëren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid in kaart.

1.1 Een beleid vanuit vier perspectieven

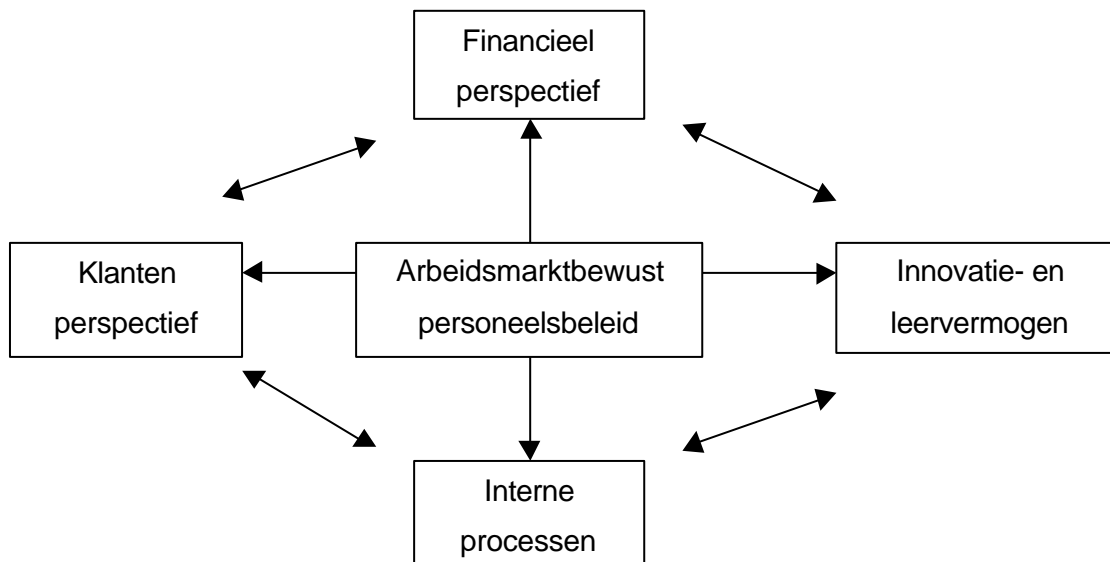
Bruggeman & Slagmulder (1997) definiëren de *Balanced Scorecard* als een geïntegreerd prestatie-meetsysteem waarin alle prestatie-indicatoren erop gericht zijn om managers aan te zetten tot het nemen van acties in dezelfde, gewenste strategische richting. Relevant in het kader van dit onderzoek is dat men binnen deze stroming vertrekt van de idee dat bij de bepaling van kritische succesfactoren gestreefd moet worden naar een evenwicht tussen de financiële maatstaven en maatstaven met betrekking tot niet-materiële activa en kerncompetenties, zoals tevreden klanten, het afleveren van producten van hoge kwaliteit, gemotiveerde en bekwame mensen, etc. Meer bepaald stellen Kaplan & Norton (1992; 1993; 1996) dat elke beleidsvisie en -beslissing idealiter *vier invalshoeken* in rekening brengt:

- het financiële perspectief (Wat vragen onze aandeelhouders?),
- het klantenperspectief (Wat willen onze klanten?),
- het perspectief van de interne bedrijfsprocessen (Wat zijn de belangrijkste interne processen en waarin willen we uitblinken?) en
- het perspectief van innovatie- en leervermogen (Hoe kunnen we onze prestaties blijvend verbeteren?).

Ook het uittekenen van een *HR-beleid* kan aan deze vier pijlers opgehangen worden. Sterker zelfs, wordt steeds meer verwacht dat binnen het HR-beleid deze vier perspectieven in

rekening worden gebracht, om zo de toegevoegde waarde van HRM aan de business te verzekeren (Becker, Huselid & Ulrich, 2001). De toegenomen internationale concurrentie, deregulering en mondialisering van markten vergen van organisaties vandaag de dag een grotere flexibiliteit en productiviteit. Onder invloed van deze nieuwe competitieve realiteit heeft het toegevoegde-waarde-denken een sterke opgang gemaakt (Buyens, Van Schelstraete, De Vos & Vandenbossche, 1997; Buyens & De Vos, 1999). Dit betekent dat HR-professionals zich meer moeten richten op de 'onmiddellijke leverbaarheid' van hun werk, dat ze hun rol moeten definiëren in termen van gecreëerde toegevoegde waarde en dat ze mechanismen moeten ontwikkelen om via het human resource management een onmiddellijke invloed op de business-resultaten te kunnen realiseren. De bovenstaande vier perspectieven komen overeen met de verschillende domeinen waarop deze toegevoegde waarde dient gerealiseerd te worden. Het model (zie figuur 1) geeft met andere woorden weer vanuit welk perspectief de noodzaak aan een meer arbeidsmarktbewust personeelsbeleid kan naar voor komen. De vier perspectieven komen in de volgende paragrafen uitgebreider aan bod.

Figuur 1: Vier perspectieven van de Balanced Scorecard



1.2 Het financiële perspectief

Binnen het financiële perspectief is het van belang dat de business het goed doet, gezien vanuit het standpunt van de aandeelhouders, die vooral geïnteresseerd zijn in de *financiële performantie* (Bruggeman & Slagmulder, 1997). Met betrekking tot de financiële performantie

van de HR-processen en –systemen bestaan er verschillende stromingen¹³, die elk een eigen prestatiegraad naartoe voor schuiven. Voorbeelden hiervan zijn: kosten, return on investment (ROI), winstcontributie, ... Gelijktijdig met het toegevoegde-waarde-denken, heeft echter vooral het berekenen van de return on investment (ROI) van HR-processen en –systemen een grote opgang gekend (Phillips, Stone & Phillips, 2001). Hierbij worden de baten van HR-activiteiten geplaatst ten opzichte van de kosten. Het expliciet in kaart brengen van de huidige en verwachte kosten en baten van de HR-processen en –systemen kan een mogelijke aanleiding geven tot veranderingen naar een meer arbeidsmarktbewust personeelsbeleid. Zo kan bijvoorbeeld gekozen worden voor een verruiming van de aanwervingsgroep, omdat uit een financiële analyse blijkt dat de huidige aanwervingcampagnes binnen een sterk afgebakende groep van de bevolking onnodige kosten met zich meebrengt.

1.3 Het klanten-/stakeholdersperspectief

Binnen het klantenperspectief wordt de toegevoegde waarde van HRM bepaald in termen van de al dan niet positieve manier waarop de klant naar de onderneming kijkt. Het oorspronkelijke raamwerk van de Balanced Scorecard, zoals voorgesteld door Kaplan & Norton (1992; 1993; 1996), focust zich hier alleen op prestatie-indicatoren die verband houden met klantenwensen, zoals de leveringstermijn, de servicegraad en de kwaliteit. Daardoor blijven een aantal wensen van andere belanghebbenden van het bedrijf, zoals de overheid, de burger, de belangenorganisaties, etc. buiten het zicht (Bruggeman & Slagmulder, 1997). Om ook deze groepen in het model te betrekken, spreken we hier liever van het *stakeholdersperspectief*.

Zoals reeds vermeld in de inleiding, worden bedrijven vandaag de dag steeds meer aangesproken op hun verantwoordelijkheid om een eigen bijdrage te leveren tot een beter functionerende en minder gespannen arbeidsmarkt. Zowel de overheid als de sociale partners wijzen in hun verklaringen, maatregelen en aanbevelingen (Beleidsnota Werkgelegenheid, 2000-2004; Vlaamse Sociale Partners, 2000) op de noodzaak van een structureel HRM-beleid aan de vraagzijde dat gericht is op een maximale benutting van de individuele talenten voor de organisatie en de samenlevingen. Door een dergelijk HRM-beleid te stimuleren en ondersteunen wil de overheid tevens de tendens van de steeds kritischer wordende consument kracht bij zetten. De consument verwacht immers dat het

¹³ Voor een overzicht verwijzen we naar: Phillips, J.J., Stone, R.D. & Phillips, P.P. (2001). *The Human*

bedrijfsleven zijn ethische en maatschappelijke rol ernstig neemt en vraagt producten die binnen de waarden van het zogenaamd *verantwoord ondernemerschap* kaderen (Beleidsnota Werkgelegenheid 2000-2004).

De motieven tot het voeren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid situeren zich binnen dit perspectief op drie niveaus. Ten eerste kunnen bedrijven gemotiveerd worden door de, al dan niet verplichte, maatregelen en initiatieven van de overheid, sociale partners en andere actoren op de arbeidsmarkt. Naast deze directe aanleiding kan ook het louter aangesproken worden op zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid een motief vormen. Tot slot kunnen bedrijven kiezen voor een meer arbeidsmarktbewust personeelsbeleid om hun imago ten aanzien van de verschillende stakeholders te verbeteren.

1.4 Het perspectief van de interne bedrijfsprocessen

In tegenstelling tot de externe gerichtheid van het stakeholdersperspectief, bekijkt men hier de toegevoegde waarde van HRM met het oog op de *prestatie van de belangrijkste interne bedrijfsprocessen*. Prestatiemaatstaven binnen dit perspectief zijn onder andere technologische vaardigheden, productiviteit en efficiëntie in de productie en introductie van nieuwe producten (Bruggeman & Slagmulder, 1997). Veranderingen of noodzakelijk verbeteringen in de interne bedrijfsprocessen kunnen implicaties voor het HR-beleid inhouden. In die zin kunnen de initiatieven tot een meer arbeidsmarktbewust personeelsbeleid ook vanuit dit perspectief tot stand komen.

1.5 Het medewerkersperspectief

Een laatste perspectief benadrukt de noodzaak aan capaciteit om voortdurend innovatief te zijn en te kunnen groeien. Het gaat dus om '*de juiste man op de juiste plaats*', de kerntaak van elk HRM-beleid. Aangezien de situatie van de arbeidsmarkt mee vormgeeft aan dit beleid, vormen de evoluties op de externe arbeidsmarkt een mogelijk motief tot het voeren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid. De bedrijven plaatsen met andere woorden deze topic op hun agenda, omdat ze moeilijkheden ondervinden bij *het invullen van nieuwe vacatures* en/of bij het *behouden van hun personeel*.

2. *Arbeitsmarktbewust personeelsbeleid: een definitie*

Vooraleer een definitie te geven van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid en de implicaties naar in-, door- en uitstroom te bespreken, gaan we in het onderstaande dieper in op het concept van de transitionele arbeidsmarkt. Hierin wordt de problematiek van arbeidsmarktparticipatie en sociale integratie op een integrale manier benaderd. Dit model geeft aan hoe de verschillende actoren, en dus ook de werkgever, een uitweg kunnen vinden voor de paradoxale arbeidsmarkt.

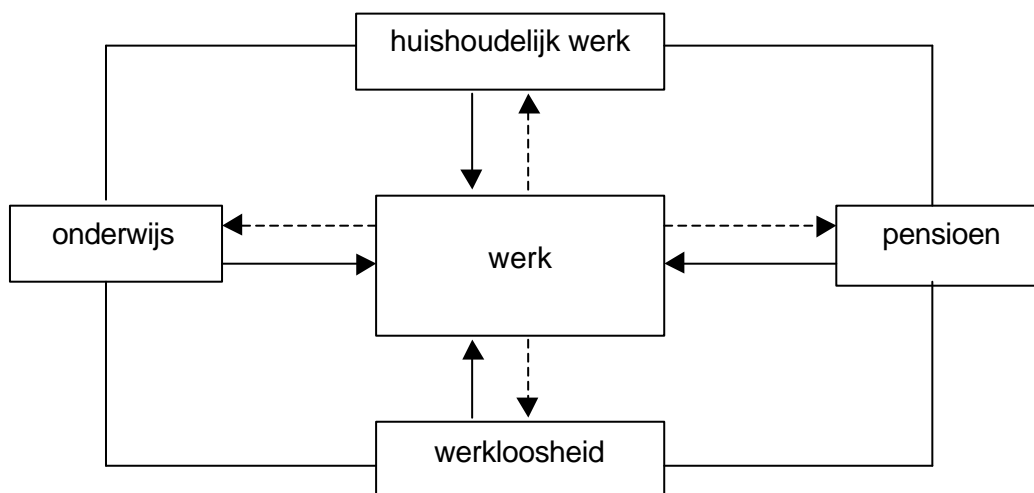
2.1 Transitionele arbeidsmarkt

Schmid (1997; 1998) schuift het concept van de transitionele arbeidsmarkt naar voor als oplossing voor de huidige arbeidsmarktparadox en neemt hiermee afstand van de overtuiging dat 'full employment' het streefdoel van elk arbeidsmarktbeleid zou moeten zijn. Ondanks de positieve connotatie van full employment, namelijk het streven naar sociale integratie door volwaardige participatie op de arbeidsmarkt, is deze idee volgens de auteur niet bereikbaar, niet langer houdbaar en uit de tijd. Enerzijds omdat het achterliggende traditionele kostwinnersmodel een full-time arbeidsparticipatie van vrouwen uitsluit en anderzijds omdat volgens dit model de man ontslagen wordt van zijn verantwoordelijkheden in de huishoudelijke sfeer. Tegenover het traditionele beleid dat gericht is op groei en vergroting van de kwantiteit, ijvert Schmid voor een beleid gericht op verbetering van de kwaliteit van leven.

De transitionele arbeidsmarkt staat voor een arbeidsmarktbeleid dat gericht is op het *bevorderen van overbruggingen* tussen werkloosheid en niet-beroepsactiviteit enerzijds en de reguliere arbeidsmarkt anderzijds (Schmid, 1997; Schmid, 1998). De essentie van het model van transitionele arbeidsmarkten is dat de arbeidsmarkt wordt bekeken in haar relatie tot aanpalende sociale sferen, zoals die van de werkloosheid, private sfeer van (onbetaalde) arbeid en zorg, scholing en pensionering (zie figuur 2). De auteur stelt hierbij dat mensen gestimuleerd en gefaciliteerd moeten worden om, afgestemd op hun persoonlijke levensloop, de voor hen optimale combinatie van betaald werk, zorg, scholing en vrije tijd te vinden. De transitie tussen de arbeidsmarkt en de andere vier sferen betreffen nadrukkelijk geen eenrichtingsverkeer, maar verlopen steeds vice versa. In de ideale situatie is er dus geen volledige werkgelegenheid in de traditionele betekenis van het woord, maar is er sprake van een gemoderniseerd begrip van volledige werkgelegenheid met een gemiddelde werkweek van minder dan de huidige standaard, waarbij de werktijd varieert afhankelijk van

economische condities of de fase in de levenscyclus. Individuen kunnen een weloverwogen keuze maken voor een combinatie van betaald werk met andere activiteiten dan zorg en opleiding (van den Heuven, Holderbeke & Wielers, 2001).

Figuur 2: Transitionele arbeidsmarkt volgens Schmid (1997)



Dit pleidooi doet enigszins anachronistisch aan in de Vlaamse context die vandaag de dag gekenmerkt wordt door een gespannen arbeidsmarkt aan de ene kant en een moeilijk inzetbare arbeidsreserve aan de andere kant. Muffels (2001) stelt echter dat juist in een situatie met grote aansluitingsproblemen het idee voor een *pro-actief arbeidsmarktbeleid*, gericht op 'employability' en herverdeling van arbeid over de levensduur, zinvol kan zijn omdat het kan leiden tot toename van het arbeidsaanbod in tijden dat het nodig is zoals in de huidige krappe arbeidsmarktsituatie. Op termijn wordt er netto meer werkgelegenheid gecreëerd (mensen die tijdelijk niet of slechts gedeeltelijk in het arbeidsproces actief zijn moeten worden vervangen), wordt de werkgelegenheid rechtvaardiger verdeeld en wordt werkloosheid (van degenen die reeds actief zijn op de arbeidsmarkt) tegengegaan. Bovendien kan een dergelijke transitionele arbeidsmarkt bijdragen aan andere belangrijke doelstellingen, zoals levenslang leren en employability van mensen en het combineren van arbeid en zorg (Wilthagen, 2001).

Beleidsinstrumenten die in het kader van een transitionele arbeidsmarkt worden genoemd zijn onder andere (Muffels, 2001):

1. Het scheppen van ruime mogelijkheden voor intensieve begeleiding van werklozen en ondersteuning naar werk of andere zinvolle maatschappelijke bezigheden.
2. Het ontwikkelen van transitionele arrangementen die een 'brug' vormen tussen school en werk, tussen werkloosheid en werk, tussen arbeid en zorg en tussen werk en uittrekking

- en die een meer evenwichtige verdeling van opleiding-arbeid-vrije tijd over de levensduur mogelijk maken (flexibele werktijdregeling, flexibele en geleidelijke pensionering, etc.).
- 3 Het realiseren van combinatiescenario's waardoor arbeid en andere nuttige activiteiten, zoals zorg en huishoudelijk werk beter kunnen worden gecombineerd en verdeeld tussen de seksen en de generaties.
 - 4 Het anders inrichten van de arbeidsorganisatie door meer mogelijkheden te scheppen voor taak- en baanrotatie en interne mobiliteit en afspraken tot stand te brengen tussen alle collectieve actoren ten einde de doorstroming vanuit de externe arbeidsmarkt naar de interne arbeidsmarkt te faciliteren.
 - 5 Het investeren in menselijk kapitaal door ruime mogelijkheden voor levenslang leren middels scholing en vorming te realiseren zowel voor werklozen als werknemers onder meer in de vorm van 'sabbaticals' of opfrisverloven. (Muffels, 2001)

2.2 Definitie

Het model van Schmid biedt een interessant uitgangspunt voor de verdere afbakening en analyse van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid, dat als één van de pistes van een transitionele arbeidsmarkt kan beschouwd worden.

In algemene termen en vertrekkende van de huidige arbeidsmarktsituatie, zoals geschetst in de probleemstelling, kan een *arbeidsmarktbewust personeelsbeleid* gedefinieerd worden als:

“Een HRM-beleid dat op de steeds problematischer wordende arbeidsmarkt weet in te spelen en te anticiperen, en dus zowel gericht is op het actief inschakelen van de arbeidsreserve als extra inspanningen levert voor knelpuntvacatures.”

Een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid tracht met andere woorden oplossingen aan te dragen voor zowel de huidige paradox als de grotere diversiteit op de arbeidsmarkt.

De vier sociale levenssferen die Schmid in rekening brengt, komen overeen met die groepen die vandaag de dag oververtegenwoordigd zijn in de arbeidsreserve, namelijk de werklozen, ouderen, studerende en mensen die de huishoudelijke en zorgtaken op zich nemen. In termen van de transitionele arbeidsmarkt betekent arbeidsmarktbewust meer concreet dat transitie tussen inactiviteit en werkloosheid enerzijds en de reguliere arbeidsmarkt anderzijds gestimuleerd moeten worden, terwijl men transitie in de omgekeerde richting

zoveel mogelijk dient af te remmen. Een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid is dus gericht op:

- de beperking van de instroom in en bevordering van de uitstroom uit de uitkering,
- de verbetering van de transitie tussen het initiële onderwijs en de reguliere arbeidsmarkt en verbetering van de mogelijkheden van inzetbaarheid en scholing,
- het combineren van arbeid, zorg en vrije tijd en
- het voorkomen dat ouderen vroegtijdig stoppen met werken.

De keuze voor een meer arbeidsmarktbewust personeelsbeleid betekent niet alleen dat men op het vlak van instroom zich tot deze vier groepen richt als potentiële werknemers. We kunnen pas spreken van een geslaagde transitie indien ook het door-, en uitstroomproces, in het licht van de integratie van deze doelgroepen, onder de loep worden genomen. Voor elk van deze vier transitieën gaan we in de volgende paragraaf dan ook dieper in op de implicaties naar de uitbouw van het HRM-proces in zijn geheel.

2.3 Implicaties naar in-, door-, en uitstroom

Binnen het *instroomproces* kunnen volgende vier elementen onderscheiden worden: de beschrijving van de vacante functie, de werving, de selectie en het socialisatieproces van nieuwe medewerkers (Henderickx & Buyens, 1995). Het instroomproces start bij de *omschrijving van de vacante functie* en de functievereisten. In deze fase vindt een eerste besluitvormingsproces plaats omtrent de aard en het niveau van potentiële kandidaten en wordt al meteen duidelijk of, en in welke mate, de HR-functionaris inspeelt en anticipeert op de arbeidsmarktparadox. De *werving* van medewerkers omvat het geheel van activiteiten dat gericht is op het bewegen van voldoende geschikte kandidaten om zich aan te melden als gegadigden voor een vacature. De *selectie* benaderen we als een tweezijdig afstemmingsproces. Niet alleen moeten de organisatorische eisen maximaal aansluiten bij de individuele capaciteiten, wensen en verwachtingen, maar ook moeten de geboden arbeidsinhoud, -voorwaarden en -omstandigheden aansluiten bij de behoeften en capaciteiten van de kandidaat-werknemers (Henderickx & Buyens, 1995). *Socialisatie* tenslotte omvat die processen die ertoe leiden dat mensen zich min of meer aanpassen aan de cultuur en het functioneren van de organisatie (Feldman, 1981; Fisher, 1986; Schein, 1988; Ostroff & Kozlowski, 1992). Tijdens de socialisatie leert de nieuwe medewerker zijn 'plek' verwerven, verkrijgt hij inzicht in de socio-normatieve cultuur en wordt de functierol technisch uitgelegd (Henderickx & Buyens, 1995). Met betrekking tot deze instroomprocessen betekent een groter arbeidsmarktbewustzijn ten eerste dat men *ruimer*

rekruteert (VEV, 2000). Daarbij gaat het niet enkel om het verhogen van de wervingsinspanningen, maar om het aanspreken van nieuwe doelgroepen, en dit eventueel via nieuwe wervingskanalen. Ten tweede kan men inspelen, anticiperen op de huidige arbeidsmarkt door het voeren van een *ander selectiebeleid* (Delanote, 1999). Men kan zich immers de vraag stellen of de gehanteerde criteria relevant zijn voor de betrokken functie en of dat er bij de selectieprocedure niet onbewust irrelevante of ontoelaatbare criteria meespelen. Tot slot kan men extra inspanningen leveren bij de *socialisatie* van werklozen, vrouwen, ouderen en pas afgestudeerden om een vlotte integratie op de arbeidsmarkt te garanderen.

Binnen het *doorstroomproces* worden de volgende elementen gecategoriseerd: informatiestroom naar de medewerkers, opleiding, loopbaanmogelijkheden en arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden. Arbeidsmarktbewust personeelsbeleid betekent hier ten eerste dat de aangeworven medewerkers verder worden begeleid in hun *beroepsloopbaan* binnen de organisatie, waarbij de noden van het individu en de organisatie (ook naar de toekomst toe) maximaal op elkaar worden afgestemd. Daarnaast kunnen ook weinig aantrekkelijke *voorwaarden en omstandigheden* de invulling van bepaalde vacatures bemoeilijken. Het gaat dan om jobs die gekenmerkt worden door onregelmatige werktijden, deeltijdse contracten, vuil of ongezond werk, slechte verloning, ... (Lamberts, et.al., 1999). Deze nadelen wegwerken, verminderen of compenseren zal het aantal kandidaten doen toenemen.

Wat betreft het uitstroomproces dient een onderscheid gemaakt tussen enerzijds het vrijwillig ontslag van een medewerker, ook wel personeelsturnover of verloop genoemd, en anderzijds de beslissingen van personeelsom- of afbouw en het ontslag (Henderickx & Buyens, 1995). De ontwikkeling van een arbeidsmarktbewust doorstromingsbeleid kan worden beschouwd als een noodzaak om ook binnen het uitstroomproces een beleid te ontwikkelen dat maximaal inspeelt op de huidige trends binnen de arbeidsmarkt. Een arbeidsmarktbewust uitstroombeleid veronderstelt echter meer dan een focus op *interne reconversie*. Ook bij de verwijzing van medewerkers naar de externe arbeidsmarkt, onderkennen we nog heel wat mogelijkheden. *Outplacement* kan immers worden beschouwd als een rechtstreekse aanpassing van medewerkers op de externe arbeidsmarkt (Denolf, Denys, De Vos & Buyens, 1999). Via opleiding en ondersteuning worden medewerkers begeleid in hun zoektocht naar een nieuwe functie.

De implicaties naar in-, door- en uitstroom kunnen we nog verder specificeren door naar de vier transitieën afzonderlijk te kijken.

2.3.1 Transitie werkloosheid – arbeidsmarkt:

Ondanks het feit dat de werkloosheidsdaling gerealiseerd werd binnen nagenoeg alle groepen, maken de zogenaamde kwetsbare werklozen nog steeds de harde kern van de werklozenpopulatie uit. Drie vierde van de nwwz worden als weinig arbeidsmarktgericht en moeilijk inzetbaar beschouwd, omwille van een lage scholingsgraad en/of lange inactiviteitsduur.

Indien men de brug wil maken tussen werkloosheid en arbeidsmarkt, zal dit ten eerste implicaties hebben voor het *instroombeleid*. Meer concreet zullen bedrijven zowel bij het opstellen van de vacante functie, als bij de werving en selectie zich moeten behoeden voor de valkuil van *overvraging en neerwaartse verdringing*. Te vaak wordt immers een hogere kwalificatie gevraagd voor functies waarvoor voorheen een lagere kwalificatie volstond. Anderzijds wordt op het moment van de aanwerving iemand geselecteerd die een hoger diploma heeft dan gevraagd (Delanote, 1999). Gheldof en Lamberts (2000) stellen hieromtrent dat een doordachte opstelling van het functieprofiel en een aangepaste keuze van de gehanteerde selectietechnieken een oplossing kunnen bieden. Bedrijven kunnen zich meer bepaald de vraag stellen (1) of er in de uitgetekende functieprofielen geen voorwaarden en vereisten worden gesteld, die voor de betrokken functie irrelevant of overbodig zijn, (2) of de onderneming bij gebrek aan kandidaten op de arbeidsmarkt die aan alle kwalificatie-vereisten voldoen, zelf deze kwalificaties kan bijbrengen en (3) of er als gevolg van de tot nu toe gebruikte selectieprocedures en selectietechnieken geen kandidaten dreigen te worden uitgesloten die objectief gesproken wel gekwalificeerd zijn voor de functie (VEV, 2000, p.31). Met betrekking tot de laatste vraag blijkt uit onderzoek (Gheldof & Lamberts, 2000) dat in bedrijven waar men gebruik maakt van een kort of uitgebreid selectie-interview met één beoordelaar het scholingsniveau van de kandidaat sterker doorweegt en er dus de kans groter is dat verdringing optreedt.

Een tweede aandachtspunt met betrekking tot de instroom van werklozen is de *mobilitateitsproblematiek* (Vos, Struyven & Bollens, 2000). Werkzoekenden stoten enerzijds vaak op objectieve mobiliteitsproblemen van diverse aard: kosten van het vervoer, toegankelijkheid van het openbaar vervoer en niet beschikken over een rijbewijs of een wagen. Anderzijds situeert deze problematiek zich ook op mentaliteitsvlak, in die zin dat men

niet bereid is om zich in functie van het werk te verplaatsen of te verhuizen naar een andere regio. Een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid kan ook voor deze geringe mobiliteit van het arbeidsaanbod op zoek gaan naar oplossingen in de vorm van bijvoorbeeld bedrijfsvervoerplannen of vergoeding van verplaatsingskosten.

Tot slot valt nog op te merken dat een langdurige afwezigheid uit de werksituatie, o.m. ten gevolge van langdurige werkloosheid, mogelijk leidt tot een uitholling van de *arbeidsdiscipline* en de zogenaamde werkatitudes, zoals stiptheid, het nakomen van afspraken en het accepteren van gezag (Vos, Struyven & Bollens, 2000). Het opvolgen en versterken van deze attitudes verdient tijdens de socialisatieperiode extra aandacht. Daarnaast is de socialisatieperiode ook van belang om de organisatie en de eigen functie te leren kennen. Vooral wanneer men gekozen heeft voor een verlaging van de kwalificatievereisten, zal men in deze eerste fase na aanwerving moeten investeren, hetzij via samenwerking met opleidingsinstellingen, hetzij via opleiding op de werkvloer, hetzij via een aanpassing van het onthaal- en initiatiebeleid.

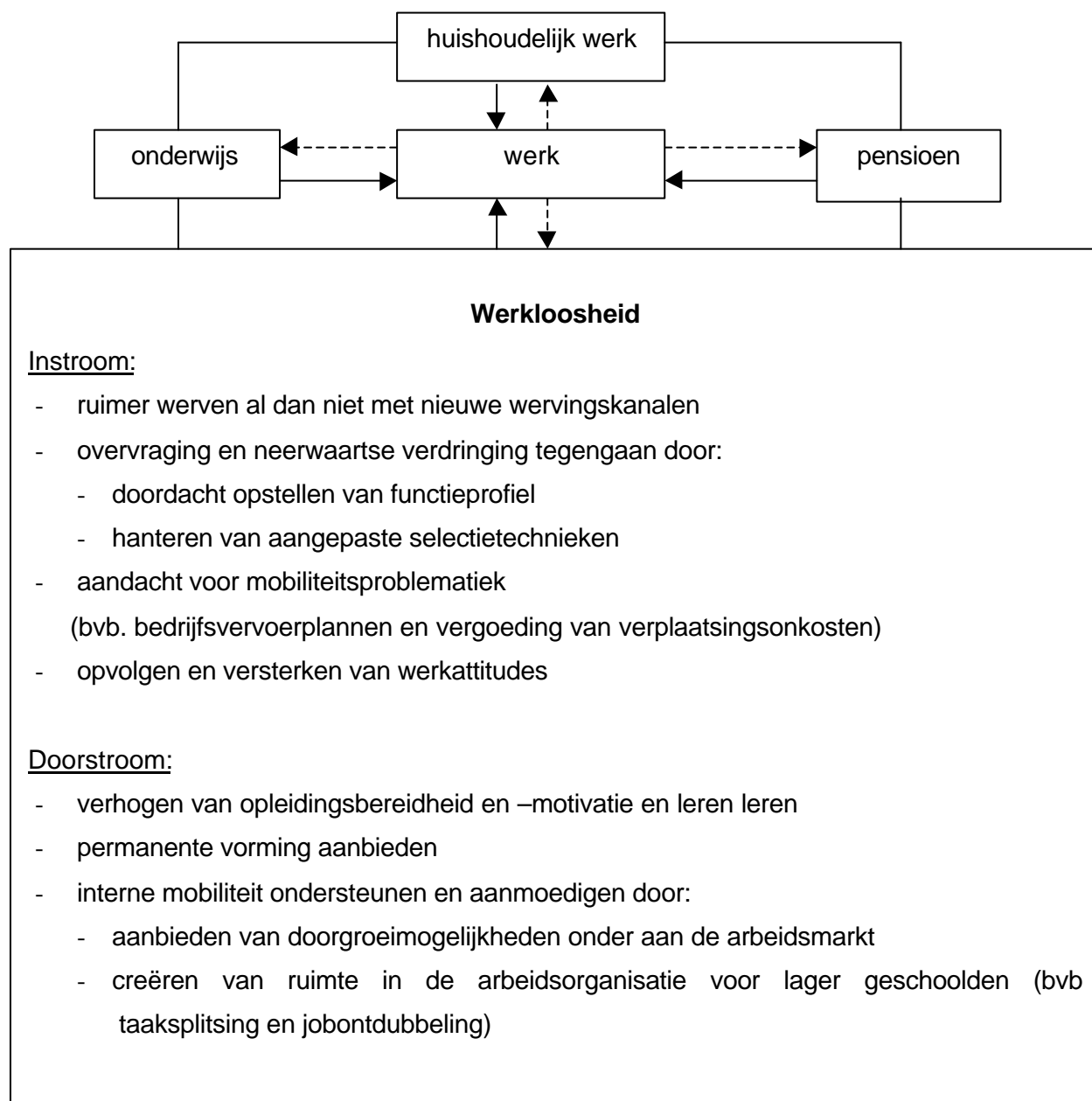
De keuze voor een groter arbeidsmarktbewustzijn kan zich ook vertalen in aanpassingen met betrekking tot het *doorstroombeleid*. Heel wat problemen, zij het niet alle problemen, van de harde kern niet-werkenden werkzoekenden is te herleiden tot een opleidingsdeficit (Vos, Struyven & Bollens, 2000). Bovendien wijzigen de aard van de jobs en de daartoe vereiste kennis en vaardigheden in een zeer snel tempo. Een *permanente vorming, opleiding en bijscholing* voor werknemers, ook en vooral voor laaggeschoolden, zijn dan ook een noodzaak om de inzetbaarheid binnen de organisatie te garanderen. Een belangrijke vaststelling hierbij is dat deze doelgroep dikwijls een weinig verheffend schoolverleden achter de rug heeft, meer weerstand zullen bieden bij veranderingen en t.g.v. een beperktere leercapaciteit trager nieuwe situaties zullen beheersen (Vos, Struyven & Bollens, 2000). Een noodzakelijke eerste stap is dan ook het leren leren of het verhogen van de opleidingsbereidheid en –motivatie.

Daarmee samenhangend vormt ook het loopbaanbeleid een terrein waarop men zich meer arbeidsmarktbewust kan opstellen. Het geven van erkenning aan het potentieel in eigen huis kan op verschillende manieren plaatsvinden (Van Hootegem & Van Meensel, 1999). In plaats van zich enkel tot de externe arbeidsmarkt te richten, kan men ook de interne arbeidsmarkt laten spelen. Via het opleidings- en loopbaanontwikkelingsbeleid kan men immers de *interne mobiliteit ondersteunen en aanmoedigen* en aan de eigen medewerkers de kans geven om zich kandidaat te stellen voor een openstaande vacature. Zo komt men

tot een zogenaamde 'trek in de schoorsteen', aangezien alle personeelscategorieën worden meegezogen in een opwaartse mobiliteit. Eigen werknemers met ervaring in het bedrijf vullen openstaande vacatures in en de onderaan vrijgekomen arbeidsplaatsen kunnen dan meestal eenvoudiger worden ingevuld via externe aanwerving van bijvoorbeeld werkzoekenden. Een dergelijk dynamiseren van de interne arbeidsmarkt kan ten eerste gerealiseerd worden door ook onder aan de arbeidsmarkt een loopbaanperspectief in te bouwen voor functies en oog te hebben voor mogelijkheden van werknemers om door te groeien (Delanote, 1999). Het aanbieden van doorgroeimogelijkheden onder aan de arbeidsmarkt, hetzij verticaal hetzij horizontaal, leidt tot een verhoogde motivatie en meer afwisseling in het werk van de medewerkers zelf. Daarnaast biedt dit voor het bedrijf het voordeel dat men over meer polyvalente medewerkers beschikt. Ten tweede kunnen organisaties ingrijpen in de werkorganisatie zodat er ruimte wordt gecreëerd voor lager geschoolden (Delanote, 1999). Meer concreet denken we hier aan vormen van taakafplitsing en jobontdubbeling. Hierbij worden bepaalde deeltaken van de oorspronkelijke functie afgesplitst en gehegroepeerd in een nieuwe functie, die dan meer toegankelijk is voor lager geschoolden.

In figuur 3 wordt een overzicht gegeven van de verschillende implicaties van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid op het vlak van het instroom-, doorstroom- en uitstroombeleid.

Figuur 3: Implicaties naar in-, door- en uitstroom voor transitie werkloosheid – arbeidsmarkt



2.3.2 Transitie onderwijs – arbeidsmarkt:

Bij het zoeken naar een oplossing voor de huidige paradoxale arbeidsmarkt vormen onderwijs, opleiding en vorming een tweede belangrijke sociale levenssfeer waarmee vanuit de arbeidsmarkt afstemming dient gezocht te worden. Belangrijk is dat het hier om een sluis tussen school en werk gaat die in beide richtingen werkt en een *tweerichtingsverkeer* toelaat (Schmid, 1997; 1998). Dit houdt in dat men zowel de transitie tussen het initiële

onderwijs naar de reguliere arbeidsmarkt bevordert, als de transitie in de omgekeerde richting en mogelijkheden tot levenslang leren voor de werknemers voorziet.

Met betrekking tot deze transitie staat een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid dus ten eerste voor het *faciliteren van de overgang van school naar werk* en het integreren van schoolverlaters op de arbeidsmarkt. Uit onderzoek blijkt dat vandaag de dag ondanks een sterke daling van de jeugdwerkloosheid met 14%, de werkloosheidsgraad van jongeren in Vlaanderen (16,7%) nog ver boven het gemiddelde ligt (Vandenbrande, 2000). De groep laaggeschoolde vrouwen bevindt zich in de meest precaire positie, en ook voor laaggeschoolde mannen en middengeschoolde vrouwen verloopt de overgang van school naar werk moeizaam. Aangezien het scholingsniveau blijkbaar een belangrijke rol speelt, wordt een geslaagde integratie van nieuwkomers of een efficiënte toewijzing van het nieuwe menselijke kapitaal sterk afhankelijk geacht van de mate waarin de schoolse vorming aansluit bij de kennis, vaardigheden en competenties die in de bedrijven worden vereist. Dit betekent geenszins dat hier enkel voor de onderwijsinstellingen en de overheid een taak zou weggelegd zijn. Ook bedrijven kunnen een rol spelen in het doorbreken van de beschotten tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Bedrijven kunnen immers door middel van stages en andere samenwerkingsprojecten met scholen de werkvloer beschikbaar stellen als leeromgeving, zodat studenten hun scholing kunnen combineren met ervaring en het geleerde meteen kunnen toetsen aan de praktijk. Deze samenwerking houdt niet alleen voor de scholen/studenten een aantal voordelen in, maar ook voor de bedrijven zelf (VEV, 2001).

Een eerste opportuniteit voor het bedrijfsleven ligt in het feit dat de overgang van school naar werk vlotter verloopt. Aangezien de kloof tussen theorie en praktijk gedicht wordt en de opleiding afgestemd wordt op de noden van de arbeidsmarkt, heeft men immers een betere garantie dat de toekomstige werknemers de competenties hebben die het bedrijf vraagt. Ten tweede komt uit een analyse van de jaarlijkse VDAB-studie 'Werkzoekende schoolverlaters in Vlaanderen' naar voor dat er sprake is van een absoluut tekort aan schoolverlaters voor technische richtingen vanaf het hoger secundair technisch onderwijs. In deze context vormen de samenwerkingsprojecten met scholen een belangrijk wervingskanaal en selectie-instrument (Lamberts, et.al., 1999). Ten derde kan de samenwerking ook verrijkend zijn voor de betrokken afdelingen en het bedrijf, aangezien men doorheen de samenwerking met leerkrachten en studenten uitgedaagd wordt om de eigen organisatie kritisch in vraag te stellen en geconfronteerd wordt met nieuwe ideeën. Ten vierde geven de samenwerkingsprojecten de mogelijkheid om voeling te houden met de recentste

ontwikkelingen en behoeften van het onderwijs. Tenslotte kunnen de duurzame samenwerkingsverbanden bijdragen tot een positief bedrijfsimago.

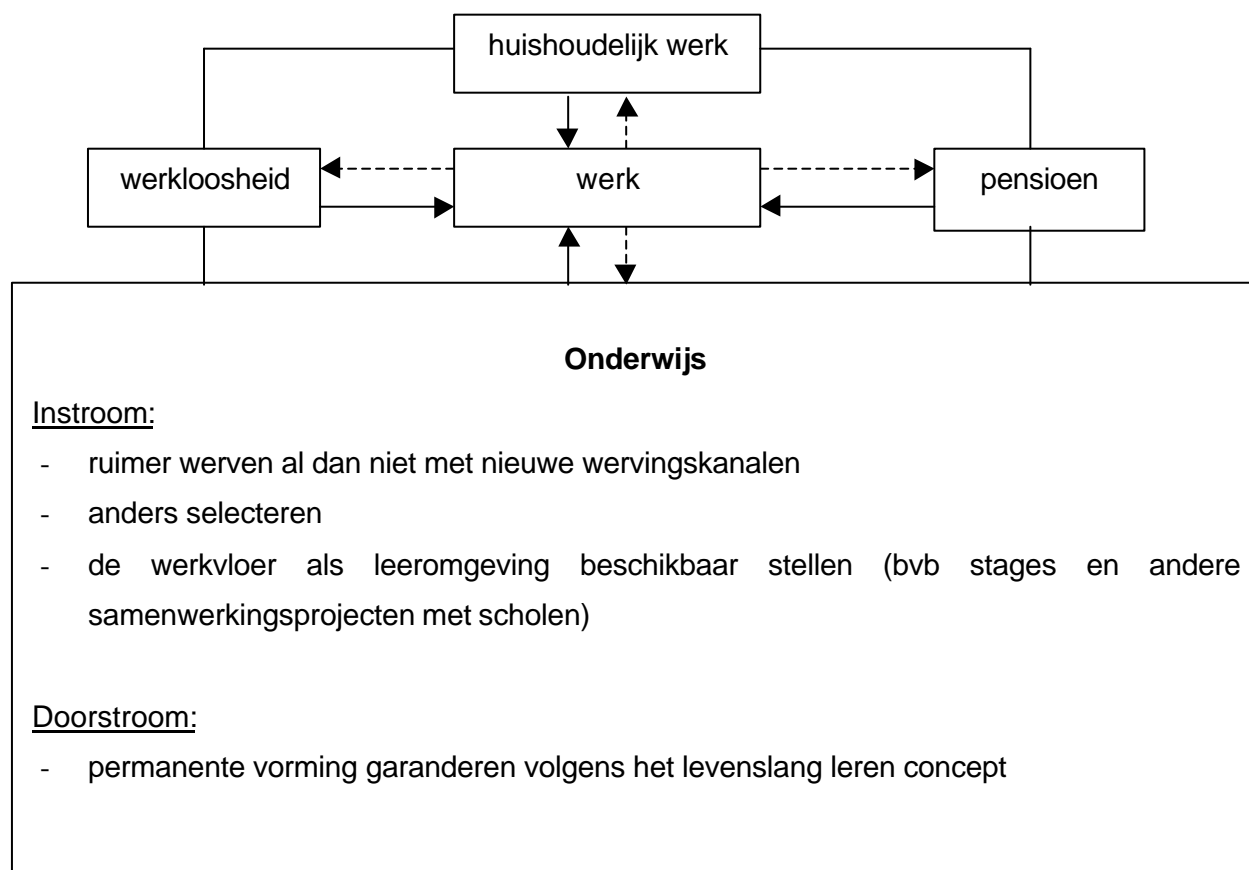
Tot hiertoe hebben we de transitie onderwijs-arbeidsmarkt vanuit de traditionele visie bekeken en lag de klemtoon op de instroom van pas afgestudeerden. Binnen de traditionele visie wordt echter een eerder simplistisch en lineair beeld van de transitie opgehangen. Men gaat uit van een duidelijke scheiding tussen school en werk, van een toestand waarin leren vóór werken komt en waarin men de overgang als geslaagd beschouwt als een voldoende aantal nieuwkomers op korte termijn een stabiele positie op de arbeidsmarkt verwerft. Onder invloed van de hoge snelheid waarmee de technologische ontwikkelingen elkaar opvolgen, de toenemende internationale concurrentie en de deregulering van de arbeidsmarkt veranderen banen sneller van inhoud en is hun levensduur korter dan vroeger. In deze context moeten werknemers zich instellen op een voortdurende verandering van de inhoud van hun werk en kunnen mensen niet meer volstaan met leren tijdens hun jeugd om daar de rest van hun leven op te teren (de Koning & Gelderblom, 2001). Leren is echter niet alleen een permanente opdracht geworden voor de individuele werknemer, maar ook voor de organisatie als geheel. Het succes van een onderneming wordt immers in toenemende mate bepaald door het ten volle benutten van het aanwezige menselijk kapitaal, hetgeen een derde productiefactor geworden is in het voortdurende innovatieproces.

In deze optiek kunnen we het bereiken van een stabiele positie op de arbeidsmarkt niet als eindpunt van de transitie beschouwen, maar dienen we ook rekening te houden met de *mogelijkheden tot verder leren* die de ingenomen jobs opleveren. Er is met andere woorden pas sprake van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid indien men gehoor geeft aan de vraag naar een continue aanpassing van kennis en vaardigheden door het scheppen van een leerklimaat in het bedrijf en het permanent investeren in het menselijk kapitaal. Dit nieuwe levenslang leren concept impliceert heel wat veranderingen ten aanzien van voorgaande benaderingen omtrent opleiding: (1) het centraal stellen van de lerende en zijn behoeften; de oriëntatie naar de vraagzijde van educatie en training in plaats van het verstrekken van een willekeurig aanbod, (2) het accent op de vereiste van 'leren leren' als basis voor leren gedurende het hele leven, (3) leren vindt plaats op alle mogelijke locaties en onder zeer verschillende omstandigheden en zowel formeel als informeel, (4) uitgaan van een perspectief op langere termijn dat rekening houdt met de levensloop van het individu (Baert, Van Damme, Kusters & Scheerens, 2000). Bij levenslang leren gaat het dus niet om het aanbieden van standaardkennis in voorgeprogrammeerde cursussen op een welbepaald

moment, maar om het stimuleren en ontwikkelen van kennis bij mensen en dit op een permanente basis (Van den Broeck, 1994).

In de onderstaande figuur worden de verschillende implicaties op het vlak van in-, door- en uitstroom op een rijtje gezet.

Figuur 4: Implicaties naar in-, door- en uitstroom voor transitie onderwijs - arbeidsmarkt



2.3.3 Combinatie arbeid, zorg en vrije tijd:

Zoals blijkt uit de cijfers omtrent de werkloosheid en de werkzaamheidsgraad (zie hoofdstuk 1, paragraaf 1.2 en 1.3), is er een duidelijke stijging van de participatiegraad van vrouwen merkbaar, terwijl het participatiepatroon bij de mannelijke bevolking weinig veranderde. Toch blijft daarnaast het aandeel van vrouwen in de werklozenpopulatie relatief hoog en kent Vlaanderen ook een grote groep huisvrouwen in de stille arbeidsreserve. In de huidige krappe arbeidsmarkt vormen deze twee groepen dan ook een belangrijke pool van potentiële kandidaten, waartoe bedrijven zich in hun *wervings- en selectiebeleid* kunnen richten. Naast

het ruimer werven, zou men zich in het kader van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid de vraag kunnen stellen of er bij de selectie van personeel niet onbewust gediscrimineerd wordt naar criteria die niet relevant of zelfs ontoelaatbaar zijn, zoals bijvoorbeeld het geslacht, de gezinssituatie, ...

Het tweede, en meest belangrijk domein, waarop men zich arbeidsmarktbewust kan profileren is het *doorstroombeleid*. Naast een grotere diversiteit op de arbeidsmarkt is immers eveneens de leefsituatie binnen de gezinnen ingrijpend gewijzigd. Van Dongen, Beck & Vanhaute (2001) spreken van een omschakelingsproces van het traditionele kostwinnersmodel van de jaren zestig naar het moderne combinatiemodel waarin de werknemer met zorgtaken centraal staat. De meeste mannen en vrouwen wensen een volwaardig beroep te combineren met een volwaardig privé en gezinsleven. Bovendien streeft men ernaar de beide vormen van arbeid meer gelijk te verdelen tussen de partners.

In deze context is een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid in algemene lijnen gericht op het creëren van kwalitatief aangepaste banen die beantwoorden aan de noden en preferenties van mannen en vrouwen binnen hun dagelijkse leefsituatie (aanbodzijde) en aan de noden van de diverse soorten bedrijven en/of organisaties die zo doelmatig mogelijk menselijke arbeid willen inzetten voor de realisatie van hun organisatiedoelstellingen (vraagzijde) (Van Dongen, Omey & Wijgaerts, 2001).

In de literatuur (zie o.a. Bailyn, 1992; Perlow, 1995; VEV, 2000; Van Dongen, Beck & Vanhaute, 2001) vinden we twee grote categorieën maatregelen terug die bedrijven en werknemers kunnen hanteren om de combinatie-druk te verlichten.

Een eerste categorie bestaat uit die maatregelen die een flexibiliteit op het vlak van plaats en tijd garanderen, en expliciet tot doel hebben dat de medewerkers hun eigen tijd kunnen beheren om het beroepsleven af te stemmen op privé-leven en zorgtaken. Bij een *flexibilisering in arbeidstijd en arbeidsduur* gaat het meer concreet om maatregelen zoals glijdende werktijden, deeltijdse arbeid, tijdelijke loopbaanonderbreking, zorgverlof, ... Daarnaast biedt ook een *flexibilisering van de plaats van tewerkstelling*, in de hoedanigheid van telewerk, thuiswerk of werken in een decentraal kantoor, mogelijkheden voor een gezinsvriendelijke arbeidsorganisatie. Werktijden kunnen immers beter afgesteld worden op de school- en winkeltijden en files kunnen vermeden worden. Uit onderzoek (Perlow, 1995) blijkt dat dergelijke maatregelen dikwijls gedoemd zijn om te falen omwille van de huidige opvattingen omtrent 'succesvol zijn in uw job'. Zo blijkt ten eerste dat louter de aanwezigheid

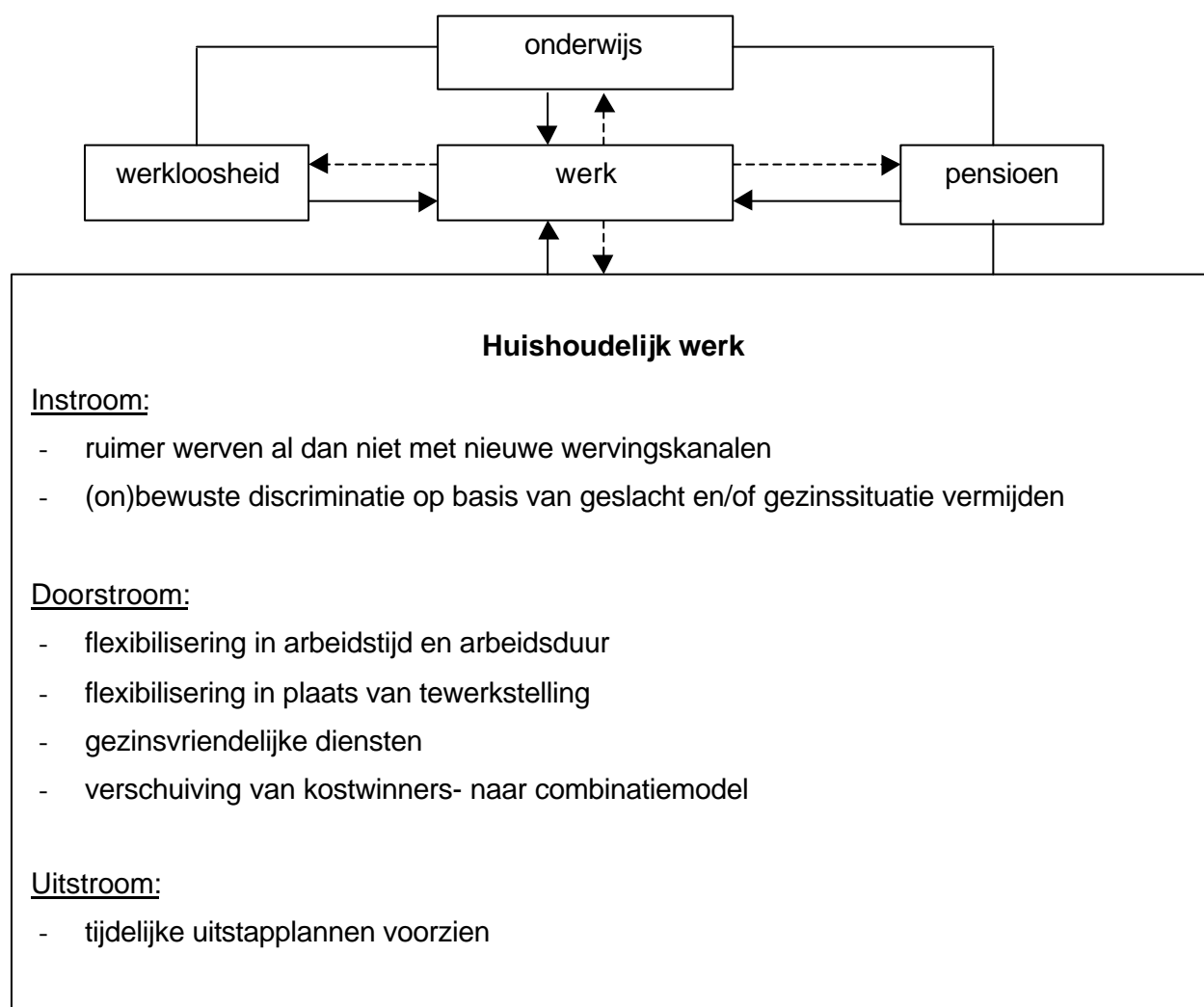
op de werkplaats een kritische factor is om als succesvol beschouwd te worden. Daarnaast wordt een medewerker vandaag de dag nog te vaak beoordeeld op basis van het aantal uren dat hij aanwezig is. Tot slot leeft de idee dat men pas succesvol kan zijn indien zijn werk op de eerste plaats komt. Zolang het opleidings- en loopbaanbeleid gebaseerd is op voorgaande vooronderstellingen, zullen flexibiliseringsmaatregelen beschouwd worden als een belemmering van de doorstroommogelijkheden en stelt men de medewerker nog steeds voor de keuze tussen beroepsleven óf privé-leven. De flexibiliseringsmaatregelen dienen daarom gekaderd te worden binnen een personeelsbeleid waar niet zozeer de beschikbaarheid, maar de te behalen resultaten centraal staan (Bailyn, 1992).

De tweede categorie bevat de *verschillende diensten* die het bedrijf aan de medewerker biedt, zoals bijvoorbeeld de zorg voor kinderopvang, strijk-en boodschappendiensten, een geldautomaat op het werk, sportfaciliteiten, ... Bailyn (1992) stelt dat hierin het gevaar schuilt dat bedrijven deze voordelen voorzien opdat de medewerkers gemakkelijker tijd en energie zouden kunnen vrijmaken voor het werk zelf. De diensten op zich garanderen met andere woorden niet dat de combinatiedruk voor de medewerkers verlicht worden.

Uit het voorgaande blijkt duidelijk dat de verschillende maatregelen enkel hun doel zullen bereiken indien er bij het bedrijf en de medewerkers een mentaliteitswijziging plaatsvindt, die het beste kan weergegeven worden door de *verschuiving van het traditionele kostwinnersmodel naar het moderne combinatiemodel* (Van Dongen, Beck & Vanhaute, 2001). Binnen het combinatiemodel wordt de werknemer niet louter individueel benadert, maar als deel uitmakend van een eigen omgeving, waarvan het gezinsverband in de meeste gevallen de belangrijkste is (VEV, 2000). Door een voortdurende dialoog kunnen eventuele discrepanties tussen verwachtingen en behoeften omtrent werk en zorgtaken tijdig opgespoord worden en kan men op zoek gaan naar maatregelen op maat van medewerkers én bedrijf om een evenwicht tussen gezin, vrije tijd en arbeid te vinden.

Figuur 5 geeft een samenvatting van de implicaties op het vlak van in-, door- en uitstroom weer.

Figuur 5: Implicaties naar in-, door- en uitstroom voor transitie huishoudelijk werk – arbeidsmarkt



2.3.4 Leeftijdsbewust personeelsbeleid:

De algemeen lage activiteitsgraad in Vlaanderen is hoofdzakelijk te wijten aan de lage arbeidsparticipatie van de mensen die tussen 50 en 64 jaar oud zijn. Liefst 33% van de beroepsbevolking ouder dan 50 is niet meer actief. Binnen deze leeftijdsgroep is er met andere woorden nog ruimte om de participatie op te voeren, hetgeen echter niet vanzelfsprekend is. Meer en meer mensen stoppen immers vroeger met werken. In de jaren '70 voerde het beleid, als een antwoord op de enorme jeugdwerkloosheid, een aantal maatregelen in die de vervroegde uittreding van ouderen moest mogelijk maken ten voordele van een groter intrede van jongeren. Intussen is men de toetreding tot de toen ontworpen

stelsel, zoals brugpensioen, als een verworven recht gaan beschouwen. Ook voor de bedrijven vormt het systeem van brugpensionering vandaag de dag een handig instrument wanneer aan rationalisering door personeelsinkrimping wordt gedaan. Op langere termijn is deze situatie echter problematisch. Het stelsel van brugpensioen weegt steeds zwaarder door in het sociaal zekerheidsstelsel en bovendien wordt de huidige arbeidsmarkt gekenmerkt door een krapte. Een eerste belangrijk uitgangspunt voor het activeringsbeleid van oudere werknemers is dan ook dat er een mentaliteitsverandering moet komen bij de overheid, de werknemer én de werkgever (SERV, 2001). Daarnaast moeten er voorwaarden komen om het voor de oudere werknemer mogelijk en aantrekkelijk te maken om te blijven werken. De bedrijven kunnen hiertoe hun steentje bijdragen door het voeren en promoten van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, waarin het voorkomen van vervroegde uittreding voorop staat.

Vooraleer in te gaan op de implicaties naar in-, door- en uitstroom is het belangrijk op te merken dat een leeftijdsbewust personeelsbeleid niet verengd mag worden tot een apart beleid voor de oudere medewerkers. Een aantal curatieve maatregelen, gericht op het wegwerken van obstakels voor deze doelgroep, is zeker noodzakelijk, maar daarnaast moeten ook een aantal preventieve maatregelen, bestemd voor alle medewerkers, genomen worden. Leeftijdsbewust staat immers ook voor een *pro-actief HRM-beleid* dat het potentieel van elke individuele medewerker aanspreekt en dus gericht is op de employability van alle medewerkers (SERV, 2001).

Op het vlak van *instroom* betekent een leeftijdsbewust personeelsbeleid dat oudere werknemers ofwel een gelijke of speciale toegang hebben tot beschikbare banen en niet direct of indirect op grond van hun leeftijd worden uitgesloten (Simoens & Denys, 1995). Ondanks het feit dat bij wet bepaald werd dat er geen maximumleeftijden meer mogen gesteld worden bij het aanwerven of selecteren van werknemers, blijkt uit onderzoek dat leeftijd nog steeds een belangrijk criterium vormt (Simoens & Denys, 1995). Dit komt vooral door de gangbare vooroordelen die aan de oudere medewerker toebedeeld worden. Zo zouden ze minder productief zijn, meer gezondheidsproblemen en een lagere fysieke capaciteit hebben, niet bereid zijn verdere opleidingen te volgen, weerstand vertonen tegen veranderen, etc. Onderzoek (Knops, 1996; Rosenboom, 1998; Griffiths, 1997; Van Baren, 1998; Simoens & Denys, 1997) en de praktijk tonen echter aan dat heel wat van deze vooroordelen berusten op misverstanden. Uit deze onderzoeken kunnen we concluderen dat er geen objectieve redenen zijn om oudere werknemers als groep op basis van

ouderdomsverschijnselen uit te sluiten. Er kunnen zich wel problemen stellen voor bepaalde functies en beroepen (SERV, 2001).

Een eerste bouwsteen van een leeftijdsbewust *doorstroombeleid* is een goede *informatiestroom*. Enerzijds wordt hiermee de aandacht gevraagd voor een adequate verstrekking van informatie aan de medewerkers, anderzijds voor de goede ontvangst van de signalen die de medewerkers zelf uitzenden. Hierbij is een essentiële rol weggelegd voor de functionerings-, en loopbaangesprekken waarbinnen de perspectieven en verwachtingen op korte en lange termijn kunnen besproken worden (Simoens & Denys, 1997). Daarnaast kunnen ook regelmatige gezondheidscontroles een kanaal zijn om zo vroegtijdig mogelijk fysieke klachten te signaleren en tijdig passende maatregelen te nemen. Tot slot vormt het bespreekbaar maken van vooroordelen en interne generatieconflicten een belangrijk aandachtspunt.

Aangezien de inzetbaarheid van de medewerkers, over alle leeftijden heen, een centraal concept is binnen het leeftijdsbewust personeelsbeleid, vormt het *opleidingsbeleid* één van de belangrijkste instrumenten om de arbeidsparticipatie van ouderen te verhogen (SERV, 2001). Dit betekent op de eerste plaats dat men het vooroordeel, dat oudere medewerkers niet bereid zijn tot het volgen van bijkomende opleidingen, aan de kant dient te schuiven en de opleidingsprogramma's ook voor de oudere medewerkers opengesteld moeten worden. Daarenboven dient men de trainings- en vormingsinitiatieven aan te passen in functie van de leeftijd. Knowles (1981) formuleerde volgende algemene principes met betrekking tot het leren van volwassenen: (1) de lerende moet zoveel mogelijk bij de verschillende fasen van het leerproces betrokken worden, (2) de begeleider moet incalculeren dat volwassenen weerstanden en ambivalenties kunnen vertonen tegenover het vormingsproces, (3) voor de volwassene heeft de eigen ervaring veel waarde, de begeleider dient daarom van dit referentiekader te vertrekken, (4) de volwassene heeft een voorkeur voor een levensnabij, probleemgericht leren en (5) de verwachtingen van de lerende moeten zoveel mogelijk als uitgangspunt genomen worden (Knowles, 1981).

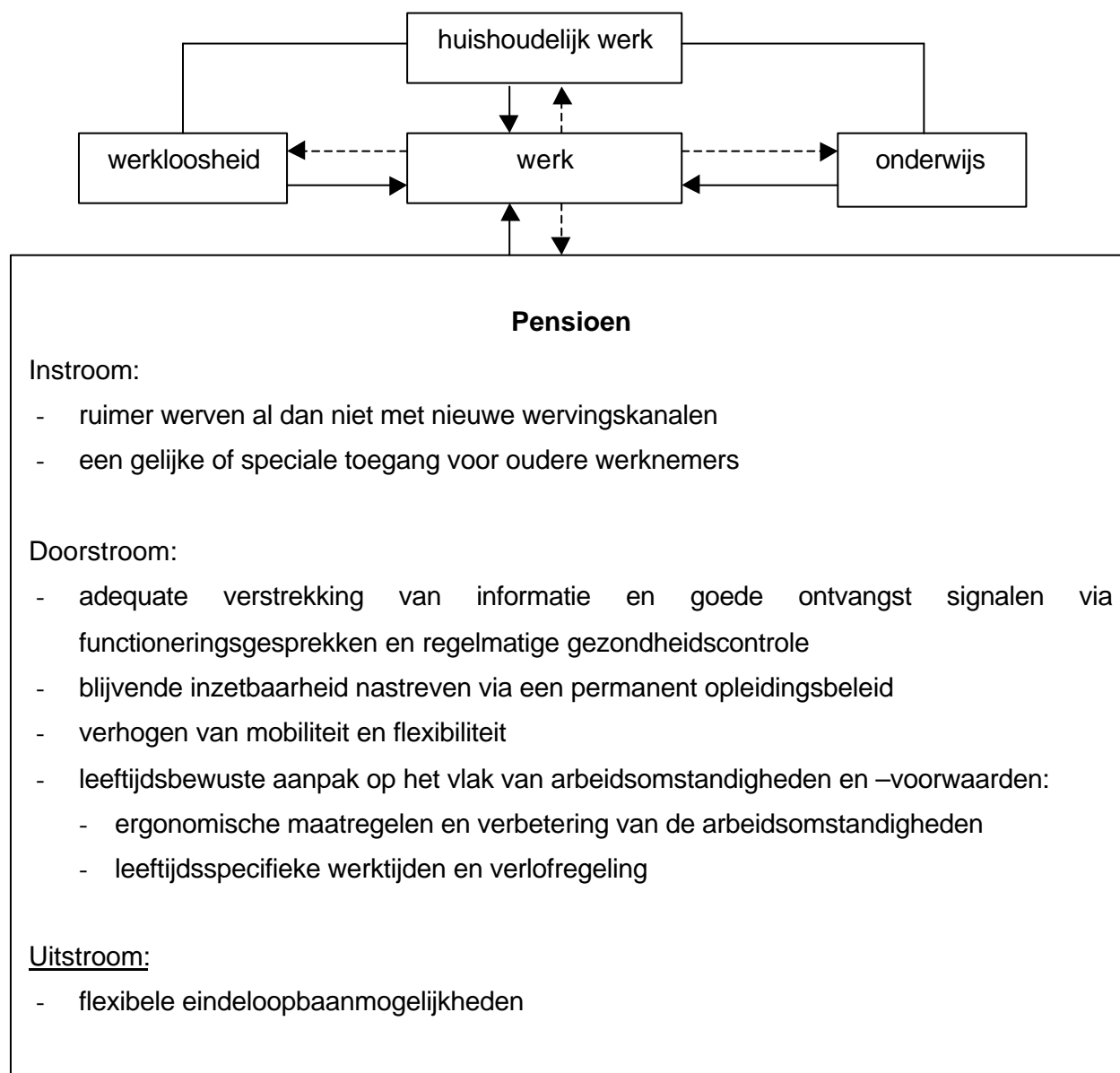
Een derde bouwsteen van een leeftijdsbewust doorstroombeleid is het *verhogen van de mobiliteit en flexibiliteit* (Simoens & Denys, 1997). Zo kan gedacht worden aan een vergroting van de mogelijkheden tot horizontale mobiliteit, zodanig dat de medewerkers de kans krijgen zich breder te ontwikkelen en zicht krijgt op wat er op andere plaatsen van de onderneming gebeurt. Daarnaast kan, wanneer de medewerker zijn carrièreplafond bereikt, het accent verplaatst worden van uitvoerende taken naar taken zoals advisering, opleiding

en mentoring. Ten derde kan de organisatie een beleid van kleine mobiliteit hanteren. De oudere werknemer wordt dan gevraagd om een speciale opdracht te vervullen of om betrokken te worden bij een specifiek, afgelijnd project.

Ten vierde kan men ook een leeftijdsbewuste aanpak doorvoeren op het vlak van de *arbeidsomstandigheden en –voorwaarden*. Een groot deel van het verzuim bij oudere werknemers kan vermeden worden door het treffen van een aantal extra ergonomische maatregelen, zoals aanpassingen in lichtsterkte of aanpassingen waardoor belastend bukken en reiken niet meer nodig zijn (Simoens & Denys, 1997). Daarnaast kan de aandacht ook uitgaan naar een verbetering van de arbeidsomstandigheden, en meer bepaald naar de aspecten veiligheid, gezondheid en welzijn. Wat betreft de arbeidsvoorwaarden behoren leeftijdsspecifieke werktijden en verlofregeling tot de mogelijkheden. Dit betekent dat moet worden gepoogd de ouderen zoveel mogelijk te ontzien van ploegendienst, overwerk of onregelmatige dienst (Simoens & Denys, 1997). Daarnaast kan arbeidstijdverkorting onder de vorm van recht op extra vakantiedagen en meer vrije dagen per week of per maand soms een hele verlichting betekenen (SERV, 2001).

Ook bij de *uitstroom* vormt flexibiliteit een belangrijk instrument. Simoens & Denys (1997) definiëren een leeftijdsbewust personeelsbeleid hier als een beleid dat oudere werknemers meer mogelijkheden biedt om hun werktijden of het tijdstip en wijze van pensionering zelf te bepalen. Voorbeelden hiervan zijn onder andere pensionering op verschillende leeftijden voor of na de normale pensioenleeftijd, de mogelijkheid tot gedeeltelijke vervroegde pensionering en deeltijds arbeid. Elk van deze flexibele uitgroei banen kunnen een interessant alternatief vormen voor het brugpensioenstelsel.

Figuur 6: Implicaties naar in-, door-, en uitstroom voor transitie pensioen - arbeidsmarkt



3. **Op welke wijze en wanneer worden de arbeidsmarktindicatoren bij het HR-beleid betrokken?**

Een arbeidsmarktbevestigd personeelsbeleid hebben we gedefinieerd als: “een HRM-beleid dat op de steeds problematischer wordende arbeidsmarkt weet in te spelen en te anticiperen, en dus zowel gericht is op het actief inschakelen van de arbeidsreserve als extra inspanningen levert voor knelpuntvacatures”. Een belangrijke randvoorwaarde voor het voeren van een dergelijk personeelsbeleid is een zicht hebben op de arbeidsmarkt (Van Zevenbergen,

1999). In het onderstaande bespreken we respectievelijk de wijze en het tijdstip waarop de arbeidsmarktindicatoren bij het HR-beleid betrokken worden.

3.1 De externe en interne arbeidsmarkt in kaart gebracht

Binnen het HR-beleid vormt de *personeelsplanning* een belangrijk beleidsvoorbereidend vraagstuk. De centrale vraag hierbij is: hoe kan in het verlengde van het 'businessplan' de personele component optimaal gestuurd en gestroomd worden zodat de organisatiedoelen in het kader van de missie ook bereikt worden (Henderickx & Buyens, 1995). Vertrekkende van de organisatie en HR objectieven, start een personeelsplanning idealiter met een analyse van de *interne arbeidsmarkt* om eventuele personeelsbezettingsproblemen te kunnen signaleren en in kaart te brengen. Men dient informatie te verzamelen over de toekomstige personeelsbehoefte (Hoeveel mensen met welke kwalificaties hebben wij nodig op een bepaald moment?) en de toekomstige personeelsbeschikbaarheid (Hoeveel mensen met welke kwalificaties zijn op een bepaald tijdstip lid van de organisatie?). Meer concreet betekent dit dat men gegevens, zoals het verloop, de deelname aan opleiding, de promotie van medewerkers, ... op regelmatige basis in kaart brengt.

Net zoals het aan te bevelen is dat het bedrijf een aantal interne basisgegevens inzake personeelsbeleid permanent bijhoudt en bewaakt, is het ook nuttig om te beschikken over actuele gegevens omtrent de *externe arbeidsmarkt*. Zoals weergegeven in tabel 2 blijkt uit Nederlands onderzoek (Van Zevenbergen, 1999) dat de voornaamste bron van arbeidsmarktinformatie nog steeds de schriftelijke informatie is. Duidelijk is echter dat in tijden van krapte de personeelsfunctionaris zich ook meer en meer oriënteert op de eigen wervingsresultaten. Bovendien ontvangen steeds meer personeelsmanagers de benodigde gegevens via de contacten met collega's binnen andere organisaties. Ook contacten met scholen en opleidingen worden steeds vaker als belangrijke bron van informatie genoemd. Door het teruglopen van het aantal spontane sollicitaties is de inventarisatie daarvan minder belangrijk geworden.

Tabel 2: Oriëntatie op de externe arbeidsmarkt

	1998	1999
Ervaring bij werving	70%	73%
Contacten met personeelsmensen intern	30%	30%
Contacten met personeelsmensen extern	60%	66%
Contacten met scholen en opleidingen	46%	51%
Kranten, vakbladen, studies	75%	86%
Zelf onderzoek laten verrichten	12%	11%
Inventarisatie open sollicitaties	25%	19%
Andere	5%	5%

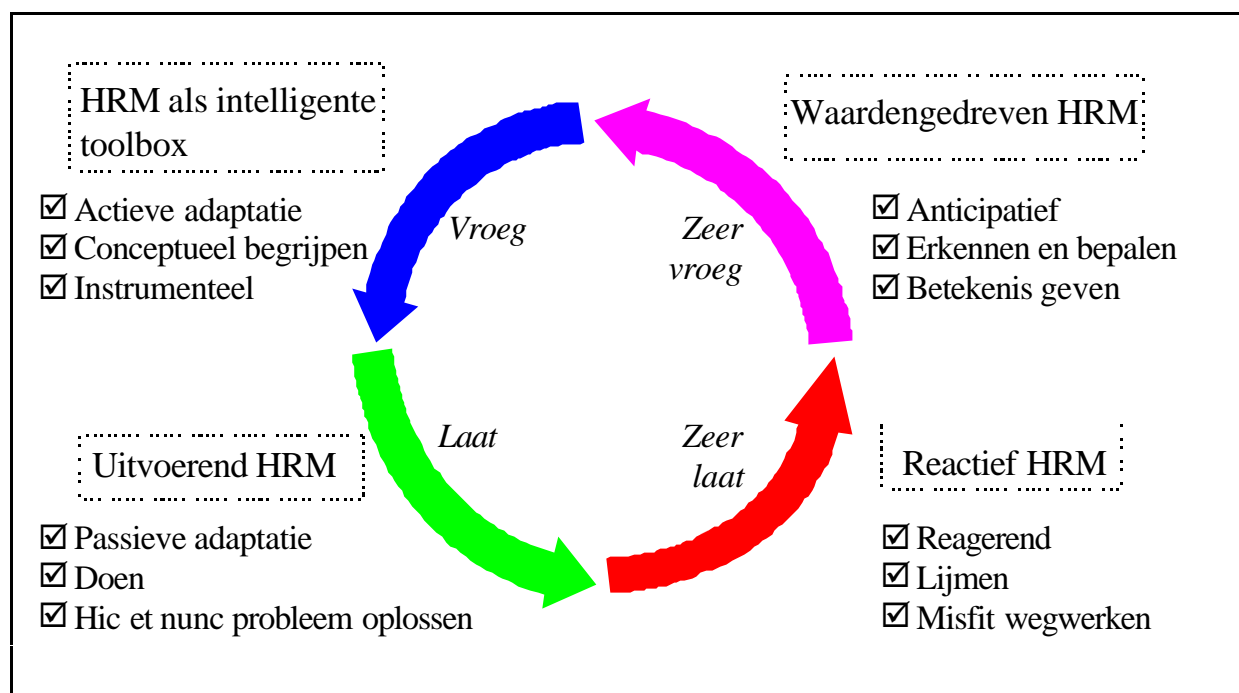
3.2 Wanneer worden de arbeidsmarktindicatoren bij het HR-beleid betrokken?

Het onderzoek voor het Jaarboek Personeelsmanagement (Van Zevenbergen, 1999) toont aan dat de aandacht van de personeelsmanager voor de arbeidsmarkt gegroeid is. Een aanzienlijk deel van de ondervraagde personeelsmanagers geeft aan gegevens over de arbeidsmarkt te betrekken bij alle in-, door- en uitstroomvraagstukken. We kunnen ons hierbij de vraag stellen in welke fase van de beleidsvorming deze informatie binnen het globale HR-beleid geïntegreerd wordt.

Het model met betrekking tot de betrokkenheid van HRM bij veranderingen (Buyens, Van Schelstraete, De Vos & Vandenbossche, 1997; Buyens & De Vos, 1999) biedt een interessant referentiekader (zie figuur 7). Dit model profileert de toegevoegde waarde van HRM, afhankelijk van de fase waarbinnen HRM bij het veranderingsgebeuren betrokken wordt. In het kader van dit onderzoek geeft dit model aan in welke vier verschillende fasen arbeidsmarktgegevens bij het HR-beleid kunnen betrokken worden:

- Waardengedreven/pro-actief HRM: zeer vroeg
- HRM als intelligente toolbox: vroeg
- Uitvoerend HRM: laat
- Reactief HRM: zeer laat

Figuur 7: Betrokkenheid van HRM bij het veranderingsproces (Buyens, et.al., 1997; Buyens & De Vos, 1999)



Indien we ervan uitgaan dat een veranderingsproces aanvangt bij het vaststellen van een discrepantie tussen de huidige en gewenste situatie, dan spreken we van een *pro-actief HRM* wanneer de arbeidsmarktgegevens vanaf de eerste aanvang bij het veranderingsgebeuren wordt betrokken. Wanneer met andere woorden de arbeidsmarktgegevens het beleid initiëren, beïnvloeden. Indien bij het uitstippelen van het HRM-beleid nagegaan wordt wat de zwaktes en opportuniteiten van de arbeidsmarkt zijn, dan spreken we van een *HRM als intelligente toolbox*. Met *uitvoerend HRM* verwijzen we naar een HRM-beleid waar men bij de vertaling van de beleidsprioriteiten naar de HR-processen en systemen gedwongen wordt de arbeidsmarktgegevens in rekening te brengen. Een *reactief HRM* tenslotte staat voor een beleid waar de arbeidsmarktgegevens in rekening wordt gebracht nadat men reeds voor een langere periode problemen ondervindt in één of meerdere HR processen.

4. Een Kosten/Baten-analyse

Zoals reeds vermeld bij de bespreking van de motieven tot het initiëren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid, heeft het toegevoegde-waarde-denken ten aanzien van HRM een sterke opgang gemaakt (Buyens, Van Schelstraete, De Vos & Vandenbossche, 1997). Het staat vast dat de HR-functie steeds meer wordt aangesproken op zijn verantwoordelijkheid om een bijdrage te leveren aan de organisatiedoelstellingen en -performantie. Hoe dat deze toegevoegde waarde gemeten kan worden is minder duidelijk. In de eerste paragraaf geven we een kort overzicht van de verschillende benaderingen die gehanteerd worden bij het meten en evalueren van HR initiatieven. Achteraf gaan we dieper in op de kosten/baten-analyse, als één van de mogelijke methodes.

4.1 Tien verschillende benaderingen

De tien benaderingen voor het evalueren en meten van de HR initiatieven kunnen ondergebracht worden in drie grote categorieën: de 'early approaches', de 'solid, value-added approaches' en de 'leading-edge approaches' (Phillips, Stone en Phillips, 2001).

4.1.1 Early approaches

Phillips, Stone en Phillips (2001) verwijzen met de term 'early approaches' naar drie benaderingen die reeds bij heel wat organisaties ingang hebben gevonden en relevante informatie opleveren, maar slechts in beperkte mate de HR-performantie in kaart brengen.

HR Management by objectives is een eerste mogelijke 'early approach'. Hier ontwikkelt het HR-departement, vertrekkende vanuit de organisatiedoelstellingen, eigen objectieven en evalueert men de performantie in termen van het al dan niet bereiken van de vooropgestelde objectieven (Odiorne, 1971).

Ten tweede maakt men ook soms gebruik van een *vragenlijst* die peilt naar de *personeelstevredenheid* om de effectiviteit van het HR-departement te evalueren. Deze vragenlijsten veronderstellen dat er een verband is tussen de houding van de medewerkers en de organisatieperformantie (Wyner & Parente, 1991).

Een andere benadering om het succes van het departement te evalueren zijn de zogenaamde *HR Case Studies*, waarbij van één specifiek project of programma een casestudy rapport wordt opgesteld.

4.1.2 Solid, Value-added approaches

De zogenaamde 'solid, value-added approaches', worden meer geschikt geacht voor het ondersteunen van de aansprakelijkheid van de HR-functie, en vinden we reeds terug bij de meest progressieve organisaties. Toch hebben ook deze benaderingen hun beperkingen.

In sommige pogingen tot evaluatie worden *HR ken- en stuurgetallen*, zoals het ziekteverzuimcijfer, het verloop, de tijd om een vacature in te vullen, etc vastgelegd en opgevolgd. Deze kwantitatieve gegevens reflecteren de belangrijkste inspanningen van het HR-departement en worden gelinkt aan de performantie van de organisatie in het algemeen (Baarda, Kouwenhoven & Werkhoven, 1998). Het probleem hier is dat deze directe link zelden empirisch getoetst werd (Phillips, Stone & Phillips, 2001).

In andere evaluatieprocessen focust men zich op de *kosten* gerelateerd aan de HR processen en systemen, zoals bijvoorbeeld de loonkost, de opleidingskost, de kost per aanwerving, de kost per arbeidsongeval, etc. Het in kaart brengen van de kosten is een belangrijke input voor andere benaderingen, zoals de kosten/baten-analyse, maar zegt op zich niets over de performantie van het HR-departement (Baarde, et.al., 1998; Phillips, et.al., 2001).

Sommige HR-professionals menen dat hun effectiviteit gelijkstaat aan de *reputatie van HR* en dus kan bepaald worden op basis van de feedback van hun klanten, het management. Volgens voorstanders van deze benadering is het belangrijk de perceptie, zoals die leeft bij het management, ten aanzien van de HR-functie te meten (Gomez, Mejia, Balkin & Cardy, 1995). Een positieve perceptie zegt echter niets over de algemene performantie van de organisatie.

Een laatste benadering binnen deze groep is de zogenaamde *HR Benchmarking*. Hier worden prestatie maatstaven, die de output van de HR-functie representeren, ontwikkeld en vergeleken met maatstaven van andere organisaties, die als best practices binnen de betrokken sector beschouwd worden.

4.1.3 Leading-edge approaches

Een laatste groep van vier benaderingen, worden door experts op het domein van meten en evalueren van HR processen beschouwd als de zogenaamde 'leading-edge approaches' (Phillips, Stone & Phillips, 2001). Hoewel sommige organisaties reeds gebruik maken van deze initiatieven, bevindt men zich vaak nog in de ontwikkelingsfase.

Een eerste benadering bestaat uit het berekenen van de *return on investment* van HR-programma's en initiatieven. Hierbij worden de kosten van de HR-initiatieven geplaatst tegenover de baten. Meer concreet berekent men de baten/kosten ratio of de ROI ratio, dit is de netto baten van het programma (= baten van het programma – kosten van het programma) gedeeld door de kosten van het programma. Het in kaart brengen van de kosten vormt meestal geen probleem. De moeilijkheid ligt ten eerste in het isoleren van de effecten van het HR programma. Men dient immers na te gaan in welke mate een verbetering in performantie kan toegeschreven worden aan het HR-programma zelf en of er geen andere factoren een invloed hebben gehad. Daarnaast vormt ook het bepalen van de monetaire waarde van de baten, afkomstig uit het programma dikwijls een struikelblok.

Een tweede benadering binnen deze groep is *human resources accounting*. Binnen deze benadering tracht men een financiële waarde toe te kennen aan de medewerkers, die als een activa of investering voor de organisatie beschouwd worden, gebruik makend van de gangbare boekhoudkundige principes (Flamholtz, 1999). Hoewel deze stroming in de jaren '80 terug belangstelling heeft gewonnen, kan men zich terecht de vraag stellen of medewerkers inderdaad als activa kunnen beschouwd worden. Dit veronderstelt immers dat medewerkers het bezit zijn van een organisatie, en als zodanig volledig gecontroleerd kunnen worden (Cascio, 1993).

Een laatste benadering houdt in dat men het HR-departement als een *HR profit centre* opvat. Dit betekent dat de andere departementen zoals productie, marketing en verkoop moeten betalen voor de diensten geleverd door het HR-departement en, in sommige gevallen, zelfs kunnen kiezen voor externe diensten in plaats van deze aangeboden door het HR-departement. Er vanuit gaande dat de prijzen van de diensten op een competitieve basis vastgelegd worden, representeert de eventuele winst van het HR-departement een financiële return on investment van de HR-functie (Kromling, 1993). Aangezien binnen deze benadering duidelijk afstand wordt genomen van de traditionele HRM-praktijken, zal het in vele organisaties moeilijk implementeerbaar zijn (Pauly, 1993).

4.1.4 Besluit

In lijn met de algemene trend dat HR-professionals aangesproken worden op hun verantwoordelijkheid om een meerwaarde te garanderen, willen we in het kader van dit onderzoek nagaan wat de toegevoegde waarde van de geïmplementeerde arbeidsmarktbewuste HR-initiatieven is. Hiervoor baseren we ons in grote lijnen op de 'return on investment'-benadering. Ten eerste bleek al uit de bespreking dat heel wat benaderingen, afhankelijk van de achterliggende doelstelling, wel waardevolle informatie opleveren, maar dat het bekomen materiaal telkens maar een stukje van de puzzel vormt en/of geen eenduidige uitspraak over de performantie van het HR-departement mogelijk maakt. Ten tweede laat de 'return on investment'-benadering toe om naast de kwantitatieve kosten en baten, ook de kwalitatieve baten in kaart te brengen. In het onderstaande gaan we respectievelijk in op de analyse van de kosten en baten.

4.2 Analyse van de kosten

Hoewel we bij de bespreking van de return on investment-benadering aangaven dat de kostenanalyse gemakkelijker zou zijn dan de batenanalyse, moeten we dit toch enigszins relativiseren. Bedrijven hebben immers meestal wel een duidelijk beeld van het totale HR-budget, maar het toewijzen van specifieke kosten aan één bepaald HR-initiatief doet toch een aantal problemen rijzen (Flamholtz, 1999).

Ten eerste is het belangrijk al de kosten die eigen zijn aan een bepaald HR-initiatief in rekening te brengen. Indien een HR initiatief, zoals bijvoorbeeld een introductieprogramma voor langdurig werklozen, op zich als een kostencentrum beschouwd wordt, bestaat het gevaar dat men bepaalde kosten (bvb. de tijdsinvestering voor interne communicatie en afstemming) over het hoofd ziet, terwijl men andere kosten (bvb. de kost van leslokalen) dan weer in een te grote mate aan dit kostencentrum toewijst. Bruggeman en Everaert (1996) stellen daarom dat men enkel op het niveau van de activiteiten, waarvoor de kosten gemaakt worden, tot een correct en volledig beeld kan komen. Een eerste fase van de kostenanalyse bestaat dus uit het inventariseren van de verschillende activiteiten die verbonden zijn met het HR-initiatief.

Hoewel men per activiteit de eigen kosten dient te bepalen, kunnen de verschillende soorten kosten, op het domein van HRM, teruggebracht worden tot de volgende drie algemene categorieën: de personeelskost, de kost van materiaal en de kost van diensten (Flamholtz,

1999). De personeelskost is dan de kwantitatieve vertaling van de tijd die door de medewerkers in het initiatief geïnvesteerd wordt. Voorbeelden van materiaalkost zijn kosten van brochures, introductievideo, infrastructuur. Onder de kost van diensten tenslotte verstaan we bijvoorbeeld de IT-ondersteuning bij een project.

Een belangrijk aandachtspunt is dat men voor elk van de bovenstaande drie categorieën zowel de directe kosten als de indirecte kosten in rekening brengt. Dikwijls maakt men de fout enkel de directe kosten in kaart te brengen, hetgeen een onvolledig kostenplaatje oplevert. Het bepalen van de directe kosten vormt geen probleem, aangezien de kost éénduidig kan toegewezen worden aan een bepaalde activiteit (Bruggeman & Slagmulder, 1997). De moeilijkheid ligt in de toewijzing van de indirecte kosten. In tegenstelling tot de directe kosten hebben de indirecte kosten of overheadkosten immers geen aanwijsbaar éénduidig kwantificeerbaar verband met de betrokken activiteit. Het gaat over kosten die gemaakt worden voor algemeen gebruik in meer dan één activiteit. Een voorbeeld hiervan zijn de kosten van bureel, pc, telefoon en de indirecte personeelskost van medewerkers die een bepaald HR-initiatief administratief ondersteunen. Voor de toewijzingstechnieken van indirecte kosten verwijzen we naar hoofdstuk 4, waarin voor elke case de principes die wij in het onderzoek hanteerden beschreven staan. We geven hier één voorbeeld ter verduidelijking.

Wanneer men een opleiding aan een externe trainer toevertrouwt, kan de kost van de lesgever als een directe kost beschouwd worden. Indien men daarentegen de opleiding intern organiseert, dient men voor elk van de daaraan verbonden activiteiten, inclusief de voorbereiding en coördinatie, na te gaan wie van de organisatie bij de verschillende activiteiten betrokken is en hoe groot de tijdsinvestering is. Op basis van deze tijdsinvestering en de loonkost kan dan voor elk van de activiteiten de personeelskost berekend worden.

4.3 Analyse van de baten

De traditionele prestatie-meetsystemen houden enkel rekening met financiële indicatoren. In de hedendaagse concurrentiële omgeving, die gekenmerkt wordt door een toenemende complexiteit, voortdurende verandering, wereldwijde concurrentie en partnerships en snelle technologische ontwikkelingen, voldoen deze beperkte financiële prestatie-meetcriteria niet meer (Bruggeman & Slagmulder, 1997). Ten eerste omdat de financiële maatstaven over het verleden rapporteren, terwijl de kritische succesfactoren die nu relevant zijn, vooral gericht

zijn op het creëren van waarde naar de toekomst toe. Bovendien bekijkt men de financiële performantie te vaak op korte termijn, ten koste van de overlevingskansen van het bedrijf op lange termijn. Tenslotte wordt vandaag de dag steeds meer de nadruk gelegd op het waarderen van niet-materiële activa en kerncompetenties. De Balanced Scorecard (Kaplan en Norton, 1992) biedt een antwoord op de hier voorgaand aangeduide problemen, aangezien naast het financiële perspectief, ook het perspectief van de klanten, de interne bedrijfsprocessen en de medewerkers in rekening wordt gebracht.

In het voorgaande stelden we reeds, in navolging van Becker, Huselid & Ulrich (2001), dat ook het HR-beleid op deze vier perspectieven dient gesteund te zijn, wil men een toegevoegde waarde leveren. De Balanced Scorecard willen we dan ook als raamwerk nemen om de baten van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid in kaart te brengen. Dit impliceert dat we, in tegenstelling tot de kostenanalyse, naast kwantitatieve ook kwalitatieve gegevens in de analyse opnemen.

Vanuit het *financiële* of bedrijfseconomische standpunt kunnen de baten gedefinieerd worden als de minderkost van arbeidsmarktbewuste HR-initiatieven. Hier stellen we ons met anderen woorden de vraag welke kosten wegvallen door de implementatie van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid. Ook hier dient de analyse op het niveau van de activiteiten, die wegvallen, plaats te vinden en moeten zowel de directe als indirecte kosten van deze activiteiten opgenomen worden (zie paragraaf 4.2). Op het domein van het *stakeholdersperspectief*, houden de baten in grote lijnen in dat het bedrijfsimago ten aanzien van de verschillende stakeholders verbeterd is. Ten derde kunnen de arbeidsmarktbewuste HR-initiatieven een positieve invloed gehad hebben op de efficiëntie en effectiviteit van de *interne bedrijfsprocessen*. Tenslotte kunnen de baten betrekking hebben op het feit dat de juiste competenties aanwezig zijn om een voortdurende *innovatie- en groeicapaciteit* te garanderen.

5. Een flankerend beleid

Een laatste onderzoeksvraag betreft de rol van de overheid en andere actoren op de Vlaamse arbeidsmarkt. In dit onderzoek willen we ten eerste nagaan in welke mate de organisaties vandaag de dag van deze actoren steun hebben genoten bij de uitwerking en implementatie van initiatieven in het streven naar een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid. Tevens willen we onderzoeken in welke mate de verschillende actoren in de toekomst, binnen de hun toegekende bevoegdheden, als ondersteuner en motivator van een

arbeidsmarktbewust personeelsbeleid kunnen optreden. Hierbij gaan we op zoek naar gerichte maatregelen welke de 'arbeidsmarktbewustheid' van het gevoerde personeelsbeleid in Vlaamse bedrijven kunnen verhogen. Om deze onderzoeksvraag te kaderen geven we in het onderstaande een stand van zaken met betrekking tot het huidige flankerende beleid van respectievelijk de overheid (Europees, federaal en Vlaams), de sociale partners, sectoren, VDAB, STC's en derden.

In hoofdstuk 1 gaven we reeds aan dat de verhoging van de werkzaamheidsgraad en het realiseren van de evenredige participatie een geïntegreerde aanpak van vraag- en aanbodzijde veronderstelt. Naast de maatregelen om een steeds groeiende, moeilijk inzetbare arbeidsreserve te activeren, gaan er steeds meer stemmen op om ook aan de vraagzijde initiatieven te initiëren. Het zijn de initiatieven en maatregelen op deze tweede beleidspiste die verder besproken zullen worden. Aangezien echter de initiatieven op aanbod- en vraagzijde een geïntegreerd geheel vormen, zullen we ook verwijzen naar de initiatieven en maatregelen die in de eerste plaats gericht zijn op de aanbodzijde, voor zover deze een rol spelen in het stimuleren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid.

Verder zullen we in het kader van dit onderzoek de klemtoon leggen op het Vlaamse flankerende beleid. In het onderstaande gaan we wel eerst in op de Europese en de federale werkgelegenheidspolitiek, aangezien het Vlaamse werkgelegenheidsbeleid aansluiting dient te zoeken bij de maatregelen en initiatieven op zowel Europees als federaal niveau.

5.1. Europa

Het Belgische en Vlaamse werkgelegenheidsbeleid wordt alsmaar diepgaander beïnvloed door de Europese werkgelegenheidsstrategie, die verder geconcretiseerd wordt in de jaarlijkse door de Europese Raad opgestelde werkgelegenheidsrichtsnoeren (zie o.a. Commissie van de Europese Gemeenschappen, 2000, Europese Commissie, 2000). De vier pijlers van het Europese Werkgelegenheidsbeleid, die op de Europese werkgelegenheidstop te Helsinki in december 1999 nogmaals bevestigd werden, zijn: (1) de verbetering van de inzetbaarheid op de arbeidsmarkt; (2) de ontwikkeling van het ondernemerschap; (3) de bevordering van het aanpassingsvermogen van ondernemingen en werknemers en (4) de versterking van het gelijkheidsbeleid. De maatregelen uitgewerkt in deze vier domeinen moeten ertoe bijdragen om tegen 2010 de ambitieuze beleidsdoelstelling te realiseren: in de Europese Unie een werkgelegenheidsgraad van 70% bereiken (Commissie van de Europese Gemeenschappen, 2000). In maart 2000 vond te Lissabon tevens een buitengewone

Europese Raad plaats over “Werkgelegenheid, economische hervormingen en sociale cohesie – voor een Europa van innovatie en van kennis”, waar nieuwe ambitieuze beleidsdoelstellingen voor de Europese Unie voor de volgende jaren werden geformuleerd. Deze omvatten zowel het versterken van het werkgelegenheidsbeleid, het economische beleid, als het ondernemen van de nodige acties met het oog op volledige en volwaardige participatie in de kennismaatschappij (Loddewijcks, Troch, Meulemans & Willocx, 2000).

In de tewerkstellingspolitiek die de federale en de gewest- en gemeenschapsregeringen ontwikkelen, wordt aangegeven hoe in het kader van een meerjarenplanning de bovenstaande richtsnoeren geïmplementeerd zullen worden. Ook bij de maatregelen en initiatieven die in het onderstaande aan bod komen, heeft men aansluiting gezocht bij de Europese afspraken.

5.2 Federale overheid¹⁴

Een eerste categorie van maatregelen op het federale niveau die een meer arbeidsmarktbewust personeelsbeleid stimuleren, zijn die maatregelen die de *vraag naar arbeidskrachten doen toenemen*.

Men vindt hier vooreerst de maatregelen die gericht zijn op het scheppen van arbeidsplaatsen. Naast de maatregelen die de rechtstreekse schepping van arbeidsplaatsen op federaal niveau tot doel hebben, vallen ook de zogenaamde dienstenbanen hieronder. Daarnaast heeft de Federale Overheid een aantal maatregelen getroffen waarmee men beoogt aanwervingen in de hand te werken of de tewerkstelling te behouden door de verlaging van de sociale lasten. Meer concreet gaat het om: het plus-één-plan, het plus-twee-plan, het plus-drie-plan, het voordeelbanenplan met een specifiek stelsel voor personen ouder dan 45 jaar, de structurele vermindering van de sociale lasten, de Sociale Maribel en de vermindering van de persoonlijk sociale bijdragen voor werknemers met lage lonen.

Naast het bevorderen van de vraag naar arbeidskrachten, heeft de federale overheid ook een aantal acties genomen om de *kwaliteit van de arbeidskrachten* te verhogen, waarbij ook de bedrijven zo veel mogelijk aangesproken, of zelfs verplicht worden, om hierin mee te stappen. Hoewel de beroepsopleiding een bevoegdheid van de Gemeenschappen werd, blijft de federale overheid een belangrijke promotor van initiatieven ter bevordering van de

¹⁴ Voor de beschrijving van het flankerende beleid op federaal niveau, baseerden we ons hoofdzakelijk op het evaluatierapport van het federaal werkgelegenheidsbeleid (2000) en het werkgelegenheidsplan van de federaal minister van tewerkstelling en arbeid (2000).

kwaliteit van de arbeidskrachten. Dit geldt onder andere voor het inschakelingsparcours, de initiatieven ten voordele van de risicogroepen en het betaald educatief verlof, waarvan de financiering verzekerd wordt op federaal niveau maar waarbij de uitvoering voor een groot deel berust op de technische middelen van de Gemeenschappen. Daarnaast vindt men binnen deze categorie de startbaanovereenkomst om de beroepsinschakeling van jongeren te bevorderen door hen de mogelijkheid te bieden een eerste werkervaring op te doen. Tenslotte heeft men ook via de overeenkomst werk-opleiding en het industrieel leerlingenwezen maatregelen getroffen om een opleiding af te wisselen met arbeid. Bij de startbaanovereenkomst wordt de werkgever ertoe verplicht boven op zijn gewoon personeelsbestand jongeren aan te werven in het kader van een startbaanovereenkomst ten belope van 3% in de privé-sector en van 1,5% in de openbare en in de particuliere non-profit sector. In tegenstelling tot het verplichtende karakter van de startbaanovereenkomst, voorziet men bij de andere twee maatregelen enkel een stimulans voor de werkgever, meer bepaald in de vorm van een gedeeltelijke vrijstelling van de patronale bijdrage voor sociale zekerheid.

Tot slot heeft de federale overheid een geheel aan maatregelen genomen om het *aantal arbeidskrachten* te verminderen, zonder dat dit daarom de voornaamste en enige doelstelling van de maatregelen is. Hiertoe behoren vooreerst maatregelen die de werknemers toelaten zich tijdelijk uit de arbeidsmarkt terug te trekken, zoals de volledig of gedeeltelijke loopbaanonderbreking¹⁵, het ouderschapsverlof, het palliatief verlof en het verlof voor de verzorging van een zwaar ziek gezins- of familielid. Ten tweede heeft men maatregelen getroffen om een vroegtijdige beëindiging van de beroepsloopbaan mogelijk te maken, in het kader van de (halftijdse) brugpensioenregeling. Tot slot worden collectieve akkoorden over de reorganisatie van de arbeidstijd, onder andere resulterend in werktijdvermindering en tijdskredieten, aangemoedigd door het toekennen van lastenverminderingen aan de ondernemingen.

¹⁵ Vanaf 1 januari 2002 zal het systeem van loopbaanonderbreking voor de private sector vervangen worden door een nieuw systeem. De belangrijkste veranderingen zijn de afschaffing van de vervangingsplicht, de beperking van de duurtijd en het specifieke stelsel voor oudere werknemers.

5.3 Vlaamse overheid¹⁶

In de Beleidsnota Werkgelegenheid 2000-2004 werden vier strategische doelstellingen geformuleerd: (1) het verhogen van de werkzaamheidsgraad van 59,5% naar 66,4% tegen 2004, (2) de participatie van die bevolkingsgroepen die ondervertegenwoordigd zijn op de arbeidsmarkt, (3) de kwaliteit van arbeid verbeteren en (4) meer individuele en maatschappelijke ontplooiing voor iedereen. Het stimuleren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid heeft duidelijk raakvlakken met elk van deze vier strategische doelstellingen en staat dus hoog op de agenda van de Vlaamse regering. Dit blijkt ook uit de diversiteit aan maatregelen die, al dan niet direct, met de thematiek van een meer arbeidsmarktbewust personeelsbeleid verbonden zijn. In het onderstaande vindt u een selectie van de ons inziens voornaamste initiatieven en maatregelen.

In algemene lijnen kunnen we stellen dat het stimuleren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid gestalte heeft gekregen in een combinatie van economische maatregelen (bvb. incentives en banenplannen) en sensibiliserende maatregelen (bvb. ronde tafelconferentie en sectorprotocollen).

Een eerste domein waarop de Vlaamse overheid een aantal maatregelen heeft genomen, is het *aantrekkelijker maken van de werkomgeving*.

Eén van de belangrijke uitdagingen hierbij betreft een betere afstemming tussen arbeid, gezin en vrije tijd. De Vlaamse overheid maakt daartoe gebruik van een premiestelsel dat de vrijwillige vermindering van de arbeidsduur van werknemers stimuleert, hetzij via loopbaanonderbreking hetzij via arbeidsduurvermindering op basis van een erkende collectieve overeenkomst. De social profit sector vervult een belangrijke pioniersrol inzake deze modaliteiten. Boven het systeem van loopbaanonderbreking kunnen de werknemers uit de social profitsector immers genieten van een aantal kredieten om hun tijd binnen en buiten de werkuren optimaal te combineren (Besluit van de Vlaamse regering van 8 december 2000). Het gaat om het zorgkrediet, het loopbaankrediet en de landingsbanen.

Naast het stimuleren van loopbaanonderbreking en arbeidsduurvermindering heeft de overheid een aantal initiatieven genomen met betrekking tot kinderopvang en mobiliteit om het werk toegankelijker te maken. Wat betreft de kinderopvang heeft men onder meer gezorgd voor een forse uitbreiding van het opvangaanbod, een bestrijding van de

¹⁶ Voor de beschrijving van van het flankerende beleid op Vlaams niveau baseerden we ons hoofdzakelijk op de Beleidsnota Werkgelegenheid 2000-2004, de Beleidsbrief 2001 van de Vlaamse minister van Werkgelegenheid

werkloosheidsvallen via een verlaging van de opvangkosten voor de laagste inkomensgroepen en de uitbouw van een flexibele kinderopvang. Wat betreft de mobiliteit gaat het bijvoorbeeld om initiatieven als gratis rijlessen van de VDAB voor werkzoekenden en het vrijmaken 5,1 miljoen binnen het VDAB-budget om op een projectmatige wijze een aantal mobiliteitsvraagstukken op te lossen.

Een tweede domein waarop de Vlaamse overheid actief is betreft het realiseren van een *kansenbeleid* en van de *evenredige participatie* van alle groepen op de arbeidsmarkt.

Ten eerste wordt met betrekking tot dit domein expliciet een structureel HRM-beleid dat gericht is op de maximale benutting van de kansengroepen gestimuleerd. In het voorjaar van 2000 werd, samen met een brede groep actoren, het Trivisi-forum georganiseerd om aan dit nieuwe concept van HRM-beleid gestalte te geven. Naar aanleiding van dit forum werd de pioniersgroep 'managen van verschillen of diversiteit' opgestart met als voornaamste prioriteit het concept diversiteit toe te passen en diverse experimenten te voorzien in ondernemingen.

Daarnaast werden in het kader van de Europese Werkgelegenheidsrichtsnoeren verschillende programma's en specifieke acties voor verschillende doelgroepen uitgewerkt, namelijk het VESOC-actieplan migranten, het actieplan gelijke kansen mannen en vrouwen en het VESOC-actieplan voor de bevordering van de werkgelegenheidskansen van personen met een handicap. Specifiek naar de jongeren toe werd, rekening houdend met het federaal beleidskader, een geëigend Vlaams startbanenconcept ontwikkeld. Een belangrijke hoeksteen van de Vlaamse startbaanactie is de Individuele Beroepsopleiding (IBO) die versterkt en uitgebreid werd en waarbij de begeleiding op de werkvloer momenteel beter omkaderd wordt. Ook de inspanningen die ondernemingen doen worden aangemoedigd door het ter beschikking stellen van een begeleidingspremie. Indien de begeleiding in het bedrijf gebeurt door een werknemer ouder dan 45 jaar wordt een extra premie toegekend, de zogenaamde peterschapspremie. De werkgevers worden hiervoor gesensibiliseerd door de uitgave van een werkgeverscahier, de VDAB-accounts, het online magazine van de VDAB en de website.

Tot slot werd op dit domein het bestaande werkervaringsprogramma (WEP+) geëvalueerd, op basis waarvan het trajectconcept sterker zal ingebed worden in het werkervaringsconcept.

Een laatste domein betreft de *sociale investeringen in opleiding en vorming*. In het kader van het actieplan “een leven lang leren in goede banen” heeft de Vlaamse overheid een heel aantal maatregelen getroffen. Hier worden de maatregelen met betrekking tot de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt en het stimuleren van opleidingsinspanningen binnen bedrijven verder toegelicht.

Met het oog op het verminderen van de vroegtijdige uitstroom uit het initiële onderwijs en het verhogen van het behaalde opleidingsniveau werd het experiment ‘modularisering’ van het onderwijs opgestart. Deze modularisering heeft tot doel dat de leertrajecten in een startkwalificatie uitmonden. Verder werd de beroepsprofielenwerking structureel ingebouwd in de SERV, waardoor het profielenteam verder uitgebreid kon worden en de beroepsprofielen in een versneld tempo worden aangemaakt. Tot slot ging in het kader van een goede aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt bijzondere aandacht uit naar de doelgroep van de deeltijds lerenden. Zo werd bijvoorbeeld het IBO-stelsel opengesteld voor de deeltijds lerende.

Om daarnaast de deelname aan permanente vorming te bevorderen werd het hefboomkrediet voor innovatieve opleidingen omgebogen tot een algemene steunmaatregel voor opleidingen om de aanpasbaarheid van werknemers en bedrijven te bevorderen. De centrale uitgangspunten hierbij zijn: het voeren van een vraaggericht beleid, een stimuleringsbeleid naar bedrijven en naar individuele werknemers en de combinatie van een financieel beleid en flankerend beleid (onder andere het ontwikkelen van instrumenten). Verder werd naar aanleiding van het Trivisi-forum de pioniersgroep ‘lerende bedrijven’ opgestart. Deze pioniersgroep heeft als belangrijkste opdracht de diverse aspecten bij het stimuleren van het levenslang leren in bedrijven onder de loep te nemen.

5.4 Sociale partners

De Vlaamse sociale partners hebben een belangrijke *advies- en aanbevelingsopdracht* ten aanzien van de Vlaamse regering. Vanuit deze rol schreven de sociale partners in 2000 de platformtekst “Langetermijnvisie voor Vlaanderen: een uitgestoken hand van de Vlaamse sociale partners”, waarmee men een aanzet voor verder overleg en discussie wou geven. Dit overleg, in de schoot van het VESOC, leidde reeds tot een heel aantal gemeenschappelijke standpunten omtrent onder andere de Vlaamse invulling van het federaal startbanenplan, het Vlaamse Actieplan Europese Werkgelegenheidsrichtsnoeren, de VESOC-actieplannen voor specifieke doelgroepen, etc.

Naast deze advies- en aanbevelingsopdracht spelen de sociale partners ook een belangrijke rol in het *sensibiliseren* van de sectoren voor een meer arbeidsmarktbewust personeelsbeleid. Wij denken hier bijvoorbeeld aan de regiefunctie van de SERV in de VDAB. Vanuit deze functie sporen ze de sectoren aan om actief mee te werken aan de trajectbegeleiding van werklozen door hun knowhow omtrent screening en vacaturebeschrijving ter beschikking te stellen. Ook met betrekking tot het leeftijdsbewust personeelsbeleid hebben de sociale partners in 2001 een campagne in de bedrijven gestart, onder meer via de publicatie van een handboek over dit thema. Verder vermeldden we reeds de rol van de SERV bij de beroepsprofielenwerking. Met betrekking tot het verbeteren van de transitie onderwijs-arbeidsmarkt neemt ook het stimuleren van de tewerkstelling van deeltijds leerplichtigen een belangrijke plaats in, hetgeen vorm kreeg in het VESOC-actieplan deeltijds leerplichtigen. Tot slot formuleerden de sociale partners op basis van de rondetafel gezin en arbeid verschillende aanbevelingen over een gezinsvriendelijke arbeidsorganisatie. Deze visie werd ook vertaald in het Werkgelegenheidsakkoord 2001-2002, waarin de sociale partners zich engageren om een gezinsvriendelijk beleid te promoten in de bedrijven en sectoren.

5.5 Sectorale ondersteuning

In het kader van de bestrijding van knelpunten op de arbeidsmarkt, maakt de VDAB jaarlijks een lijst op van knelpuntberoepen, die door de STC's verder verfijnd worden per regio. Ook op sectoraal niveau worden de sectorspecifieke *knelpunten* besproken en gezocht naar oplossingen voor hun aanwervingproblemen. Sectoren die een actieplan opstellen ter bestrijding van knelpuntvacatures kunnen bovendien aanspraak maken op sectorconsulenten.

Verder kunnen sectoren die een beleid van non-discriminatie ondertekenen aanspraak maken op 'sectorale' diversiteitmanagers.

Tot slot spelen de sectoren een steeds prominentere rol in het stimuleren van een opleidingsbeleid binnen ondernemingen via de *sectorfondsen*. De dienstverlening varieert van de praktische organisatie van de vorming tot het zelf geven van de opleiding als de opleiding door geen enkele andere opleidingsverstrekker wordt aangeboden. De sectorfondsen vervullen ook een intermediaire rol, men brengt vraag en aanbod bijeen. De overgrote meerderheid van de sectorfondsen neemt één of meer ondersteunende taken op, zoals behoefte detectie en bepaling van de knelpuntberoepen. Ook stellen de meeste organisaties leermiddelen ter beschikking.

5.6 VDAB

Op 21 juni 2000 keurde de Vlaamse regering de krachtlijnen van een nieuwe Vlaamse publieke arbeidsmarktstructurering goed. De genomen beslissing tekende voor de VDAB een driedelige structuur uit: VDAB-regie, VDAB-actor en VDAB-MeritNV. In het kader van het stimuleren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid is voornamelijk de rol van VDAB als publieke opleidings-, bemiddelings- en begeleidingsdienst (VDAB-actor) belangrijk.

De VDAB verleent ten eerste aan de *werkgever* een aantal diensten, die een meer arbeidsmarktbewust personeelsbeleid kunnen ondersteunen. Naast de reeds welgekende diensten van registratie, verspreiding en opvolging van de vacatures via de WIS- en KISS-kiosken en het internet, stelt VDAB een aantal accountmanagers ter beschikking. Deze accountmanagers werken samen met bedrijven en sectoren om een planmatig en gestructureerd aanwervings- en opleidingsbeleid te realiseren. Tijdens de collectieve contacten informeren ze de bedrijven ook over de producten en diensten van de VDAB, over werkgelegenheidsmaatregelen en over subsidiemogelijkheden van de Vlaamse of federale overheden en van de Europese Gemeenschap. Verder speelt de VDAB een belangrijke rol in het stimuleren van opleidingen binnen bedrijven. De VDAB subsidieert zowel opleidingen van werknemers georganiseerd door de VDAB zelf, als opleidingen georganiseerd door de onderneming.

Ten tweede heeft de VDAB een uitgebreide dienstverlening voor *werkzoekenden*, met als doel het arbeidsaanbod of de arbeidsreserve te versterken via de trajectwerking. Hoewel deze initiatieven op de eerste plaats gericht zijn op de aanbodzijde, bevat de trajectwerking ook een aantal stimulerings- en ondersteuningsmaatregelen naar bedrijven toe. Om de bedrijven te stimuleren hun deuren open te stellen voor de acties in het kader van de trajectwerking, verleent de VDAB financiële steun bij de opleiding van nieuwe medewerkers. Hier kunnen drie subsidievormen onderscheiden worden: de individuele beroepsopleiding, een alternerende of voltooiingstages voor werkzoekenden in de firma en opleidingen uitbesteed aan het bedrijf.

5.7 Subregionaal Tewerkstellingscomités

De subregionale tewerkstellingscomités (STC's) hebben de opdracht binnen hun subregio het arbeidsmarktbeleid te coördineren en te stimuleren, waarbij men bijzondere aandacht schenkt aan het zogenaamde doelgroepenbeleid.

In het kader van deze missie ontwikkelen de STC's ten eerste, via het programma *Interface*, jaarlijks aan aantal innovatieve HRM-projecten in de bedrijven, met als doel de diversiteit (hetzij voor allochtonen, laaggeschoolden, jongeren, ...) in bedrijven te bevorderen. Zo zijn een aantal opleidingsprojecten op de werkvloer opgestart, waarmee wordt ingegaan op de behoefte van bedrijven om op een adequate wijze in te spelen op knelpuntvacatures. In een tweede fase ontwikkelen de STC's projecten van jobrotatie en taaksplitsing. Hiermee worden meer structurele ingrepen in een bedrijf beoogd, die zowel aan de behoeften van de laaggeschoolde werkzoekenden als van het bedrijf beantwoorden.

Een tweede belangrijk luik van de STC-werking is de *projectontwikkeling allochtonen*. Jaarlijks maakt men een actieprogramma op met het oog op de verbetering van de arbeidsmarktpositie van allochtonen in de regio en het bevorderen en stimuleren van positieve acties in bedrijven en instellingen in de regio.

5.8 Derden

Tot slot is er nog een groep van zowel publieke als private arbeidsmarktintermediären die een belangrijke rol spelen in het ondersteunen en stimuleren van bedrijven tot het voeren van een meer arbeidsmarktbewust personeelsbeleid. We denken hier bijvoorbeeld aan de OCMW's, de werkwijzers en vzw's zoals Vitamine W, Begeleid Werk, ... Net als de VDAB nemen deze organisaties de bemiddelings- en opleidingstaak van groepen uit de arbeidsreserve op zich.

Hoofdstuk 4: Case studies

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het case studie onderzoek weergegeven. Deze resulteren uit de diepgaande kwalitatieve interviews, aangevuld met de resultaten van een documentenanalyse. Achtereenvolgens komen de cases met betrekking tot de transitie werkloosheid – arbeidsmarkt, de transitie onderwijs – arbeidsmarkt, de combinatie arbeid, zorg en vrije tijd en het leeftijdsbewust personeelbeleid aan bod.

Voor elk van de 12 geselecteerde bedrijven worden de volgende 5 onderzoeksvragen van naderbij bekeken:

1. Welke zijn de motieven tot het voeren van een arbeidsmarktbeewust personeelsbeleid?
2. Welke implicaties heeft het voeren van een arbeidsmarktbeewust personeelsbeleid naar methodieken binnen het in-, door- en uitstroombeleid?
3. Op welke wijze en wanneer kunnen en/of worden arbeidsmarktindicatoren binnen het HR-beleidsontwikkelingsproces opgenomen?
4. Welke rol kan hierbij voor verschillende actoren op de Vlaamse arbeidsmarkt, en in het bijzonder de overheid zijn weggelegd?
5. Wat zijn de kosten en baten van de geïmplementeerde initiatieven?

Wat betreft de kosten en baten van een arbeidsmarktbeewust personeelsbeleid met betrekking tot de transitie werkloosheid – arbeidsmarkt, werd een gevalstudie uitgevoerd bij Accor België, het Universitair Ziekenhuis Antwerpen en ISS. Bij elk van deze drie organisaties werd nagegaan hoe de organisaties bijdragen tot de beperking van de instroom in de bevordering van de uitstroom uit het uitkeringsstelsel.

In het kader van de transitie onderwijs- arbeidsmarkt maakten Van Hool, Asco en Hilton Brussel de onderzoekspopulatie uit. Bij deze drie organisaties werden de initiatieven ter verbetering van de transitie tussen het initiële onderwijs en de reguliere arbeidsmarkt en/of van de mogelijkheden van inzetbaarheid en scholing onder de loep genomen.

Kind en Gezin, Imec en DuPont vormden de onderzoekspopulatie met betrekking tot de transitie tussen de arbeidsmarkt en privé-sfeer. Hierbij werden de initiatieven ter verbetering van de combinatie arbeid, zorg en vrije tijd van naderbij bekeken.

Voor het onderzoek naar de kosten en baten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid werd een gevalstudie uitgevoerd bij Concordia Textiles, Dienstverleningsinstelling Bernadette en Bekaert. Bij deze laatste case studie worden de kosten enkel in algemene kwalitatieve termen weergegeven. Bekaert was immers niet bereid om met ons de kosten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid in kaart te brengen, en dit om verschillende redenen. Zo meende men dat de tijdsinvestering voor het in kaart brengen van de kosten te hoog was. Ten eerste omdat het om een heel uitgebreid project gaat dat sterk verweven is met het algemene personeelsbeleid van de verschillende vestigingen en landen. Een verdere afbakening tot die initiatieven die gericht zijn op de oudere medewerkers zou echter tekort doen aan de idee dat de inzetbaarheid van alle medewerkers centraal staat. Ten tweede hanteert men intern voor de financiële rapportering drie algemene rubrieken, namelijk opleiding, informatie en communicatie, waaruit de kosten verbonden aan het leeftijdsbewust personeelsbeleid moeilijk te destilleren zijn. Bovendien beschouwde men het in kaart brengen van de kosten niet als een toegevoegde waarde, aangezien men deze initiatieven zelf niet evalueert in termen van kosten en baten. Tot slot was de informatie, meer bepaald omtrent de personeelskost, te vertrouwelijk om in het onderzoek te laten opnemen.

Transitie werkloosheid - arbeidsmarkt

1. Case Accor België

De Accor groep is in 1983 ontstaan vanuit een fusie tussen Novotel en Jacques Borel International. Vandaag de dag bezit de Accor groep 3600 hotels in 90 landen, waarin het complete gamma van de hotellerie vertegenwoordigd is, gaande van budget tot luxe hotels. In de economy en budget klasse bezit Accor merken als Formule 1, Motel 6, Etap Hotel, Red Roof Inns en Ibis. Tot de midden- en hogere klasse behoren de merken Suitehotel, Mercure, Novotel en Sofitel. Met een omzet van 7007 miljoen Euro is Accor op wereldvlak de derde grootste hotelgroep, waarin wereldwijd 145.000 mensen tewerkgesteld worden.

Accor België bezit 50 hotels gespreid over de verschillende merken en stelt ongeveer 1600 mensen tewerk. Binnen de hotels kan men drie functieniveaus onderscheiden: de General Manager, de diensthoofden en de basisedwerkers. Het is met betrekking tot deze laatste groep van ongeveer 1200 medewerkers dat een aantal initiatieven onder loep genomen worden. Meer specifiek gaat het om de personeelsleden van de receptie, housekeeping, keuken en de restauratie (restaurant/bar).

1.1 Motieven tot het initiëren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

In eerste instantie heeft Accor België sinds 1999 een meer arbeidsmarktbewust personeelsbeleid gevoerd om een antwoord te bieden op de aanwezige knelpuntvacatures. Voornamelijk voor de functies binnen de departementen receptie, restauratie en keuken was het zeer moeilijk om de vacatures in te vullen. Deze vacatures bleven 3 tot 4 maanden openstaan, hetgeen enerzijds toe te schrijven was aan een kwantitatieve én kwalitatieve krapte op de arbeidsmarkt. Accor ervaart voor deze basisedwerkers immers een sterke concurrentie van andere sectoren waar men niet 7 dagen op 7 en 24 u op 24u ter beschikking moet staan van de klanten. Het feit dat de klanten veeleisender geworden zijn en de snelle verandering op technologisch vlak maakten het tevens moeilijker om de geschikte kandidaten te vinden. Anderzijds kende Accor vóór 1999, naast de moeizame instroom van nieuwe medewerkers, een personeelsturnover van 80%. Men werd dus niet enkel geconfronteerd met een krapte op de externe arbeidsmarkt, maar ook met knelpunten

op de interne arbeidsmarkt. Met de initiatieven in het kader van een meer arbeidsmarktbewust personeelsbeleid trachtte men ook hierop een antwoord te bieden.

In tweede instantie heeft men, aansluitend bij het in kaart brengen van de personeelsturnover, ook de directe en indirecte kosten hiervan berekend (zie § 1.6). Dit kostenplaatje vormde een extra stimulans om een aantal veranderingen in het personeelsbeleid door te voeren, maar kan niet als een directe aanleiding beschouwd worden.

1.2 Initiatieven van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

Zoals reeds vermeld heeft Accor België een aantal acties ondernomen om de instroom van nieuwe basisedwerkers, meer bepaald werklozen, te verbeteren. Daarnaast werd ook het personeelsbeleid herbekeken om de personeelsturnover af te remmen. Deze laatste initiatieven zijn het resultaat van een bevraging bij de medewerkers waaruit ten eerste bleek dat men de communicatie omtrent de organisatie, het opleidingsbeleid, de doorstroommogelijkheden, etc. te beperkt vond. Ten tweede meenden de medewerkers dat Accor te weinig aandacht schonk aan begeleiding en opleiding.

1.2.1 Werving en selectie van werklozen:

Vóór 1999 voerden de hotels van Accor een eerder reactief wervings- en selectiebeleid. Men ging pas op zoek naar kandidaten op het moment dat er een vacature openstond. De problemen in personeelsbezetting die daaruit voortvloeiden, brachten de kwaliteitsgarantie voor de klanten in het gedrang. Daarom is men op zoek gegaan naar nieuwe wervingskanalen om permanent op de arbeidsmarkt, meer specifiek naar pas afgestudeerden¹⁷ en werklozen toe, aanwezig te kunnen zijn.

Een eerste belangrijk kanaal voor het werven van werklozen is hun partnerschap met de VDAB. Via deze samenwerking wil Accor ten eerste de arbeidsmarkt zo ruim mogelijk aanspreken door beroep te doen op de database van niet-werkende werkzoekenden. Via de Kiss-sollicitantenbank kunnen de hotels opvragen welke kandidaten in aanmerking komen en/of geïnteresseerd zijn in welke functie.

¹⁷ Deze initiatieven, zoals bijvoorbeeld de aanwezigheid op jobbeurzen en de communicatie naar scholen toe, worden niet in dit caseverslag opgenomen, aangezien deze betrekking hebben op de transitie tussen onderwijs en arbeidsmarkt.

Ten tweede wil men actief als werkgever naar buiten treden. Zo kunnen de hotels via internet hun nieuwe vacatures bij de VDAB registreren. Specifiek voor de regio Brussel en Vlaanderen is Accor daarnaast ook in de Wis-vacaturebank opgenomen. Om de diensthoofden van de verschillende hotels te informeren over de werkwijze van de VDAB-tools worden jaarlijks twee infosessies georganiseerd.

Ten derde doet men ook een beroep op de VDAB voor een driejaarlijkse mailing. Hierbij vraagt men de VDAB om specifiek voor de knelpuntfuncties (receptie, keuken en restauratie) een zo breed mogelijk profiel aan te schrijven om de vacatures kenbaar te maken. Diegenen die zich kandidaat stellen, worden na een telefonisch screening en een persoonlijk gesprek met een VDAB-consulent naar Accor doorverwezen. De medewerkers die via deze mailing bij Accor tewerkgesteld worden, starten met een IBO-contract (Individuele BeroepsOpleiding). Gedurende drie maanden worden ze intern opgeleid via een peterschapformule en een formele opleiding van 10 dagen om de verschillende technische aspecten van de functie te leren kennen. Daarnaast verzorgt ook de VDAB een deel van de opleidingen, meer bepaald met betrekking tot het algemeen persoonlijk functioneren, op voorwaarde dat minimum 6 personen gelijktijdig met een IBO-contract starten.

Naast het partnerschap met de VDAB, werkt Accor in samenwerking met het stadsbestuur van Brussel mee aan het project 'Jeugd en Stad'. Hierbij biedt Accor voor de functie van kamermeisje stageplaatsen aan om de betrokkenen vertrouwd te maken met de arbeidsmarkt. Gedurende twee tot vier weken krijgen de stagiairs een praktische opleiding van een ervaren kamermeisje, onder toezicht van het diensthoofd. Daarnaast worden de stagiairs begeleid door een consultant van Jeugd en Stad. Dit project vormt een tweede wervingskanaal naar de werklozen toe, aangezien men tijdens de stageperiode kan nagaan welke personen voor eventuele aanwerving in aanmerking komen.

Bij de selectie van basisederwerkers schenkt men hoofdzakelijk aandacht aan de attitudes, zoals bijvoorbeeld klantgerichtheid en flexibiliteit, aangezien men er vanuit gaat dat de technische kennis en vaardigheden aangeleerd kunnen worden. Wel vereist men van de basisederwerkers dat ze drietalig zijn, hetgeen een grote drempel vormt voor het vinden van geschikte kandidaten. Uit ervaring heeft men echter geleerd dat men deze eisen op het vlak van attitudes en taalvaardigheid niet kan verlagen. Accor blijft dus deels selectief werven en selecteren. Daartegenover staat wel een grotere investering in de introductieperiode. De nieuwe medewerker krijgt met andere woorden meer tijd om de eigen functie te leren kennen en het vereiste niveau te behalen.

1.2.2 Verbetering van het introductieprogramma:

Men heeft het integratieprogramma ten eerste gespreid over zes in plaats van twee maanden. Daarnaast heeft men de begeleiding en opleiding tijdens deze periode sterker uitgebouwd. Elke nieuwe medewerker krijgt bij de aanwerving een peter/meter toegewezen. Deze senior medewerker vangt de nieuwe medewerkers op en werkt vooral gedurende de eerste twee maanden nauw met hen samen. Naast deze on-the-job training krijgen de nieuwe medewerkers ook een formele training. Voor een functie bij de receptie bestaat dit programma uit 15 dagen. De medewerkers van de keuken, restauratie en housekeeping hebben slechts 2 dagen opleiding bij de start, aangezien zij reeds een basisopleiding in het onderwijs hebben gehad. Het diensthoofd is verantwoordelijk voor de coördinatie en uitwerking van het ganse introductieprogramma. Om het begeleidingsproces van de diensthoofden en het introductieproces van de medewerkers te ondersteunen heeft men een uitgebreide introductiemap voor zowel medewerkers als diensthoofden ontwikkeld. De farde voor de medewerkers bevat informatie over Accor en de eigen functie, het introductieprogramma dat men on-the-job en off-the-job zal doorlopen, de doorstroommogelijkheden voorgesteld in een loopbaanschijf, het opleidingsbeleid en het eigen opleidingsplan en een aantal administratieve documenten omtrent de arbeidsvoorwaarden. De farde van het diensthoofd is een gids waarin voor elk van de voorgaande rubrieken een leidraad opgenomen is om de medewerkers op te volgen en te informeren. Zo bijvoorbeeld bevat de farde de procedures voor selectie en aanwerving en een stappenplan voor de introductie van elke basised medewerker.

1.2.3 Het doorstroombeleid voor basised medewerkers:

Wat betreft het doorstroombeleid krijgt elke basised medewerker minimum één evaluatiegesprek waarin zowel het huidige functioneren als de verwachtingen op het vlak van opleiding en loopbaan naar de toekomst toe aan bod komen. Daarnaast communiceert men de opleidings- en doorstroommogelijkheden binnen Accor ook via de introductiemap. De medewerker dient wel zelf het initiatief te nemen om de eigen verwachtingen aan het diensthoofd voor te leggen.

Het loopbaanpad van een basised medewerker bestaat uit zes fasen:

- junior (dag 1)
- confirmé (na de introductieperiode)
- senior (minimum 24 maanden, na evaluatie)

- shiftleader (minimum 36 maanden, na evaluatie)
- assistent diensthoofd (na evaluatie)
- diensthoofd (na opleiding chef de service gespreid over drie jaar)

Accor tracht de interne doorstroming zoveel mogelijk te stimuleren, hetgeen ook blijkt uit het aantal mutaties, dat sinds 1999 evolueerde van 6% tot 16%. Meer concreet worden de medewerkers gesensibiliseerd via de introductiemap en worden de openstaande vacatures intern verspreid. Wekelijks worden de vacatures in het hoofdkantoor gecentraliseerd en geafficheerd in de verschillende hotels. Op die manier wil men de loopbaanmogelijkheden voor iedereen, die de vereiste capaciteiten heeft, toegankelijk maken. De plaatsen die onder aan de ladder vrijkomen kunnen vervolgens via externe aanwervingen opgevuld worden. Bij het departement receptie doorlopen de meeste medewerkers de zes fasen. Bij de kamermeisjes daarentegen vervolledigt slechts 1% het volledige parcours.

Dit loopbaanbeleid wordt ondersteund door het opleidingsbeleid, dat de laatste twee jaren sterk werd uitgebreid. Accor heeft zich geëngageerd om elke basisedwerker minimum 1 opleiding van 2 à 3 dagen te geven. Hierbij worden vooral de technische en relationele componenten van de functie beklemtoond. Voor de shiftleaders, de assistent diensthoofden en diensthoofden is het aantal opleidingsdagen gemiddeld 5 dagen per jaar. In deze opleidingen komen de verschillende functionele en management domeinen aan bod.

1.3 Integratie van de arbeidsmarktindicatoren in het HR-beleid

Binnen Accor spelen de interne arbeidsmarktindicatoren een belangrijke rol bij het uittekenen van het HR-beleid. De overstap van een reactief naar een pro-actief wervings- en selectiebeleid impliceerde immers dat men deze indicatoren in kaart diende te brengen en op te volgen. Sinds 2000 houdt men systematisch bij hoeveel nieuwe medewerkers instromen, hoeveel medewerkers doorstromen binnen de organisatie, hoe groot de personeelsturnover is en wie welke opleiding heeft gevolgd. Op die manier kan men op langere termijn inschatten hoeveel mensen men voor welke functie dient aan te werven. Deze cijfers geven tevens aan hoe men het wervings- en selectiebeleid dient vorm te geven. Zo zal men bij de functies met een lage personeelsturnover de klassieke kanalen, namelijk de advertenties en mond-aan-mond reclame, hanteren om de vacatures in te vullen. Terwijl men bij de knelpuntberoepen zorgt voor een permanente aanwezigheid op de arbeidsmarkt via de VDAB en de scholen.

De externe arbeidsmarktgegevens omtrent de arbeidsmarktreserve worden niet opgevolgd, aangezien men meent dat reeds alle potentiële doelgroepen aangesproken worden. Toch tracht men via drie andere bronnen, zij het minder systematisch, voeling te houden met de externe arbeidsmarkt. Zo heeft men ten eerste bij 100 scholen de leerlingen bevroegd over hun jobverwachtingen. Men heeft tevens een enquête gedaan omtrent het imago van Accor en de verschillende merken. Tot slot consulteert men regelmatig de salarisstudies over de verschillende sectoren heen.

1.4 Het flankerend beleid

Jeugd en Stad en de VDAB, meer bepaald in het kader van het IBO-stelsel, bieden een eerste belangrijke ondersteuning, in die zin dat de consultants tijdens het integratieproces een deel van de begeleiding op zich te nemen.

Daarnaast maakt men gebruik van de financiële overheidssteuning in het kader van de Maribel-regeling, het Rosettaplan en het IBO-stelsel. Het probleem bij de Maribel-regeling is echter, zo meent men, dat de financiële ondersteuning enkel geldt voor de lagere salarisklassen. Voor de mensen die in dit stelsel starten kan men die lage barema's na een jaar niet langer aanhouden, omdat men ze onder die voorwaarden niet kan behouden. Deze personen hebben immers een jaar opleiding gekregen en werkervaring opgedaan. Indien men echter de salarissen verhoogt, valt men buiten de vooropgestelde barema's en krijgt men de subsidie niet meer. Wat betreft het Rosettaplan zorgde het vooropgestelde percentage van 3% voor een zekere frustratie, omdat men ondanks intensieve wervingsinspanningen de doelgroep van laaggeschoolde jongeren niet kon bereiken.

Tot slot krijgt men vanuit de horecasector enerzijds subsidies voor het organiseren van opleidingen. Anderzijds heeft de sector een eigen opleidingsaanbod waaraan men kosteloos kan deelnemen.

Het feit dat men geen overzicht heeft van de bestaande ondersteunende maatregelen en initiatieven enerzijds en de administratieve verplichtingen anderzijds vormen twee belangrijke drempels binnen het huidige flankerend beleid. Deze zorgen ervoor dat Accor vandaag de dag weinig gebruik maakt van de bestaande maatregelen en initiatieven.

1.5 Kosten

De kosten van het arbeidsmarktbewust personeelsbeleid binnen Accor hebben betrekking op de vijf volgende initiatieven:

- het partnerschap met de VDAB
- het project Jeugd en Stad
- het introductieprogramma
- het opleidingsbeleid
- het doorstroombeleid

1.5.1 Kost van het partnerschap met de VDAB:

De kost van het partnerschap met de VDAB kan verder opgesplitst worden naar de kosten die men moet maken om permanent op de arbeidsmarkt aanwezig te zijn, de kost van de infosessies naar de diensthoofden toe, de kost van de mailing voor knelpuntvacatures en de kost van de begeleiding in het kader van een IBO-contract.

1. Vaste kost voor permanente aanwezigheid op de arbeidsmarkt

Voor de toegang tot de Wis-vacaturebank, de Kiss-sollicitantenbank en de Accor-website betaalt men jaarlijks een bedrag van 1.500.000 Bef.

2. Kost van infosessies op jaarbasis

Om de diensthoofden te informeren over de VDAB-tools werden tijdens de opstartfase 3 vergaderingen van een halve dag georganiseerd. Momenteel organiseert men tweejaarlijks een infosessie voor de diensthoofden. Omgerekend naar het aantal uren betekent dit een tijdsinvestering van 384 uren.

- *Tijdsinvestering* tijdens de opstartfase: 79,8u
 - 3 vergaderingen van een halve dag met 7 diensthoofden
 - 38-urenweek: 3 x 3,8u met 7 diensthoofden
- *Tijdsinvestering* tweejaarlijkse infosessies: 304u
 - 2 vergaderingen van een halve dag met 40 diensthoofden.

Aan dit initiatief is ten eerste een loondervingkost van de diensthoofden verbonden. Aangezien de diensthoofden tijdens de infosessies geen rendement hebben, kan de volledige loonkost voor die periode als loondervingkost beschouwd worden. Ten tweede hebben de kosten betrekking op de kost van de lesgever. Deze kosten worden in tabel 3 in kaart gebracht.

Tabel 3: Loondervingkost en kost van de trainer

1. Loondervingkost diensthoofden:	
- Gemiddelde loonkost diensthoofden ¹⁸ :	
- Gemiddelde loonkost/maand	180.000 Bef/maand
- Gemiddelde loonkost/uur ¹⁹	1247 Bef/u
(180.000 Bef/maand: 19 dagen) : 7,6 uren	
- Indirecte werkingskost diensthoofden/jaar ²⁰ :	151.000 Bef/jaar
- Kantoorruimte: 20m ² aan 5000 Bef/m ² op jaarbasis	100.000 Bef/jaar
- Onderhoud: 20m ² aan 300 Bef/m ² op jaarbasis	6000 Bef/jaar
- Bureaumeubelen: investeringsbedrag van 50.000 Bef af te schrijven op 10 jaar	5000 Bef/jaar
- PC: investeringsbedrag van 120.000 Bef af te schrijven op 3 jaar	40.000 Bef/jaar
- Indirecte werkingskost diensthoofden/uur:	86 Bef/u
(151.000 Bef/jaar: 230 dagen) : 7,6u	
- Loondervingkost diensthoofden:	
384u x (1247 Bef/u + 86 Bef/u)	511.872 Bef
Subtotaal:	511.872 Bef
2. Kost van de trainers:	
- Gemiddelde loonkost trainers:	
15.000 Bef/dag : 7,6	1974 Bef/u

¹⁸ De gemiddelde loonkost is telkens het brutomaandloon x 1,8. Hierin zitten de patronale bijdragen en de 13,9de maand vervat.

¹⁹ Accor heeft een 38-uren week en 23à werkdagen/jaar. Het aantal werkdagen werd berekend door 365 te verminderen met 104 weekenddagen, 10 wettelijke feestdagen, 20 verlofdagen en 1 dag anciënniteitsverlof (Per 5 jaar anciënniteit komt er 1 verlofdag bij. Rekening houdend met het personeelsverloop binnen Accor wordt gemiddeld 1 dag anciënniteitsverlof in rekening gebracht.)

²⁰ Enkel voor de general managers en diensthoofden van de hotels en de stafdiensten dient een indirecte werkingskost in rekening gebracht te worden.

- Kost van de interne trainers: 384 u x 1974 Bef/u	758.016 Bef
Subtotaal:	<i>758.016 Bef</i>
Totaal:	1.269.888 Bef

3. Kost van de mailings voor knelpuntberoepen op jaarbasis

De mailings voor knelpuntberoepen impliceren ten eerste een vast kost van 120.000 Bef/ mailing voor het aanschrijven van mogelijke kandidaten en de telefonische screening. Ten tweede betaalt men voor elk selectiegesprek 6000 Bef. Voor deze preselectie werkt Accor meestal met een forfaitair bedrag van 60.000 Bef. In tabel 4 wordt de kost van de mailings op jaarbasis weergegeven. De mailing wordt gemiddeld 3 keer per jaar georganiseerd.

Tabel 4: Kost van de mailing op jaarbasis

<i>kost per mailing en telefonische screening</i>	120.000 Bef
<i>Kost pre-selectiegesprekken</i>	60.000 Bef
Subtotaal:	<i>180.000 Bef</i>
Totaal op jaarbasis:	540.000 Bef

4. Kost van de begeleiding in het kader van het IBO-stelsel

In het kader van het IBO-stelsel is er zowel een formeel opleidingsgedeelte als een training on-the-job voorzien.

Het formele opleidingsgedeelte bestaat uit 25 opleidingsdagen, waarvan de VDAB 15 dagen organiseert. Accor heeft dus enkel voor de resterende 10 dagen een opleidingskost van lesgever, lokaal en didactisch materiaal. Deze opleidingskost wordt in het onderstaande voor een groep van maximum 6 personen berekend. Zoals uit tabel 5 blijkt, bouwt men naast de

reële opleidingskost een marge in voor de mogelijkheid dat er geen 6 personen ingeschreven worden en de werking van de centrale HR-dienst. Naast de opleidingskost is er ook een loondervingkost van de cursisten aan het formele opleidingsgedeelte verbonden. Voor deze kostenpost dienen wel de volledige 25 opleidingsdagen in rekening gebracht te worden. Tijdens de formele opleiding hebben de cursisten geen rendement. De volledige personeelskost kan dan ook als loondervingkost beschouwd worden.

Ook aan de training on-the-job is een kostprijs verbonden, aangezien zowel de nieuwe medewerker als de interne begeleider (shiftleader) een gedeeltelijk rendementsverlies hebben. De medewerkers heeft tijdens de eerste 2 maanden 50% rendement en 75% in de 3de maand. De interne begeleider heeft enkel gedurende de eerste 2 maanden een rendementsverlies, meer bepaald van 25%.

Tabel 5: Kost van het formele opleidingsgedeelte en de training on-the-job

<i>1. Kost van het formele opleidingsgedeelte:</i>	
- Opleidingskost 10 dagen georganiseerd door Accor	
- Lesgever: 15.000 Bef/dag	150.000 Bef
- Didactisch materiaal: 1000 Bef/deelnemer/dag	60.000 Bef
- Leslokaal: 2000 Bef/dag	20.000 Bef
- Marge:	70.000 Bef
Subtotaal:	<i>300.000 Bef</i>
- Loondervingkost cursisten	
- Gemiddelde loonkost basisederwerker	108.000 Bef/maand
- Loondervingkost per cursist (108.000 Bef/maand : 19 dagen) x 25 opleidingsdagen	142.105 Bef
- Loondervingkost voor 6 cursisten	852.630 Bef
Subtotaal:	<i>852.630 Bef</i>
<i>2. Kost van de training on-the-job:</i>	
- Loondervingkost medewerkers	
- Gemiddelde loonkost basisederwerker	108.000 Bef/maand
- Loondervingkost Maand 1 en 2: 2 x (108.000 Bef/maand x 50%)	108.000 Bef

Maand 3: 108.000 Bef/maand x 25%	45.000 Bef
Subtotaal:	153.000 Bef
- Loondervingskost interne begeleiders (shiftleader)	
- Gemiddelde loonkost shiftleader	117.000 Bef/maand
- Loondervingskost 2 x (117.000 Bef/maand x 25%)	58.500 Bef
Subtotaal:	58.500 Bef
Totaal:	1.364.130 Bef

1.5.2 Kost van het project Jeugd en Stad:

Tijdens de stageperiodes in het kader van het project Jeugd en Stad heeft zowel de gouvernante als het ervaren kamermeisje een rendementsverlies. De gouvernante is verantwoordelijk voor een halve dag briefing bij de start en een wekelijkse begeleiding van een halve dag, hetgeen neerkomt op een tijdsinvestering van 15,2 uur. Het ervaren kamermeisje heeft gedurende de stageperiode een rendementsverlies van 25%. Aangezien echter het rendementsverlies van het ervaren kamermeisje gecompenseerd wordt door de productie van de stagiairs en de stagiairs bovendien niet betaald worden, brengen we met betrekking tot het ervaren kamermeisje de loondervingskost niet in rekening.

De stageperiode van de kamermeisjes varieert tussen de 2 en 4 weken. In tabel 6 wordt de kost van de stage, meer bepaald de loondervingskost van de gouvernante, voor één stageperiode van drie weken berekend.

Tabel 6: Kost van de stage in het kader van het project Jeugd en Stad

<i>Loondervingskost gouvernante</i>	
- Gemiddelde loonkost gouvernante	
- Gemiddelde loonkost/maand	150.000 Bef/maand
- Gemiddelde loonkost/uur	1039 Bef/uur
- Loondervingskost	15.793 Bef

15,2 x 1039 Bef/u	
Totaal:	15.793 Bef

1.5.3 Kost van het introductieprogramma:

Wat de kosten van het introductieprogramma betreft, kunnen drie grote luiken onderscheiden worden. In het onderstaande komen respectievelijk de kosten van de training on-the-job, de formele opleiding en de introductiemap aan bod.

1. Kost van de training on-the-job

Aan de training on-the-job tijdens de introductieperiode is een loondervingkost van het diensthoofd, de peter/meter en de nieuwe medewerker verbonden. De introductie vereist ten eerste een coördinatie door het diensthoofd van een half dag per maand gedurende 6 maanden. Ten tweede heeft de peter/meter, meer bepaald de shiftleader, een rendementsverlies van 25% gedurende de eerste 2 maanden. Tot slot rendeert de nieuwe medewerker gedurende de eerste 2 maanden slechts voor 50% en de derde maand voor 75%. In tabel 7 wordt de loondervingkost van de drie betrokken partijen in kaart gebracht.

Tabel 7: Loondervingkost van diensthoofd, peter/meter en medewerkers

1. Loondervingkost diensthoofd:	
- Gemiddelde loonkost diensthoofden/uur:	1247 Bef/u
- Indirecte werkingskost diensthoofden/uur:	86 Bef/u
- Loondervingkost diensthoofden: (6 x 3,8u) x (1247 Bef/u + 86 Bef/u)	30.392 Bef
Subtotaal:	30.392 Bef
2. Loondervingkost peter/meter	
- Gemiddelde loonkost shiftleader	117.000 Bef/maand
- Loondervingkost shiftleader 2 maanden x (117.000 Bef/maand x 25%)	58.500 Bef
Subtotaal:	58.500 Bef

3. Loondervingkost medewerkers:	
- Gemiddelde loonkost basisederwerker	108.000 Bef/maand
- Loondervingkost Maand 1 en 2: 2 x (108.000 Bef/maand x 50%) Maand 3: 108.000 Bef/maand x 25%	108.000 Bef 45.000 Bef
Subtotaal:	153.000 Bef
Totaal:	241.892 Bef

2. Kost van de formele opleidingen per medewerker

Met betrekking tot de kost van de formele opleiding dient op de eerste plaats een onderscheid gemaakt te worden tussen de medewerkers van de receptie enerzijds en de departementen housekeeping, keuken en restauratie anderzijds. De eerste krijgen een opleiding van 15 dagen. Voor de andere departementen bestaat de opleiding telkens uit 2 dagen.

Los van het aantal opleidingsdagen houdt de kost van de formele opleiding, zoals voorgesteld in tabel 8, een kost van de lesgevers en een loondervingkost van de medewerkers in. Er is geen materiaalkost aan de opleidingen verbonden, aangezien deze lessen niet in een leslokaal en zonder didactisch materiaal worden gegeven.

Tabel 8: Kost van de lesgevers en loondervingkost medewerkers

1. Kost van lesgevers:	
- Gemiddelde loonkost lesgevers ²¹ /maand:	148.500 Bef/maand
- Gemiddelde loonkost lesgevers/dag:	7816 Bef/dag
- Kost van lesgevers:	
15 dagen:	117.237 Bef
2 dagen:	15.632 Bef

²¹ Aangezien de formele opleidingen door diensthoofden (180.000 Bef/maand) of shiftleaders (117.000 Bef/maand) wordt verzorgd, wordt voor de loonkost van de lesgevers een gemiddelde van beide loonkosten genomen.

2. Loondervingkost medewerkers:	
- Gemiddelde loonkost basisederwerker	108.000 Bef/maand
- Loondervingkost	
15 dagen:	85.263 Bef
2 dagen:	11.368 Bef
Totaal formele opleiding van 15 dagen:	132.869 Bef
Totaal formele opleiding van 2 dagen:	27.000 Bef

3. Kost van de introductiemap

De ontwikkeling van de introductiemap vereiste van de HR-manager een tijdsinvestering van 30 dagen. Naast de hieraan verbonden personeelskost, wordt in tabel 9 ook de productiekost van de introductiemap weergegeven.

Tabel 9: Ontwikkelings- en productiekost van de introductiemap

1. Ontwikkelingskost:	
- Gemiddelde loonkost HR-manager:	
- Gemiddelde loonkost/maand	360.000 Bef/maand
- Gemiddelde loonkost/dag	18.947 Bef/dag
- Indirecte werkingskost HR-manager ²² :	
- Indirecte werkingskost/jaar	151.000 Bef/jaar
- Indirecte werkingskost/dag	657 Bef/dag
- Ontwikkelingskost 30 x (18.947 + 657)	588.120 Bef
Subtotaal:	588.120 Bef
2. Productiekost:	
Subtotaal:	1100 Bef/farde
Totaal:	588.120 Bef 1100 Bef/farde

1.5.4 Kost van het opleidingsbeleid:

Voor deze kostenpost worden enkel een aantal berekeningsprincipes weergegeven, aangezien de cijfers niet voldoende gedetailleerd verkregen konden worden. Accor doet zowel beroep op opleidingen van het sectorale opleidingsfonds als dat men zelf opleidingen organiseert.

- Opleidingen georganiseerd door het sectorale opleidingsfonds

Aangezien men op deze opleidingen enkel beroep kan doen indien de medewerker vervangen wordt, dient men naast de *loondervingskost* van de cursisten ook de *personeelskost van de vervanger* in rekening te brengen.

- Opleidingen georganiseerd door Accor zelf
 - De basisedwerkers enerzijds en de shiftleader, assistent diensthoofden en diensthoofden anderzijds hebben respectievelijk gemiddeld 2 à 3 en 5 opleidingsdagen. Voor deze dagen moet de *loondervingskost* in rekening gebracht worden.
 - Daarnaast is er aan elke opleiding ook een *kost van lesgever en didactisch materiaal* verbonden. De gemiddelde organisatiekost voor opleidingen van basisedwerkers, shiftleaders, assistent diensthoofden en diensthoofden bedraagt ongeveer 6700 Bef/dag.

1.5.5 Kost van het loopbaanbeleid:

De kost van de centralisatie van de vacatures, de interne verspreiding en administratieve opvolging is, zo meent men, verwaarloosbaar. In tabel 10 wordt enkel de kost van de jaarlijks functionerings- en opvolgingsgesprekken in kaart gebracht. Voor een team van 10 medewerkers vereist de loopbaanbegeleiding door het diensthoofd 2 dagen per maand. Daarnaast houdt het diensthoofd één functioneringsgesprek van 1,5 uur per medewerker op jaarbasis. In totaal vraagt het loopbaanbeleid een tijdsinvestering van 197,4 uur.

De tijdsinvestering voor een team van 10 medewerkers kan als volgt samengevat worden:

²² De gemiddelde loonkost is exclusief de kosten van bedrijfswagen, tankkaart en variabel loon.

- Opvolging op jaarbasis: 24 dagen x 7,6u = 182,4u
- Functioneringsgesprekken op jaarbasis: 10 x 1,5 u = 15u

Tabel 10: Loondervingkost diensthoofd

<i>Gemiddelde loonkost diensthoofden/uur:</i>	1247 Bef/u
<i>Indirecte werkingskost diensthoofden/uur:</i>	86 Bef/u
<i>Loondervingkost diensthoofden:</i> 197,4u x (1247 Bef/u + 86 Bef/u)	263.134 Bef
Totaal:	263.134 Bef

1.5.6 Samenvatting:

In tabel 11 wordt een algemeen overzicht van de kosten van het arbeidsmarktbewust personeelsbeleid binnen Accor weergegeven.

Tabel 11: Overzicht van de kosten

1.5.1 Kost van partnerschap met de VDAB:	
1. Vaste kost voor permanente aanwezigheid/jaar	1.500.000 Bef
2. Kost van de infosessies/jaar	1.269.888 Bef
3. Kost van Mailings voor knelpuntberoepen/jaar	540.000 Bef
4. Kost van begeleiding IBO-stelsel/mdw/drie maanden	1.364.130 Bef
1.5.2 Kost van project 'Jeugd en Stad':	
1. Loondervingkost gouvernante/stageplaats	15.793 Bef
1.5.3 Kost van het introductieprogramma:	
1. Kost van de training on-the-job/medewerker	241.892 Bef
2. Kost van de formele opleiding/medewerker	132.869 Bef / 27.000 Bef
3. Kost van de introductiemap	
- ontwikkelingskost	588.120 Bef
- productiekost/farde	1100 Bef

1.5.4 Kost van het opleidingsbeleid:	
	xxx ²³
1.5.5 Kost van het loopbaanbeleid:	
	157.537 Bef

1.6 Baten

Door permanent aanwezig te zijn op de arbeidsmarkt is het aantal knelpuntvacatures aanzienlijk gedaald. Daar waar men vorig jaar voor de functie van receptionist permanent op zoek was naar 10 nieuwe medewerkers, staan vandaag de dag 2 à 3 vacatures voor deze functie open. Verder merkt men dat men door deze permanent aanwezigheid minder advertenties dient te plaatsen.

Naast een vlottere instroom van nieuwe medewerkers, is ook de personeelsturnover verminderd van 80% vóór 1999 tot 40% in het eerste trimester van 2001. Deze lagere turnover leidt ten eerste tot betere werkomstandigheden voor iedereen. Door de hoge personeelsturnover werd de werklast voor de blijvers immers te groot. Ten tweede dient Accor minder te investeren in de werving, selectie en integratie van nieuwe medewerkers. In de onderstaande tabellen vind je deze kosten berekend voor de basisedwerkers van de Ibis-hotels en worden de cijfers van 1999 en het eerste semester van 2000 naast elkaar geplaatst. Hoewel hier enkel de cijfers voor het Ibis-hotel in rekening werden gebracht, geven deze toch een indicatie van de baten op financieel vlak. Zo had men in 2000 voor de departementen receptie, restauratie & keuken en housekeeping een minderkost van respectievelijk 1.250.000 bef, 2.200.000 Bef en 1.950.000 Bef.

Tabel 12: Kost van werving, selectie, introductie en opleiding

²³ Deze kosten waren niet voorhanden.

Departement	Werving en selectie	Introductie	Coaching	Training	Totale kost (Bef)
Receptie	50.000	50.000	100.000	50.000	250.000
Restauratie & Keuken	25.000	50.000	50.000	25.000	150.000
Housekeeping	0	50.000	50.000	25.000	125.000

Tabel 13: cijfers van 1999 en 2000 (eerste semester)

Departement	1999			2000		
	nieuwe mdw 's	Kost / Mdw	Totale kost	nieuwe mdw's	Kost / Mdw	Totale kost
Receptie	45	250.000	11.250.000	40	250.000	10.000.000
Restaurant & Keuken	26	150.000	3.900.000	13	150.000	1.950.000
Housekeeping	46	100.000	4.600.000	24	100.000	2.400.000

Tot slot heeft de verhoogde aandacht voor de integratie en opleiding van nieuwe medewerkers, meer bepaald de werklozen, geleid tot een betere kwaliteit van de dienstverlening naar de klanten toe.

2. Case UZ Antwerpen

Het UZ Antwerpen (UZA) werd in 1979 opgericht als het Universitair ziekenhuis van de Universiteit Antwerpen. Naast en in harmonie met de klassieke ziekenhuisactiviteiten, meer bepaald de klassieke hospitalisaties, de daghospitalisaties en de ambulante verzorging, wordt de universitaire dimensie gerealiseerd door de opbouw en overdracht van kennis. Wetenschappelijk onderzoek en opleiding zijn hiervan de complementaire delen. Einde 2000 werden binnen het UZA 1513,01 fulltime equivalenten (FTE) tewerkgesteld. Dit personeelsbestand bestaat uit 276,71 artsen, 698,29 verplegend personeel, 142,74 paramedisch medewerkers, 295,61 administratief personeel en 99,66 allerehande.

In ons onderzoek zijn we dieper ingegaan op de arbeidsmarktbevuste initiatieven voor verpleeghulpen, aangezien binnen deze groep een groot aantal (geschoolde) werklozen werden, en nog steeds worden, geïntegreerd. De verpleeghulpen nemen de randactiviteiten van de verpleegeenheid, zoals de zorg voor de keuken en het materiaal, op zich nemen. De functie 'verpleeghulp' is een vlag die vele ladingen dekt. Vandaag de dag bestaat deze groep uit verzorgenden, ongeschoolden en logistiek assistenten, hetgeen historisch zo gegroeid is. In de beginjaren van het ziekenhuis werden voor deze functie enkel verzorgenden, zoals bejaardenhelpsters, kinderverzorgsters en gezinshelpsters, aangeworven. Door de hoge werkloosheid in de tweede helft van de jaren '80 oefende de RVA druk uit om ongeschoolden voor deze taken aan te werven. De vaak lage motivatie en scholing bij deze doelgroep leidde echter tot een hoge personeelsturnover. De ongeschoolden vormen dan ook nog maar een klein aandeel binnen de groep van verpleeghulpen. Sinds 1993 worden voor deze functie, naast de verzorgenden, zoveel mogelijk afgestudeerden uit de opleiding 'logistiek assistent in de ziekenhuissector' aangeworven. In het onderstaande wordt deze inschakeling van logistiek assistenten van naderbij bekeken.

2.1 Motieven tot het initiëren van een arbeidsmarktbevust personeelsbeleid

De opleiding 'logistiek assistent in de ziekenhuissector' wordt georganiseerd door Vitamine W in nauwe samenwerking met de VDAB, de verzorgingssector, het Sociaal fonds voor de Privé-ziekenhuizen en verpleegkunde-instituten. Bedoeling van de opleiding is om langdurig werklozen met een beperkte scholing (minimum Lager Secundair Onderwijs) een kans te geven om zich bij te scholen op het vlak van ondersteunende logistieke taken. Met deze opleiding wil Vitamine W enerzijds inspelen op de vaststelling dat hun doelpubliek, meer bepaald de laaggeschoolde langdurig werklozen, interesse toont voor een tewerkstelling in

de ziekenhuissector, maar niet over de vereiste kwalificaties beschikt. Anderzijds wil men een antwoord bieden op het feit dat de ziekenhuissector nood heeft aan logistieke hulp op de verpleegafdelingen om de werklust van verpleegkundigen te verlichten. Vitamine W wil met andere woorden een jobontdubbeling bij de functie van verpleegkundigen stimuleren en ondersteunen door een opleiding voor logistiek assistenten te organiseren. Ervaring en onderzoek bevestigen immers dat één vierde van de dagtaken van een verpleegkundige besteed wordt aan huishoudelijke activiteiten en vervoer, taken die even goed door een niet verpleegkundig gekwalificeerde kunnen uitgevoerd worden.

In 1993 kwam Vitamine W met de vraag of het UZA wou meewerken aan de opleiding en tewerkstelling van logistiek assistenten. Deze vraag vormde de directe aanleiding om een meer arbeidsmarktbewust personeelsbeleid te voeren. Bij de start van het project werd een jobontdubbeling voor de functie van verpleegkundigen immers nog niet als een noodzaak ervaren. Toch wou men vanuit de eigen missie en waarden als universitaire instelling in dit project meestappen.

Gaandeweg hebben ook andere motieven een rol gespeeld. Zo vormt de groep van logistiek assistenten een belangrijk potentieel om de functies van verpleeghulpen in te vullen. De ervaringen met de logistiek assistenten tijdens de opleiding en na aanwerving zijn immers overwegend positief. Ze zijn gemotiveerd, zijn voldoende theoretisch onderlegd en hebben reeds meerdere stages achter de rug, waardoor ze over de nodige werkervaring in een ziekenhuis beschikken. Vooral de laatste jaren is de vraag naar logistiek assistenten prangend geworden. Door de krapte op de arbeidsmarkt bij verpleegkundigen hebben heel wat ziekenhuizen afgestudeerden uit verzorgende opleidingen aangeworven voor deze functie, hetgeen op zijn beurt knelpuntvacatures bij de verpleeghulpen meebracht. Door de wervingsgroep te verruimen naar logistiek assistenten wil men dit probleem van knelpuntvacatures oplossen.

2.2 Initiatieven van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

2.2.1 Opleiding 'logistiek assistent in de ziekenhuissector':

De integratie van logistiek assistenten veronderstelde eerst en vooral dat de functie duidelijk afgebakend werd om de opleiding te ontwikkelen en de functie van logistiek assistent in de organisatie in te bedden (zie § 2.2.2). Vitamine W heeft bij verschillende ziekenhuizen onderzoek gedaan om na te gaan welke taken door niet verpleegkundig gekwalificeerden

kunnen uitgevoerd worden. Op die manier werd een eerste profiel opgesteld. Vandaag de dag baseert men zich op het profiel dat in de SERV werd opgemaakt, in het kader van de erkenning van de opleiding (zie § 2.2.2): “Logistiek assistenten ondersteunen het verpleegkundig en verzorgend personeel door het verzekeren van taken die voor verpleegkundigen en verzorgenden tijdsbesparend zouden kunnen zijn, zoals de medewerking aan het intern vervoer van patiënten, het bedelen van maaltijden, instaan voor het intern transport van stalen en documenten, het op orde houden van bepaalde zaken, het uitvoeren van eenvoudige administratieve taken, etc. Het betreft taken die onder geen enkele voorwaarde patiëntverplegend of -verzorgend zijn. Alle taken gebeuren onder instructie en algemeen toezicht van het verpleegkundig personeel.”²⁴ In algemene lijnen kunnen vier grote domeinen in het takenpakket onderscheiden worden: dienstondersteunende taken, dienstondersteunende administratieve taken, patiëntgerichte ondersteunende taken en sociaal contact met de patiënten.

Op basis van dit profiel heeft men de opleiding ‘logistiek assistent in de ziekenhuissector’ ontwikkeld en georganiseerd voor telkens 16 cursisten. Deze opleiding verloopt alternerend, dit wil zeggen dat er evenveel aandacht en tijd besteed wordt aan theoretische vakken als aan praktijkervaring. In het theoretische gedeelte krijgt de cursist een vaktechnische en sociale vorming. De cursisten doen daarnaast ook werkervaring op gedurende 2 stageperiodes op 2 verschillende verpleegafdelingen. Dit om zoveel mogelijk verschillende aspecten van het werkveld mee te geven. De eerste opleidingen bestonden uit 750 uren. Bij de erkenning van de opleiding in het kader van de Sociale Maribel 1 in 1997 werd de opleiding ingekort tot 500 uren (250u theorie en 250u praktijk), gespreid over 15 weken.

In eerste instantie werd deze opleiding in samenwerking met meerdere ziekenhuizen georganiseerd. Naar aanleiding van de Sociale Maribel 1 (zie § 2.2.2) oversteeg echter de vraag naar logistiek assistenten het aantal afgestudeerde cursisten. Daarom heeft het UZA aan Vitamine W gevraagd om een aantal opleidingen intern te organiseren, waarbij het lessenpakket meer organisatiespecifiek was en de stage enkel in het UZA plaatsvond. Sinds 2000 worden de opleidingen terug extern georganiseerd, aangezien ook de plaatsen van de Sociale Maribel volledig bezet geraakten en de vraag naar logistiek assistenten dus terug daalde.

²⁴ Uit “onderzoek naar kwalificatiebehoeften voor de logistiek assistent(e) in de ziekenhuizen”, een onderzoeksrapport samengesteld door de Sociaal Economische Raad van Vlaanderen, in opdracht van het Sociaal Fonds voor de privé-ziekenhuizen.

Het UZA werkt aan deze opleiding mee door ten eerste docenten ter beschikking te stellen voor het theoretische gedeelte. Bij de eerste externe opleidingen gaven 6 docenten van het UZA les in de opleiding. Vandaag de dag zijn het er nog 2. Bij de interne vormingen worden 120 lesuren van het theoretisch pakket verzorgd door 11 docenten van het UZA en 130 lesuren door opleiders van Vitamine W. Daarnaast voorziet het UZA ook stageplaatsen voor de cursisten. De stagebegeleiding wordt verzorgd door personeel van de afdeling en de stagebegeleider van Vitamine W.

2.2.2 Aanwerving en introductie van logistiek assistenten:

Dat het UZA meestapte in het project betekende niet alleen dat men meewerkte aan de opleidingen, men wierf daarnaast ook logistiek assistenten aan. Dit impliceerde dat men op basis van het opgestelde profiel en via job-ontdubbeling een nieuwe functie diende te creëren. Aangezien echter de functie van verpleeghulp reeds voordien bestond, kon de functie van logistiek assistent relatief gemakkelijk ingebed worden in de organisatie.

Het probleem was eerder dat men niet boven het reguliere kader kon aanwerven. In de beginjaren van het project kon men enkel logistiek assistenten aanwerven indien een andere verpleeghulp de organisatie spontaan verliet of ontslagen werd. In 1997 is hier verandering in gekomen door de Sociale Maribel. Deze overheidsmaatregel hield in dat de opleiding en functie van logistiek assistent officieel erkend werd en dat de overheid aanwervingen boven het kader subsidieerde. Zo werd het UZA vanaf 1997 gesubsidieerd voor 20,83 FTE verpleeghulpen. Deze extra plaatsen in het kader van de Sociale Maribel hebben de mogelijkheid gecreëerd om een interne transportploeg met verpleeghulpen op te starten.

Uit de drie interne opleidingen, die naar aanleiding van de grotere vraag naar logistiek assistenten werden opgericht, werden respectievelijk 10, 11 en 8 logistieke assistenten van de 16 cursisten binnen het UZA aangeworven. In 2000 en 2001 is het aantal gedaald naar 2 en 3 aanwervingen. Deze daling is te wijten aan het feit dat de gesubsidieerde plaatsen opgevuld waren. Door het tekort aan verpleegkundigen en verzorgenden is echter de nood aan logistieke assistenten terug groter. De 16 logistiek assistenten die nu jaarlijks afstuderen zijn niet voldoende om tegemoet te komen aan de vraag van de verschillende ziekenhuizen.

Een eerste selectie van de kandidaat cursisten gebeurt reeds door Vitamine W en dit op basis van volgende selectiecriteria: lager secundair onderwijs, ingeschreven als werkzoekende bij de VDAB, attest van goed gedrag en zeden, sociale vaardigheden en zin

voor orde. Bij de aanwerving door het UZA als logistiek assistent zijn vooral de ervaringen van de docenten en de stagebeoordeling van Vitamine W en de verpleegeenheid van doorslaggevend belang.

2.2.3 Het doorstroombeleid voor logistieke assistenten:

Na aanwerving behoren de logistiek assistenten tot de groep van verpleeghulpen en wordt er met betrekking tot het personeelsbeleid geen verder onderscheid gemaakt tussen de verschillende profielen, meer bepaald het verzorgend personeel, de ongeschoolden en de logistiek assistenten.

De verpleeghulpen hebben in principe een vlakke loopbaan. De loonbarema's worden wel regelmatig aangepast volgens de anciënniteit, maar de kansen om door te groeien op het vlak van de functie zijn beperkt. Toch bestaan er twee initiatieven die aan de verpleeghulpen de mogelijkheid bieden om door te groeien naar een functie als verpleegkundige.

Een eerste initiatief is de gesubsidieerde opleiding in verpleging. Om een oplossing te bieden aan het tekort aan verpleegkundigen heeft de overheid in 2000 en 2001 voor telkens 600 verpleeghulpen de opleiding verpleegkunde in het dagonderwijs gesubsidieerd. Verpleeghulpen die minstens 3 jaar in de zorgsector werken, krijgen zo de kans om gedurende drie jaar deze opleiding te volgen, terwijl hun loon behouden blijft. In het UZA zijn 6 verpleeghulpen in dit project gestapt. Voor deze 6 verpleeghulpen heeft het UZA een vervanger in dienst genomen. Het loon van deze vervangers wordt betaald door de overheid.

Een tweede doorstroommogelijkheid is de deeltijds opleiding verpleegkunde. Dit is een initiatief van de Karel de Grote Hogeschool Antwerpen in nauwe samenwerking met een aantal ziekenhuizen uit de omgeving. Hier krijgen de verpleeghulpen de kans om halftijds te werken en halftijds te leren. Ze werken 5 dagen op 2 weken en van de overige 9 dagen krijgen ze 7 dagen les. Ook verpleeghulpen die minder dan drie jaar in de zorgsector werken, kunnen in dit systeem stappen. Deze opleiding wordt niet gesubsidieerd. De cursisten krijgen hier een halftijds contract en boeten dus wel in loon in. Vijf verpleeghulpen die reeds in het UZA werkten, volgen deze opleiding. Daarnaast werden zeven verpleeghulpen in dit systeem extern aangeworven voor de lege plaatsen die waren gecreëerd door de vijf verpleeghulpen die voor de opleiding kozen. In tegenstelling tot de gesubsidieerde opleiding is de band met degenen die voor het laatste systeem kozen sterker. Deze verpleeghulpen blijven immers

halftijds in het ziekenhuis werken en lopen meestal ook in het UZA stage. In het andere systeem is het niet zeker dat men na afstuderen als verpleegkundige terug bij het UZA start.

Het opleidingsbeleid voor de verpleeghulpen was tot voor kort weinig gestructureerd. De behoefte groeide echter om ook aan de laaggeschoolde werknemers, namelijk de verpleeghulpen, een bijscholingsmodule aan te bieden. Een aantal mensen hebben het de laatste jaren immers moeilijk om zich blijvend in te zetten en te ontwikkelen. Dit was vooral zichtbaar met de komst van de logistiek assistenten die een degelijke opleiding meekregen. Vitamine W werd als vertrouwde partner aangesproken om een programma te ontwikkelen en te realiseren samen met de UZA-verantwoordelijken en lesgevers. Zo kwam een programma van 21u, gespreid over 8 weken, tot stand dat in oktober 2000 voor de eerste maal georganiseerd werd. Men richtte zich hierbij tot verpleeghulpen die gedurende de laatste 2 jaar geen opleiding volgden. Vitamine W vulde 9u van het programma in met sociale vaardigheden en deontologie. De overige 12u werd volledig gedragen door het UZA en handelde over basiskennis en technische vaardigheden. Deze cursus werd gegeven aan 80 verpleeghulpen, opgesplitst in vijf groepen. Momenteel evalueert men de bijscholingscursus. Indien de bevindingen positief zijn, zal in de toekomst minstens 1 keer per jaar een bijscholing voor de verpleeghulpen georganiseerd worden.

2.3 Integratie van de arbeidsmarktindicatoren in het HR-beleid

Sinds dit jaar heeft men een nieuw personeelsinformatiesysteem waarmee de cijfers van instroom, doorstroom en uitstroom systematisch zullen bijgehouden worden. Tot nu toe had men geen zicht op deze cijfers omtrent de interne arbeidsmarkt. Om voeling te houden met de externe arbeidsmarkt baseert men zich hoofdzakelijk op de eigen ervaringen omtrent het wervings- en selectiegebeuren. Zo wordt men doorheen de dagdagelijkse werking geconfronteerd met een krapte op de arbeidsmarkt voor verpleegkundigen en verpleeghulpen. Daarnaast vormen ook de contacten met Vitamine W een belangrijk kanaal om te weten te komen welke kandidaten nog aangesproken kunnen worden om de krapte op te lossen.

Hoewel de arbeidsmarktindicatoren weinig systematisch in kaart worden gebracht, speelt men op een pro-actieve manier in op de arbeidsmarkt. Zo heeft men in het verleden altijd al boven het kader van verpleegkundigen aangeworven, omdat er in de loop van het jaar een uitstroom is. Daarnaast werft men vandaag de dag reeds meer logistiek assistenten en verpleeghulpen aan, om het tekort aan verpleegkundigen te kunnen compenseren in de

toekomst. Doordat het aantal plaatsen vastgelegd is, houdt dit wel een risico in. Voor elke aanwerving van een verpleeghulp is men immers een kaderplaats voor een verpleegkundige kwijt.

2.4 Het flankerend beleid

Het UZA heeft voor de bovenstaande initiatieven op de eerste plaats ondersteuning gekregen van Vitamine W. Meer zelfs vormde hun voorstel tot job-ontdubbeling gekoppeld aan een opleiding voor logistiek assistenten de directe aanleiding om een meer arbeidsmarktbewust personeelsbeleid te voeren. Als partner speelt Vitamine W op de eerste plaats een rol in de bepaling van het profiel, de ontwikkeling van de opleiding, de selectie van kandidaten en de opvolging van de cursisten. Daarnaast neemt Vitamine W een deel van de kosten voor de opleiding op zich, waarvoor men een subsidie van 840.000 Bef ontvangt. Deze financiering gebeurt via de fondsen van de Lokale Projectprogrammatie van het STC-Antwerpen, dat door de VDAB aan Vitamine W wordt uitbetaald. Tot slot wordt het UZA ook indirect gesubsidieerd voor de opfriscursussen van de verpleeghulpen. Vitamine W krijgt immers voor hun deel rond sociale vaardigheden en deontologie een subsidie van 309.000 Bef via het Sociaal Fonds voor de privé-ziekenhuizen, waardoor het UZA hiervoor niet moest betalen aan Vitamine W.

Vanuit de overheid zijn vooral de Sociale Maribel-regelingen een belangrijke ondersteuning geweest om de logistiek assistenten aan te werven. De hieraan gekoppelde administratieve vereisten vormen wel een belangrijke belemmering in de praktijk. Verder ondersteunt het initiatief van de gesubsidieerde opleidingen in de verpleging het doorstroombeleid ten aanzien van de verpleeghulpen.

Tot slot vormt ook de Karel de Grote Hogeschool een partner. De scholen leiden de verpleeghulpen op tot verpleegkundigen en het UZA voorziet in stageplaatsen.

Naar de toekomst toe zouden de overheid en/of sociale partners ten eerste een rol kunnen spelen in het opmaken van een beroepsprofiel voor de verzorgenden, waardoor duidelijk wordt welke taken de verzorgenden en de logistiek assistenten al dan niet mogen opnemen. Voor de logistiek assistenten werd er reeds een beroeps en opleidingsprofiel opgesteld. Het UZA meent dat de overheid hier een stap verder kan gaan, door op basis van het opleidingsprofiel de opleiding logistiek assistent in het reguliere onderwijs op te nemen. Ten

tweede is er volgens het UZA voor de overheid ook een belangrijke taak weggelegd in het aantrekkelijk maken van een tewerkstelling in de zorgsector.

2.5 Kosten

De kosten van het arbeidsmarktbewust personeelsbeleid binnen het UZA hebben betrekking op de volgende vier pijlers:

- De opleiding 'logistiek assistent in de ziekenhuissector'
- De gesubsidieerde opleiding in verpleegkunde en de 50/50 opleiding
- De opfriscursus voor verpleeghulpen
- De coördinatie van de interne transportploeg

2.5.1 Kost van de opleiding 'logistiek assistent in de ziekenhuissector':

De opleiding 'logistiek assistent in de ziekenhuissector' wordt in samenwerking met Vitamine W georganiseerd. De kosten voor Vitamine W laten we echter buiten beschouwing (zie § 2.4). In het onderstaande worden enkel de kosten voor het UZA in kaart gebracht.

Specifiek voor het UZA impliceert de opleiding kosten op het vlak van de formele opleiding en van de organisatie en begeleiding van de stages binnen het ziekenhuis.

1. Kost van de formele opleiding

Wat betreft de kost van de formele opleiding dient een onderscheid gemaakt te worden tussen de drie opleidingen die intern georganiseerd werden en de externe opleidingen voor meerdere ziekenhuizen. De coördinatie bij de opleidingen voor meerdere ziekenhuizen wordt immers door Vitamine W verzorgd. Daarnaast geven de docenten van het UZA bij de externe opleidingen buiten hun werkuren les. Aangezien de coördinatie en het lesgeven geen een extra kost voor de organisatie met zich meebrengen, geven we in het onderstaande enkel de kost van de interne opleidingen weer.

Deze kost bestaat uit: de kost van de coördinatie, de kost van de lesgevers en de materiaalkost, die in tabel 14 in kaart gebracht worden.

De drie interne opleidingen werden gecoördineerd door een stafmedewerker van de directie patiëntenzorg. De coördinatie vereiste per opleiding een tijdsinvestering van 40 dagen of 304 uur²⁵, waarin zowel de coördinatie tijdens de opleiding (2 dagen/week gedurende 15 weken) als de voorbereiding en nazorg (10 dagen/opleiding) vervat zit. Daarnaast werden per opleiding 120 lessen gegeven door docenten van het UZA.

Tabel 14: Kost van coördinatie, lesgevers en materiaal

<i>1. Kost van de coördinatie</i>	
- Gemiddelde loonkost coördinator ²⁶ :	
- Gemiddelde loonkost/jaar:	2.156.749 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost/uur ²⁷ :	1345 Bef/u
(2.156.749 Bef/jaar: 211 dagen) : 7,6u	
- Indirecte werkingskost coördinator/jaar:	129.800 Bef/jaar
- Kantoorruimte: 16 m ² aan 5000 Bef/m ² op jaarbasis	80.000 Bef/jaar
- Onderhoud: 16 m ² aan 300 Bef/m ² op jaarbasis	4800 Bef/jaar
- Bureaumeubelen: investeringsbedrag van 50.000 Bef af te schrijven op 10 jaar	5000 Bef/jaar
- PC: investeringsbedrag van 120.000 Bef af te schrijven op 3 jaar	40.000 Bef/jaar
- Indirecte werkingskost coördinator/uur:	81 Bef/u
- Kost van de coördinatie: Tijdsinvestering x (loonkost + indirecte kost) 304u x (1345 Bef/u + 81 Bef/u)	433.504 Bef
Subtotaal:	433.504 Bef
<i>2. Kost van lesgevers:</i>	
- Gemiddelde loonkost lesgevers:	
- Gemiddelde loonkost/jaar:	2.108.297 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost/uur:	1315 Bef/u
- Indirecte werkingskost:	81 Bef/u

²⁵ Het UZA heeft een 38-uren week.

²⁶ De gemiddelde loonkost is gelijk aan de totale loonkost voor de werkgever. Dit is telkens het brutomaandloon vermeerderd met de patronale bijdragen.

²⁷ Het UZA heeft gemiddeld 211 werkdagen/jaar. Dit werd berekend door 365 te verminderen met 104 weekenddagen, 10 wettelijke feestdagen, 20 verlofdagen, 12 recuperatiedagen, 3 bijkomende feestdagen, 4 CAO-dagen en 1 dag anciënniteitsverlof.

- Kost van lesgevers: 120 u x (1315 Bef/u + 81 Bef/u)	167.520 Bef
Subtotaal:	<i>167.520 Bef</i>
3. Materiaalkost:	
- Kost van lokalen: 1000 Bef/dagdeel	30.000 Bef
- Kost van didactisch materiaal: 500 Bef/dagdeel	15.000 Bef
- Kopieerkosten: 500 kopies voor 16 deelnemers aan 2 bef/kopie	1000 Bef
Subtotaal:	<i>46.000 Bef</i>
Totaal:	<i>647.024 Bef</i>

2. Kost van de organisatie en begeleiding van de stages voor 1 opleiding (16 stagiairs)

De opleiding bevat 2 stageperiodes van telkens 4 weken. De stagebegeleiding wordt grotendeels door Vitamine W verzorgd. Intern zijn de verpleeghulpen (interne begeleiders), de hoofdverpleegkundige en een coördinator bij de stage betrokken. De kost van de stage voor het UZA bestaat uit de loondervingkost van de interne begeleiders en hoofdverpleegkundigen en de kost van coördinatie (zie tabel 15).

De loondervingkost van de verpleeghulpen is moeilijk te berekenen, aangezien er een groot verschil is tussen de stagiairs. Bovendien zullen de meeste stagiairs na twee dagen al renderen. Dit rendement compenseert het rendementsverlies van de verpleeghulpen.

De tijdsinvestering van de hoofdverpleegkundige, meer bepaald voor de tussentijdse en eindevaluatie, bedraagt 2 u per stageperiode. Voor de 16 cursisten, die elk 2 stageperiodes hebben, betekent dit een totale tijdsinvestering van 64 uur.

De praktisch organisatie, coördinatie van de stages vereist een tijdsinvestering van 16 uur per opleiding van 16 cursisten.

Tabel 15: loondervingkost hoofdverpleegkundige en kost van coördinatie

<i>1. Loondervingkost hoofdverpleegkundige:</i>	
- Gemiddelde loonkost hoofdverpleegkundige:	
- Gemiddelde loonkost/jaar:	2.108.297 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost/uur:	1345 Bef/u
- Indirecte werkingskost hoofdverpleegkundige/uur:	81 Bef/u
- Loondervingkost hoofdverpleegkundige: 64u x (1345 Bef/u + 81 Bef/u)	84.864 Bef
Subtotaal:	<i>84.864 Bef</i>
<i>2. Kost van de coördinatie:</i>	
- Gemiddelde loonkost coördinator:	
- Gemiddelde loonkost/jaar:	2.108.297 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost/uur:	1345 Bef/u
- Indirecte werkingskost hoofdverpleegkundige/uur:	81 Bef/u
- Kost van de coördinatie 16u x (1345 Bef/u + 81 Bef/u)	22.816 Bef
Subtotaal:	<i>22.816 Bef</i>
Totaal:	<i>107.680 Bef</i>

2.5.2 Kost van de gesubsidieerde opleiding verpleegkunde en de 50/50 opleiding:

Zowel bij de gesubsidieerde opleiding verpleegkunde als bij de 50/50 opleiding vervangt men de medewerkers die in deze opleidingen stappen. In tabel 16 wordt de kost van vervanging weergegeven.

De vervanger heeft een inwerkingperiode van 1 maand nodig, waarbij er een rendementsverlies is bij zowel de vervanger als de verpleeghulp die de interne begeleiding op zich neemt. Aangezien men hier geen percentage op kon plakken, wordt het richtcijfer van de Metaalsector gehanteerd (1/4de rendementsverlies bij zowel vervanger als begeleider).

Tabel 16: Kost van vervanging bij 50/50-opleiding

<i>1. Loondervingkost van de vervanger:</i>	
- Gemiddelde loonkost verpleeghulp ²⁸ :	
- Gemiddelde loonkost/jaar:	1.161.319 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost/maand:	96.777 Bef/maand
- Indirecte werkingskost ²⁹ :	0 Bef/u
- Loondervingkost verpleeghulpen: 96.777 Bef/jaar x 25%	24.194 Bef
Subtotaal:	24.194 Bef
<i>2. Loondervingkost van de interne begeleider:</i>	
- Gemiddelde loonkost verpleeghulp:	
- Gemiddelde loonkost/jaar:	1.161.319 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost/maand:	96.777 Bef/maand
- Indirecte werkingskost:	0 Bef/u
- Loondervingkost verpleeghulpen: 96.777 Bef/jaar x 25%	24.194 Bef
Subtotaal:	24.194 Bef
Totaal:	48.388 Bef

2.5.3 Kost van de opfriscursussen voor verpleeghulpen:

Tussen 9 november 2000 en 10 mei 2001 werden 5 opfriscursussen georganiseerd. In het onderstaande worden enkel de kosten voor het UZA in kaart, d.w.z de kosten voor het opleidingsdeel over de basiskennis en technische vaardigheden (12u). De kosten voor Vitamine W, meer bepaald voor de module deontologie en sociale vaardigheden van 9 lessen, laten we buiten beschouwing (zie 2.4).

²⁸ Om de gemiddelde loonkost van verpleeghulpen te berekenen, werd het loon in weddeschaal 1.21 genomen. Dit is de weddeschaal die in het kader van de Sociale Maribel verplicht is vanuit de overheid.

²⁹ Voor de verpleeghulpen dient geen indirecte werkingskost in rekening gebracht te worden.

De kosten van de opfriscursussen kunnen, zoals blijkt uit tabel 17, verder opgesplitst worden naar: de kost van coördinatie, de kost van de lesgevers, de materiaalkost en de loondervingkost van de cursisten.

De coördinatie van de opfriscursussen werd verzorgd door een stafmedewerker van de directie patiëntenzorg. Gedurende deze 24 weken besteedde de coördinator 1 dag/ week aan de coördinatie en 20 dagen aan de voorbereiding en nazorg. Dit komt neer op een totale tijdsinvestering van 44 dagen of 334 u. Daarnaast bedroeg de tijdsinvestering van de lesgevers 12u per opleiding of 60u voor de 5 opleidingen samen. Tot slot dient de loondervingkost van 80 verpleeghulpen (5 opleidingen x 16 deelnemers) in rekening gebracht te worden. Tijdens de formele opleiding hebben de cursisten geen rendement. De volledige personeelskost gedurende de opleiding (21u) kan dan ook als loondervingkost beschouwd worden.

Tabel 17: Kost van de coördinatie, lesgevers, materiaalkost en loondervingkost van cursisten voor de 5 opfriscursussen

<i>1. Kost van de coördinatie</i>	
- Gemiddelde loonkost coördinator:	
- Gemiddelde loonkost/jaar:	2.156.749 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost/uur:	1345 Bef/u
- Indirecte werkingskost coördinator/uur:	81 Bef/u
- Kost van de coördinatie: 334u x (1345 Bef/u + 81 Bef/u)	476.284 Bef
Subtotaal:	476.284 Bef
<i>2. Kost van lesgevers:</i>	
- Gemiddelde loonkost lesgevers:	
- Gemiddelde loonkost/jaar:	2.108.297 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost/uur:	1315 Bef/u
- Indirecte werkingskost:	81 Bef/u
- Kost van lesgevers: - 60 u x (1315 + 81)	83.760 Bef
Subtotaal:	83.760 Bef

3. Materiaalkost:	
- Kost van lokalen: 1000 Bef/dagdeel	15.000 Bef
- Kost van didactisch materiaal: 500 Bef/dagdeel	7500 Bef
- Kopieerkosten: 500 Kopies voor 16 deelnemers aan 2 bef/kopie	5000 Bef
Subtotaal:	<i>27.500 Bef</i>
4. Loondervingskost van de cursisten:	
- Gemiddelde loonkost verpleeghulp:	
- Gemiddelde loonkost/jaar:	1.161.319 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost/uur:	724 Bef/u
- Loondervingskost verpleeghulpen: 21u x 724 Bef/u	15.204 Bef
Subtotaal:	<i>15.204 Bef</i>
Totaal:	602.748 Bef

2.5.4 Kost van de coördinatie van de interne transportploeg:

De Sociale Maribel regeling heeft de mogelijkheid gecreëerd om een interne transportploeg op te starten met verpleeghulpen. Het UZA heeft een hoofdverpleger aangeworven die voor 3/4de van een voltijdse betrekking verantwoordelijk is voor deze ploeg.

Tabel 18: Kost van de coördinatie van de interne transportploeg

Gemiddelde loonkost coördinator:	
- Gemiddelde loonkost/jaar:	2.302.103 Bef/jaar
Indirecte werkingskost:	
- Gemiddelde loonkost/jaar:	129.800 Bef/jaar
Kost van de coördinatie: 75% x (2.302.103 Bef/jaar + 129.800 Bef/jaar)	1.823.927 Bef
Totaal:	1.823.927 Bef

2.5.5 Samenvatting:

In de onderstaande tabel worden de kosten van het arbeidsmarktbewust personeelsbeleid nog eens op een rijtje gezet.

Tabel 19: Overzicht van de kosten

2.5.1 Kost van de opleiding 'logistiek assistent in de ziekenhuissector'/opleiding:	
1. Kost van de formele opleiding	647.024 Bef
2. Kost van organisatie en begeleiding van de stage	107.680 Bef
Subtotaal:	<i>816.752 Bef</i>
2.5.2 Kost van de 50/50 opleiding/medewerker:	
1. Loondervingskost van vervanger	24.194 Bef
2. Loondervingskost van interne begeleider	24.194 Bef
Subtotaal:	<i>48.388 Bef</i>
2.5.3 Kost van de opfriscursus voor verpleeghulpen/opleiding	
1. Kost van de coördinatie	476.284 Bef
2. Kost van de lesgever	83.760 Bef
3. Materiaalkost	27.500 Bef
3. Loondervingskost cursisten	15.204 Bef
Subtotaal:	<i>602.748 Bef</i>
2.5.4 Kost van de coördinatie van de interne transportploeg/jaar:	
Subtotaal:	<i>1.823.927 Bef</i>

2.6 Baten:

De samenwerking met Vitamine W heeft in de loop der jaren een oplossing geboden voor de knelpuntvacatures van verpleeghulpen. Aangezien echter de opleiding 'logistiek assistent in de ziekenhuissector' terug extern georganiseerd wordt en gereduceerd is tot één opleiding per jaar, is het aanbod van logistiek assistenten vandaag de dag terug te klein om de vraag te beantwoorden.

Naast het oplossen van de knelpuntvacatures op kwantitatief vlak, heeft dit project ook op kwalitatief vlak een meerwaarde opgeleverd. In vergelijking met de ongeschoolden, die men vóór de Sociale Maribel-regeling aanwierf, zijn de logistiek assistenten meer gemotiveerd en beter opgeleid. Daarnaast vraagt de introductieperiode bij deze doelgroep minder tijd. Aangezien de cursisten reeds een stageperiode, al dan niet in de eigen organisatie, achter de rug hebben, dient men tijdens de introductieperiode geen jobspecifieke kennis en vaardigheden aan te leren.

Daarbij aansluitend is de personeelsturnover van de logistiek assistenten, in vergelijking met de ongeschoolden, lager. Dit brengt een voordeel op financieel vlak met zich mee. De kost verbonden aan de personeelsturnover, meer bepaald de vereiste tijdsinvestering om nieuwe mensen aan te werven en op te leiden, valt immers weg door de aanwerving van logistiek assistenten.

Verder heeft het initiatief van job-ontdubbeling geleid tot een lagere werklast van de verpleegkundigen. De logistiek assistent nemen de randactiviteiten, zoals bijvoorbeeld het interne transport, op zich waardoor de verpleegkundigen meer tijd hebben voor de directe patiëntenzorg. Er was echter pas sprake van een vermindering van de werklast vanaf de Sociale Maribel-regeling, aangezien men op dat moment boven het kader kon aanwerven.

Tot slot hoopt men dat het project van de logistieke assistenten in combinatie met de doorstroommogelijkheden het UZA op termijn in staat stelt om de vacatures van verpleegkundigen op te vullen. Daar heeft men nu echter nog geen zicht op, aangezien de opleidingen nog maar een jaar gestart zijn.

3. Case ISS

In 1901 startte ISS, hetgeen staat voor International Service System, in Kopenhagen met de beveiliging van kantoren. Men ging echter al snel over naar de schoonmaak van kantoren en gebouwen. Vanaf 1934 breidde ISS zijn schoonmaakactiviteiten uit en een eeuw na oprichting is ISS uitgegroeid tot een Deense multinational die wereldwijd actief is in meer dan 35 landen en als multiservice provider een divers gamma van diensten aanbiedt. Naast de cleaningservice situeren de bedrijfsactiviteiten zich ook op de domeinen van ruitenwasserij, plantenonderhoud interieur, tuinonderhoud exterieur, decoratie- en schilderwerk en verhuizingen. Begin 2001 lanceerde ISS zijn nieuwe bedrijfsstrategie: "create 2005". Met deze strategie wil ISS de industrie van Facility Support Services op wereld niveau ontwikkelen en leiden. Men wil met andere woorden de stap zetten van schoonmaakspecialist over multiservice provider tot volwaardige leverancier van Facility Support Services, zodat men met de klanten een managementcontract kan aangaan voor meerdere facilitaire ondersteunende bedrijfsdiensten. Wereldwijd stelt ISS meer dan 265.000 mensen te werk.

In 1975 begon ISS zijn activiteiten in België met de overname van het schoonmaakbedrijf Netto Service. Ook binnen België heeft ISS in de loop der jaren een sterke groei gekend door een reeks van overnames van onder andere Lumière, Services en Industrie, ENI en Abilis. Vandaag de dag is ISS marktleider met een omzet van meer dan 10 miljard Bef en ongeveer 12.600 personeelsleden, waarvan 12.100 mensen als arbeider tewerkgesteld zijn.

3.1 Motieven tot het initiëren van een arbeidsmarktbevestigend personeelsbeleid

ISS rekruteert voor de arbeidersfuncties reeds decennialang uit de groep van laaggeschoolde werklozen. Mensen die in het initiële onderwijs een zekere basisopleiding genoten hebben, komen immers niet spontaan solliciteren. Dit is, zo meent men, te wijten aan het negatieve imago van de schoonmaaksector en van de jobinhoud en de onregelmatige werkuren. Toch waren de laatste 2 jaren extra inspanningen noodzakelijk om laaggeschoolde werklozen te bereiken, aan te werven en te integreren. In de regio Brussel en Wallonië ontvangt men nog voldoende spontane sollicitaties om de vacatures tijdig in te vullen. Voor Vlaanderen daarentegen, en meer bepaald voor de regio tussen Gent-Antwerpen-Brussel, de kuststreek en de Kempen, ervaart men een te gering aanbod uit de werklozenpopulatie om hun vraag te beantwoorden. De branchmanagers die in principe instaan voor het organiseren en motiveren van een ploeg van arbeiders en als

contactpersoon voor de klant optreden, signaleren dat het werven van nieuwe medewerkers steeds zwaarder doorweegt in hun takenpakket. Deze rekruteringsproblemen worden nog versterkt door het feit dat ISS bij de arbeiders een verloop kent van ongeveer 30%.

Naast het rekruteringsprobleem hebben ook initiatieven en maatregelen van de overheid en sociale partners, zoals het Vesoc-actieplan en het startbanenplan, gedeeltelijk aanleiding gegeven tot het initiëren van een meer arbeidsmarktbewust personeelsbeleid. Zo zorgde de financiële ondersteuning in het kader van het Vesoc-actieplan voor een extra stimulans om twee acties binnen ISS te ontwikkelen.

3.2 Initiatieven van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

3.2.1 Werving en selectie van werklozen:

Zoals reeds vermeld werd, heeft ISS sinds 1999, voornamelijk voor de regio Vlaanderen, extra inspanningen geleverd om de groep van werklozen te bereiken. Voordien ontving ISS voldoende spontane sollicitaties of volstond het om te adverteren en een vacature op de Wis-vacaturebank te plaatsen. Om de oorzaken van het rekruteringsprobleem in Vlaanderen te onderzoeken en oplossingen aan te reiken, heeft het HR-Project-Team in december 2000 een werkgroep binnen ISS samengesteld, waarin suggesties voor mogelijke oplossingen geformuleerd werden.

Eén van de oplossingen die naar voor geschoven werd om het rekruteringsprobleem aan te pakken, was een nauwere samenwerking met bemiddelingsorganisaties. Daarom heeft men in maart 2000 een rondetafelgesprek georganiseerd met verschillende ngo's en OCMW's om kennis te maken en een eventuele samenwerking te overwegen. Tijdens deze vergadering werden een aantal mogelijke drempels en knelpunten, die bij langdurige laaggeschoolde werklozen terug te vinden zijn, op een rijtje gezet. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om problemen omtrent de taal, het gebrek aan ervaring, het dragen van een hoofddoek, de noodzaak aan kinderopvang omwille van de onregelmatige werkuren, de screening van competenties bij de harde kern van werklozen en de mobiliteit. Elk van deze aspecten werd besproken, verschillende standpunten werden naast elkaar gezet en men formuleerde suggesties om de impact van die barrières in onderlinge samenwerking te verminderen. Om de samenwerking verder uit te bouwen werden twee werkgroepen rond opleiding en arbeidsbemiddeling opgestart, waarbij uiteindelijk 7 ngo's en OCMW's zich

aansloten: Wonen en Werken (Leuven), OCMW Antwerpen, BLM (Genk), Jobserver (Gent), Werkwijzer IGO (Tienen), Werkwijzers Antwerpen en Vitamine W (Antwerpen).

In de werkgroep 'arbeidsbemiddeling' werd ten eerste een screeningsdocument ontwikkeld dat de ngo's en OCMW's zullen hanteren om potentiële kandidaten voor ISS te selecteren en toe te leiden. De belangrijkste selectiecriteria binnen ISS hebben betrekking op persoonlijkheidskenmerken zoals motivatie, inzet, discretie en flexibiliteit. Omwille van de krapte op de arbeidsmarkt stelt men ervaring in de schoonmaaksector en technische kennis niet langer als vereisten voorop. Werkervaring speelt enkel een rol in die zin dat men een zekere arbeidsdiscipline dient te hebben. Daarnaast werd er ook voor de branchmanagers, die instaan voor de werving en selectie van arbeiders, een instrument ontwikkeld om deze doelgroep aan te werven en op te volgen tijdens de introductie.

In de werkgroep 'opleiding' is men enerzijds nagegaan hoe de ngo's en OCMW's hun mensen kunnen opleiden om te beantwoorden aan het profiel van ISS. Het gaat hierbij om taalcursussen of het aanleren van de technische aspecten van de job, de vereiste arbeidsattitude, communicatieve vaardigheden, etc. Een aantal ngo's hadden reeds schoonmaakprojecten waarin de werklozen via formele opleidingen en een training on-the-job werden voorbereid op een tewerkstelling in de schoonmaaksector. Deze ervaringen werden uitgewisseld zodat ook de overige ngo's en OCMW's inspiratie konden opdoen om een eigen opleiding op te starten. Anderzijds heeft men de rol van ISS bij de opleiding van werklozen onder de loep genomen. Meer specifiek heeft men de mogelijkheid van een stage binnen ISS, aansluitend bij de opleidingen van de ngo's en OCMW's, besproken. Deze werkgroep resulteerde in een procedure en een aantal afspraken voor de stages binnen ISS. In januari 2002 start men met een pilootproject om de oplossingen uit de twee werkgroepen te implementeren.

Ook de VDAB organiseert in samenwerking met het opleidingscentrum van de schoonmaak (OCS) basiscursussen klassieke schoonmaak en industriële reiniging. ISS doet ook op hen beroep om uit deze cursussen kandidaten te kunnen selecteren. De VDAB en het OCS spelen met andere woorden, net als de ngo's en OCMW's, een rol in de opleiding en toeleiding van kandidaten.

Naast deze initiatieven op het vlak van arbeidsbemiddeling en opleiding, zet ISS voor de grotere werven busjes in om tegemoet te komen aan het probleem van mobiliteit. Het merendeel van de werkzoekenden heeft immers geen eigen wagen of rijbewijs. Wat betreft

de problematiek van de hoofddoek heeft men de afspraak dat deze niet mag gedragen worden tijdens de werkuren. Deze maatregel geldt enkel omwille van veiligheidsredenen. ISS is immers als multicultureel bedrijf, met een tewerkstelling van 50 verschillende nationaliteiten, tegen elke vorm van discriminatie. Deze boodschap wordt via verschillende kanalen, zoals de onthaalbrochure en de ISS-krant, duidelijk gecommuniceerd naar de medewerkers toe en elke klacht over discriminatie wordt ernstig behandeld. Tot slot vormen de onregelmatige werkuren en het probleem van kinderopvang een belangrijke drempel bij het werven van werklozen. Hiervoor is men tot nu toe nog niet tot een oplossing gekomen.

Uit de werkgroep is, naast de nauwere samenwerking met de bemiddelingsorganisatie, tevens het initiatief gegroeid om zich sterker als aantrekkelijke werkgever te profileren. Tot dan toe besteedde ISS immers weinig aandacht aan employer branding naar potentiële werknemers toe. In samenwerking met de marketing afdeling heeft men een ISS-tent ontworpen waarmee men op de markten gaat staan, aangezien men meent dat men daar de werklozenpopulatie kan bereiken. Men heeft zich ook éénmaal opgesteld aan de GB, maar dit was geen succes. De klanten van de GB bleken immers niet tot de werklozenpopulatie te behoren.

Tot slot stelt ISS 189,13 fulltime equivalenten (FTE) (3,7%) tewerk met een startbaanovereenkomst. Het gaat hier wel voornamelijk om de regio Brussel en Wallonië, waar de jonge werkzoekenden spontaan bij ISS solliciteren. In Vlaanderen daarentegen gaat men niet specifiek op zoek naar de betreffende doelgroep, aangezien het aanbod te gering is om de vacatures te kunnen invullen.

3.2.2 De introductie van arbeiders:

Naast de werving en selectie van werklozen, heeft ISS ook op het vlak van de introductie en socialisatie een aantal initiatieven genomen.

Zo heeft men in het kader van het Vesoc-actieplan voor allochtonen een onthaalbrochure en Cd-rom voor de arbeiders ontwikkeld. De instroom van arbeiders is te groot om iedereen bij de start een opleiding te kunnen geven. Daarom hebben de nieuwe medewerkers de mogelijkheid om via de Cd-rom kennis te maken met ISS, de basistechnieken van de schoonmaak en de belangrijkste attitudes. Zowel de brochure als de Cd-rom werden aangepast aan de doelgroep: kort en in een eenvoudige taal, geïllustreerd met foto's en tekeningen en op de Cd-rom gebeurt de voorstelling via een radiostem.

Reeds bij de selectie hecht ISS belang aan de arbeidsattitude van de kandidaten en ook de ngo's en VDAB nemen deze topic op in hun opleidingsaanbod. Toch vraagt de introductie van deze doelgroep een extra tijdsinvestering van de branchmanagers en ploegleiding. Zij zorgen voor een dagelijkse opvolging en controle via informele gesprekken. Van een peterschapformule is niet echt sprake.

3.2.3 Het doorstroombeleid voor arbeiders:

Het opleidingsbeleid voor arbeiders is in de eerste plaats gericht op de nieuwe medewerkers. Zij kunnen naast de introductie een vervolmakingopleiding van 25 u volgen, waarin volgende thema's aan bod komen: producten, materiaalkennis, schoonmaaktechnieken, veiligheid, kwaliteit, ergonomie en sociale vaardigheden. Ook bij deze opleiding zorgt men voor een eenvoudige taal en veel didactische hulpmiddelen, zoals een video en rollenspelen.

Voor de medewerkers die binnen de organisatie willen doorstromen organiseert ISS twee keer per jaar de zogenaamde ster-opleidingen. Dit is een traject van vijf opleidingen die de medewerkers telkens voorbereiden op een hoger niveau binnen de organisatie. Van dit traject kunnen de arbeiders de eerste twee ster-opleidingen volgen, indien ze willen doorgroeien naar ploegleiding. In realiteit gebeurt het echter zelden, de opleidingen zijn immers voor high potentials of diegenen die met succes de 25-uren opleiding hebben gevolgd.

Het creëren van een interne dynamiek op de arbeidsmarkt wordt tevens gegarandeerd door het intern bekend maken van openstaande vacatures. De arbeiders die reageren op de advertenties in het ISS-krantje worden uitgenodigd voor een interview. Diegenen die de competentie en interesse hebben om door te groeien, worden naar de 25-uren of ster 1-opleiding gestuurd en komen in de reserve terecht. Indien er een vacature van ploegleiding vrijkomt, kan de arbeider naar die functie doorstromen. De stap van ploegleiding naar branchmanager, dit is van arbeider naar bediende, is groter en komt zelden voor, aangezien de branchmanager reeds meer administratieve en managementtaken op zich dient te nemen.

3.3 Integratie van de arbeidsmarktindicatoren in het HR-beleid

Wat betreft de interne arbeidsmarkt houdt men een aantal algemene gegevens van het personeelsbestand, zoals de leeftijd en het geslacht, bij en heeft men een duidelijk zicht op

de instroom- en uitstroomcijfers. De doorstroomcijfers daarentegen, zoals bijvoorbeeld het aantal arbeiders dat reeds een ster 1 opleiding volgde en dus in aanmerking kan komen voor de functie van ploegleiding, worden niet systematisch bijgehouden.

Om voeling te houden met de externe arbeidsmarkt baseert men zich voornamelijk op de eigen ervaringen in het wervingsproces. Zo worden de moeilijk invulbare vacatures gecentraliseerd op de HR-afdeling, waardoor men een zicht heeft op de arbeidsmarktsituatie per regio. Verder vormen ook de branchmanagers een belangrijke bron van informatie. Aangezien zij nauw met de arbeiders samenwerken, geven zij bijvoorbeeld feedback omtrent de knelpunten van het huidige instroombeleid en suggesties om de doelgroep beter te bereiken en te behouden. Tot slot heeft men door de samenwerking met de ngo's een beter zicht op het aantal en de profielen van mogelijke kandidaten in de werklozenpopulatie. Deze arbeidsmarktindicatoren worden slechts gaandeweg in het beleid geïntegreerd. Naar aanleiding van een probleem in het HR-beleid probeert men nieuwe initiatieven uit. Het is door vallen en opstaan dat men zich steeds beter kan richten tot en inspelen op de arbeidsmarktsituatie.

3.4 Het flankerend beleid

Zoals reeds vermeld werd bij de bespreking van de motieven, vormen de maatregelen van de overheid of sociale partners een eerste belangrijke stimulans om een meer arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid te implementeren. Men verwees hier naar de financiële ondersteuning in het kader van de startbanen en het Vesoc-actieplan. Ook de IBO-stage is volgens ISS een interessant initiatief. Deze formule is echter nog niet ingeburgerd in de organisatie, omdat men hierover te weinig informatie ontvangt. Meer in het algemeen stelt men dat de informatiedoorstroming vanuit de overheid tekort schiet, waardoor men weinig zicht heeft op de bestaande maatregelen en initiatieven en op welke subsidies men beroep kan doen.

Verder zijn de ngo's en VDAB belangrijke partners bij het implementeren van een meer arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid. Enerzijds om een beter zicht te krijgen op de externe arbeidsmarkt en de profielen van potentiële kandidaten in de werklozenpopulatie. Anderzijds spelen zij, in samenwerking met ISS, een belangrijke rol in de opleiding en arbeidsbemiddeling van werklozen.

Tot slot speelt ook de sector, en meer bepaald het opleidingscentrum van de schoonmaak, een rol. Het OCS organiseert samen met de VDAB en private opleidingscentra basiscursussen klassieke schoonmaak en industriële reiniging en subsidieert de werkgever voor elke werknemer die deze opleidingen volgt.

3.5 Kosten

In het onderstaande komen respectievelijk de kost van de werving en selectie van werklozen, de kost van de introductie en de kost van het doorstroombeleid voor arbeiders aan bod.

3.5.1 Kost van de werving en selectie van werklozen:

Ten eerste is er een personeelskost verbonden aan de werkgroep die zich gebogen heeft over het rekruteringsprobleem.

Verder heeft ISS 3 nieuwe initiatieven opgestart, waaraan telkens een personeelskost en/of materiaalkost verbonden is. Deze initiatieven zijn: het samenwerkingsproject met de 7 ngo's en OCMW's, de busjes in het kader van de mobiliteit en de ISS-tent in het kader van employer branding.

1. Kost van de werkgroep 'rekrutering'

Deze werkgroep bestond uit 2 medewerkers van het HR-project team en 4 branchmanagers, die gedurende vier maanden maandelijks 2u samenkwamen. De totale tijdsinvestering bedroeg voor de branchmanagers en het HR-project team respectievelijk 16 uur en 32 uur.

Tabel 20: Personeelskost van de werkgroep 'rekrutering'

<i>Gemiddelde loonkost³⁰ HR project team:</i>	
- Gemiddelde loonkost/jaar:	1.530.000 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost/uur ³¹ :	927 Bef/u
(1.530.000 Bef/jaar: 223 dagen) : 7,4 u	

³⁰ De gemiddelde loonkost is de totale loonkost voor werkgever. Dit is het brutomaandloon vermeerderd met de patronale lasten. Meer concreet wordt binnen ISS de totale loonkost van bedienden berekend door het

<i>Indirecte werkingskost/jaar</i> ³² :	93.600 Bef/jaar
- Kantoorruimte: 9 m ² aan 5000 Bef/m ² op jaarbasis	45.000 Bef/jaar
- Onderhoud: 9 m ² aan 400 Bef/m ² op jaarbasis	3600 Bef/jaar
- Bureaumeubelen: investeringsbedrag van 50.000 Bef af te schrijven op 10 jaar	5000 Bef/jaar
- PC: investeringsbedrag van 120.000 Bef af te schrijven op 3 jaar	40.000 Bef/jaar
<i>Indirecte werkingskost/uur:</i>	57 Bef/uur
<i>Gemiddelde loonkost branchmanagers:</i>	
- Gemiddelde loonkost/jaar:	1.428.000 Bef/jaar 8
- Gemiddelde loonkost/uur:	65 Bef/u
<i>Kost van de werkgroep:</i> (tijdsinvestering HR x (loonkost + indirecte werkingskost)) + (tijdsinvestering branchmgr x loonkost) (16 u x (927 Bef/u + 57 Bef/u)) + (32u x 865 Bef/u)	43.424 Bef
Totaal:	43.424 Bef

2. Kost van het samenwerkingsproject met de ngo's en OCMW's

Voor dit project wordt enkel de personeelskost van de beleidsmatige ontwikkeling in rekening gebracht. Aangezien het pilootproject pas eind september 2001 van start ging, konden de kosten van de implementatie van de initiatieven, zoals bijvoorbeeld de stage bij ISS, nog niet in kaart gebracht worden.

De verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van het samenwerkingsproject ligt bij een medewerker van het HR project team. Tijdens de voorbereidende fase, van maart tot oktober 2001, besteedde deze persoon 10% van haar tijd aan de maandelijkse vergaderingen met

brutomaandloon te vermenigvuldigen met 1,70. In de totale loonkost zitten de extra-legale voordelen zoals de bedrijfswagen, gsm en laptop niet vervat.

³¹ In het paritair comité werd het aantal uren vastgelegd op 37u/week. ISS heeft een 38,15-uren week, hetgeen gecompenseerd wordt met 8 extra verlofdagen per jaar. Voor de omrekening van het jaarloon naar het uurloon wordt er vanuit gegaan dat ISS een 37-uren week heeft en 223 werkdagen per jaar telt. Dit laatste werd berekend door 365 te verminderen met 104 weekenddagen, 10 wettelijke feestdagen, 20 verlofdagen en 6 compensatie verlofdagen.

³² Enkel voor de bedienden dient een werkingskost in rekening gebracht te worden. De arbeiders en branchmanagers bevinden zich op de werf of in de wagen.

de werkgroepen, de voorbereidende vergaderingen met Vitamine W, het maken van het verslag en de communicatie naar interne leidinggevenden en medewerkers. Tabel 21 geeft de uiteindelijke personeelskost weer.

Tabel 21: Personeelskost van de beleidsmatige ontwikkeling

<i>Gemiddelde loonkost HR project team:</i>	
- Gemiddelde loonkost/jaar:	1.530.000 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost/maand:	127.500 Bef/maand
<i>Indirecte werkingskost/jaar:</i>	93.600 Bef/jaar
<i>Indirecte werkingskost/maand:</i>	7800 Bef/maand
<i>Personeelskost van de beleidsmatige ontwikkeling:</i>	
7 maanden aan 10% x (127.500 Bef/maand + 7800 Bef/maand)	94.710 Bef
Totaal:	94.710 Bef

3. Kost van de busjes in het kader van mobiliteit

Voor de grotere werven zet men busjes in om de arbeiders van en naar het werk te voeren. Dit impliceert enkel een maandelijkse materiaalkost, zoals weergegeven in tabel 22.

Tabel 22: Kost van de busjes/maand

<i>Busje:</i>	17.000 Bef/maand
<i>Brandstof:</i>	8000 Bef/maand
Totaal:	25.000 Bef/maand

4. Kost van de ISS-tent

Het initiatief rond employer branding is gegroeid uit de werkgroep 'rekrutering', waarvan de personeelskost reeds in punt 1 berekend werd. Daarnaast is er nog een bijkomende personeelskost van de marketing afdeling en een medewerker van het HR project team aan het initiatief verbonden. Zij hadden immers bijkomende vergaderingen om het idee uit te

werken en op te volgen en de marketing afdeling stond daarnaast nog in voor het screenen van tentenbouwers, de bestelling, etc. Voor de medewerker van het HR project team vroeg dit 5% van haar tijd gedurende 4 maanden. De marketing afdeling besteedde 25 uren aan dit project.

Naast de personeelskost is er ook een materiaalkost van de tent, stoelen, tafel en brochures aan dit project verbonden.

Tabel 23: Personeelskost en materiaalkost van de ISS tent

<i>1. Personeelskost HR project team / marketing:</i>	
- Gemiddelde loonkost HR project team/maand:	127.500 Bef/maand
- Gemiddelde loonkost marketing/jaar:	1.428.000 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost marketing/uur:	865 Bef/uur
- Indirecte werkingskost/maand:	7800 Bef/maand
- Indirecte werkingskost/uur:	57 Bef/uur
- Personeelskost HR project team: 4 maanden aan 5% x (127.500 Bef/maand + 7800 Bef/maand)	27.060 Bef
- Personeelskost marketing: 25u x (865 Bef/u + 57 Bef/u)	23.050 Bef
Subtotaal:	<i>50.110 Bef</i>
<i>2. Materiaalkost:</i>	
	<i>80.000 Bef</i>
Totaal:	<i>130.110 Bef</i>

3.5.2 Kost van de introductie van arbeiders:

Wat betreft de kost van de introductie is er enerzijds de personeels- en materiaalkost van de onthaalbrochure en Cd-rom. Anderzijds brengt ook de extra tijdsinvestering van de branchmanagers en de ploegleiding om de laaggeschoolde werklozen te introduceren een kost met zich mee. In het onderstaande wordt enkel de kost van de onthaalbrochure in detail weergegeven. De kost van de Cd-rom was niet beschikbaar. Verder kon de extra

tijdsinvestering van branchmanagers en ploegleiding niet gekwantificeerd worden, aangezien de introductie niet formeel verloopt en het verschil tussen de arbeiders te groot is.

De kost van de onthaalbrochure houdt ten eerste een personeelskost van de medewerker van het HR project team in. Zij besteedde gedurende 9 maanden 30% van haar tijd aan de voorbereidende vergaderingen, het schrijven van de brochure, de terugkoppeling intern en de contacten met het extern reclamebureau. Ten tweede is er aan dit initiatief een materiaalkost, met inbegrip van de kost van het extern reclamebureau, verbonden.

Tabel 24: Personeelskost en materiaalkost van de onthaalbrochure

<i>1. Personeelskost HR project team:</i>	
- Gemiddelde loonkost HR project team/maand:	127.500 Bef/maand
- Indirecte werkingskost HR project team/maand:	7800 Bef/maand
- Personeelskost HR project team: 9 maanden aan 30% x (127.500 Bef/maand + 7800 Bef/maand)	
Subtotaal:	135.300 Bef
<i>2. Materiaalkost:</i>	
	1.800.000 Bef
<i>Totaal:</i>	1.935.000 Bef

3.5.3 Kost van het doorstroombeleid voor arbeiders:

Wat betreft het doorstroombeleid voor arbeiders hebben de kosten betrekking op de 25-uren opleiding en de ster 1 en 2-opleiding.

1. Kost van de 25-uren opleiding

Bij de kost van de 25-uren opleiding kunnen drie grote luiken onderscheiden worden: de kost van de trainer, de materiaalkost en de loondervingkost van de cursisten.

Voor de 25-urenopleiding doet men grotendeels beroep op interne trainers van ISS. Aan de voorbereiding en het lesgeven besteden zij 35 uren per opleiding. Vier uren van de opleiding worden verzorgd door een externe opleider.

In de materiaalkost is de kost van het didactisch materiaal, de syllabus, de koffiepauzes en lunch inbegrepen. De kost van het leslokaal werd niet inbegrepen.

Tot slot is de loondervingskost gelijk aan de totale gemiddelde loonkost van de arbeiders voor 25 lessen, aangezien het om een formele off-the-job training gaat.

In tabel 25 wordt de kost van de 25-uren opleiding weergegeven, berekend voor een groep van 10 cursisten.

Tabel 25: Kost van de 25-uren opleiding

<i>1. De kost van de trainers:</i>	
- Gemiddelde loonkost interne trainers/maand:	170.000 Bef/maand
- Gemiddelde loonkost interne trainers/uur:	1209 Bef/u
- Indirecte werkingskost interne trainers/uur:	57 Bef/u
- Kost van de interne trainers (35u): 35 u x (1209 Bef/u + 57 Bef/u)	44.310 Bef
- Kost van de externe trainers (4u) ³³ : 35.000 Bef/dag : 2	17.500 Bef
Subtotaal:	<i>61.810 Bef</i>
<i>2. Materiaalkost:</i>	
	<i>15.000 Bef</i>
<i>3. Loondervingskost cursisten:</i>	
- Gemiddelde loonkost arbeiders ³⁴ :	700 Bef/u
- Loondervingskost/ cursist: 25 u x 700 Bef/u	17.500 Bef/u
- Loondervingskost 10 cursisten	175.000 Bef

³³ De kosten voor de externe trainers schommelen tussen 20.000 Bef en 50.000 Bef per dag. Hier wordt een gemiddelde genomen om de kost van de opleiding te berekenen.

³⁴ De gemiddelde loonkost is de totale loonkost voor de werkgever. Dit is het brutomaandloon vermeerderd met de patronale bijdragen. Binnen ISS wordt dit berekend door het bruto uurloon te vermenigvuldigen met 1,87.

Subtotaal:	175.000 Bef
Totaal:	251.810 Bef

2. Kost van de ster-opleidingen

Ook bij de ster-opleiding kunnen drie grote luiken onderscheiden worden: de kost van de trainer, de materiaalkost en de loondervingskost van de cursisten.

Voor het bereken van deze drie kostenposten werden dezelfde principes gehanteerd als de 25-uren opleiding. Enkel het aantal lessen en de tijdsinvestering van de interne trainers is verschillend. De ster-opleiding bestaat uit 15 lessen en de interne trainers besteden 25 u aan het lesgeven en de voorbereiding.

In tabel 26 wordt de kost van de ster-opleiding weergegeven, berekend voor een groep van 10 cursisten.

Tabel 26: Kost van de ster-opleiding

<i>1. Kost van de trainers:</i>	
- Gemiddelde loonkost interne trainers/uur:	1209 Bef/u
- Indirecte werkingskost interne trainers/uur:	57 Bef/u
- Kost van de interne trainers (25u): 25 u x (1209 Bef/u + 57 Bef/u)	31.650 Bef
- Kost van de externe trainers (4u): 35.000 Bef/dag : 2	17.500 Bef
Subtotaal:	49.150 Bef
<i>2. Materiaalkost:</i>	
	63.000 Bef
<i>3. Loondervingskost cursisten:</i>	
- Gemiddelde loonkost arbeiders:	700 Bef/u
- Loondervingskost/ cursist:	10.500 Bef/u

15 u x 700 Bef/u	
- Loondervingkost 10 cursisten	105.000 Bef
Subtotaal:	105.000 Bef
Totaal:	154.150 Bef

3.5.4 Samenvatting:

Tabel 27 geeft een overzicht van de kosten van het arbeidsmarktbewust personeelsbeleid binnen ISS.

Tabel 27: Overzicht van de kosten

3.5.1 Kost van de werving en selectie van werklozen:	
1. Kost van de werkgroep 'rekrutering'	43.424 Bef
2. Kost van het samenwerkingsproject met ngo's	94.710 Bef
3. Kost van de busjes/maand	25.000 Bef
4. Kost van de ISS tent	130.110 Bef
3.5.2 Kost van de introductie van arbeiders:	
	1.935.000 Bef
3.5.3 Kost van het doorstroombeleid voor arbeiders:	
1. Kost van de 25-urenopleiding/10 deelnemers	251.810 Bef
2. Kost van de ster-opleiding/10 deelnemers	154.150 Bef

3.6 Baten

De initiatieven op het vlak van de instroom hebben er ten eerste toe geleid dat men minder knelpuntvacatures heeft. Zowel de samenwerking met de verschillende bemiddelingsorganisaties als, de busjes en de ISS tent zorgen voor een groter aanbod van

kandidaten uit de werklozenpopulatie, hetgeen de terugval van spontane sollicitaties in Vlaanderen gedeeltelijk compenseert. Dit heeft ook gevolgen op financieel vlak. Enerzijds vermindert immers de tijdsinvestering van de branchmanagers voor het invullen van de openstaande vacatures. Anderzijds dient men minder advertenties te plaatsen, aangezien dit enkel gebeurt voor knelpuntvacatures die niet door de branchmanagers ingevuld geraken.

Verder heeft het project met de ngo's en OCMW's geleid tot een zekere naambekendheid van ISS binnen de wereld van bemiddelingsorganisaties. Voordien werkte men reeds samen met Vitamine W, maar doorheen het project werd de samenwerking uitgebreid naar meerdere bemiddelingsorganisaties. Hierop zal men ook op langere termijn beroep kunnen doen, waardoor een permanente instroom van werklozen gegarandeerd is.

Naast deze naambekendheid bij bemiddelingsorganisaties hebben de initiatieven naar werklozen toe en de houding van ISS ten aanzien van discriminatie ISS in een positief daglicht geplaatst. Enerzijds wordt men als een aantrekkelijke werkgever beschouwd, hetgeen blijkt uit de spontane sollicitaties waarin regelmatig het imago van ISS als reden tot sollicitatie aangehaald. Anderzijds heeft men ook een positief imago naar de klanten toe. Deze vragen immers meer en meer in de lastenboeken welk personeelsbeleid ISS voert. De initiatieven in het kader van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid kunnen ook op dit vlak als een troef uitgespeeld worden.

Tot slot hebben de initiatieven op het vlak van doorstroom, en meer bepaald het opleidingsbeleid, het voordeel dat men een betere kwaliteit naar de klanten toe kan bieden. Daarnaast wil men door kansen en perspectieven te bieden om door te stromen, de medewerkers binden aan de organisatie en het personeelsverloop verminderen.

Transitie onderwijs – arbeidsmarkt

1. Case Van Hool

Van Hool NV werd opgericht in 1947 en bekleedt vandaag als bus- en bedrijfswagenfabriek een belangrijke plaats op de Belgische markt alsook op de verschillende exportmarkten. In de vestigingen te Koningshooikt en Bree worden jaarlijks om en bij de 1800 autobussen en touringcars geproduceerd. 85% van deze totale productie wordt geëxporteerd, waarvan 60% binnen Europa. Naast de productie van bussen en cars worden er binnen de bedrijfswagenafdeling jaarlijks meer dan 5000 opleggers, chassis en tankcontainers gebouwd en verkocht. Ook hier is het grootste deel, meer bepaald 70%, bedoeld voor export. Te Koningshooikt en Bree zijn ca. 4600 personeelsleden tewerkgesteld, waarvan meer dan 80% als arbeider. Het onderzoek naar de kosten en baten van het arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid binnen Van Hool is dan ook gericht op de initiatieven voor de arbeiders.

1.1 Motieven tot het initiëren van een arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid

Het feit dat Van Hool, net als de metaalverwerkende en elektrotechnische industrie in het algemeen, te kampen heeft met knelpuntvacatures vormt het voornaamste motief om een meer arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid te voeren. Van Hool heeft een divers aantal technisch-industriële beroepen, die zoals ook blijkt uit de statistieken van de VDAB, praktisch allemaal tot de zogenaamde knelpuntberoepen kunnen gerekend worden. Vooral de vacatures voor lassers, elektriciens en monteerders van onderstellen raken zeer moeilijk ingevuld en hebben een lange wachttijd. Het gaat hierbij om een permanent, structureel tekort. Voor deze drie beroepen ondervindt men reeds 15 tot 20 jaar problemen om de vacatures in te vullen. Zo blijkt bijvoorbeeld uit een bevraging bij alle technische scholen in de omgeving dat per jaar gemiddeld 40 leerlingen afstuderen in de richting lassen-constructie van het secundair onderwijs, terwijl Van Hool jaarlijks op zoek is naar 80 à 100 lassers. Aangezien men de geschikte kandidaten niet zomaar van de arbeidsmarkt kan plukken of toch niet in voldoende mate, is Van Hool genoodzaakt om enerzijds al het beschikbare potentieel aan te boren en anderzijds zelf te investeren in de opleiding van mogelijke kandidaten.

Daarnaast spelen ook sociale motieven mee. Men plaatst dit echter niet als eerste reden bovenaan en treedt met de initiatieven niet expliciet naar buiten. Van Hool wil zijn verantwoordelijkheid als werkgever opnemen, wil zijn deuren openstellen voor mensen die minder kansen krijgen op de arbeidsmarkt, zoals onder andere 45-plussers, vrouwen, lager geschoolden en allochtonen. De directe aanleiding om de wervingsgroep te verruimen is echter het feit dat men geconfronteerd wordt met een krapte op de arbeidsmarkt.

1.2 Initiatieven van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

Zoals reeds vermeld werd in het voorgaande heeft Van Hool zowel een aantal acties ondernomen om het beschikbare potentieel aan te boren als zelf geïnvesteerd in opleiding om de groep van mogelijke kandidaten te vergroten. Deze initiatieven situeren zich niet enkel op de transitie onderwijs – arbeidsmarkt. Zo heeft men zich bijvoorbeeld sinds 1999 geëngageerd om via Interface-projecten allochtonen aan te werven. In samenwerking met de VDAB en het STC van Mechelen werden in dit kader reeds 23 allochtone werklozen opgeleid op de werkvloer en aangeworven als arbeider in knelpuntfuncties, zoals monterder chassismontage, plaatbekleder, afwerker of elektricien. In het onderstaande wordt dieper ingegaan op die initiatieven die betrekking hebben op het verbeteren van de transitie tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Respectievelijk komen de samenwerkingsinitiatieven met de scholen, het industrieel leerlingenwezen en het project "vrouwen die hun mannetje staan" aan bod.

1.2.1 De samenwerkingsinitiatieven met de scholen uit de regio:

Een eerste initiatief in het kader van het verbeteren van de transitie tussen het initiële onderwijs en de arbeidsmarkt zijn de schoolstages, meer bepaald de praktijkstages voor de technisch-industriële beroepen die aangeleerd worden in het secundair technisch en beroepsonderwijs³⁵. Hiermee is men reeds twintig jaar geleden van start gegaan. Het is dus geen nieuw initiatief. Wel heeft het aantal stagiairs de laatste jaren een sterke stijging gekend, van 50 à 60 leerlingen in de beginjaren tot 133 stagiairs in het academiejaar 2000 – 2001, die elk gemiddeld 12 dagen stage liepen. Voor deze stages werkt men samen met 17 technische en beroepsscholen uit de omgeving, meer specifiek met de afstudeerrichtingen lassen-constructie, automechanica, houtbewerking, elektriciteit, etc. De groep van stagiairs vormt een weerspiegeling van het personeelsbestand binnen Van Hool. Zo stelt Van Hool

bijvoorbeeld 800 tot 900 lassers-monteerders tewerk, hetgeen een groot aandeel van het personeelsbestand is. Ook bij de stagiairs is het grootste deel (32 van de 133) afkomstig uit de afstudeerrichting lassen-constructie van het beroepsonderwijs.

In de loop der jaren is niet alleen het aantal stagiairs toegenomen, maar hebben de schoolstages ook een uitgebreide omkadering gekregen. De opleidingsfunctionaris fungeert als coördinator. Hij is de interne en externe contactpersoon, onthaalt de stagiairs, informeert regelmatig naar de gang van zaken en waakt over de goede toepassing van de gemaakte afspraken. Daarnaast wordt er per stage een interne stagebegeleider aangeduid die instaat voor de concrete taaktoewijzing en de opvolging van het verloop van de stage. Deze taak wordt opgenomen door de meestergast, ploegbaas, voorman en/of peter. Naast de tussentijdse opvolging wordt op het einde van de stageperiode aan de interne begeleider gevraagd om een beoordeling te geven aan de hand van een standaardformulier. Hierbij wordt tussen de stagebegeleider en personeelsdienst een uitspraak gedaan over de geschiktheid voor eventuele aanwerving.

Naast deze individuele stages lopen er binnen Van Hool ook klassikale stages, waarbij volledige klassen onder leiding van de leraar opleiding komen volgen, eventueel bijgestaan door een gespecialiseerde demonstrateur. Deze opleidingsdagen vinden al dan niet in de productie plaats. Zo geeft men bijvoorbeeld 1 dag in de week opleiding in het fotolassen aan twee scholen uit de regio. In tegenstelling tot de praktijkstages gaat het hier om een basisopleiding in een bepaalde technologie die los van de productieactiviteiten verloopt. Men stelt enkel de scholingsapparatuur ter beschikking om een bepaalde techniek te oefenen.

Verder organiseert Van Hool op regelmatige basis studiedagen voor de leerkrachten uit de omliggende scholen, waarop thema's zoals kwaliteitszorg, lastechnieken en lijnverbindingen gebracht worden door experts van het betreffende domein. Op die manier kunnen de leerkrachten voeling houden met wat er leeft op vaktechnisch gebied.

Een laatste samenwerkingsinitiatief met de diverse scholen in de regio is het ter beschikking stellen van materiaal. Om de kosten van een lasopleiding, meer bepaald de kost van de lastoestellen en het verbruiksmateriaal, enigszins te drukken, geeft Van Hool een aantal lasposten in bruikleen aan de scholen. Verder kunnen de scholen plaatmateriaal bij Van Hool

³⁵ Van Hool organiseert ook eindwerkstages voor leerlingen uit het Hoger onderwijs. Deze worden hier buiten beschouwing gelaten, aangezien het slechts over een 6 à 8 personen per jaar gaat.

komen afhalen. Dit zijn speciaal uitgezochte resten van het productieproces waarop men in de scholen kan oefenen.

1.2.2 Het industrieel leerlingenwezen:

Naast deze samenwerking met de diverse scholen, heeft Van Hool in het kader van het industrieel leerlingenwezen ook een samenwerkingsverband met vier centra voor deeltijds onderwijs. Reeds in 1986, na de verlenging van de leerplicht tot 18 jaar, startte Van Hool met deze nieuwe vorm van opleiding, waarbij jongeren in een systeem van deeltijds werken en leren, de mogelijkheid wordt geboden een echt beroep aan te leren. Van Hool biedt de industriële leerlingen vijf beroepsmogelijkheden aan, namelijk lasser-monteerder, garneerder-stoffeerder, voertuigelektricien, goederenbehandelaar en schilder-spuiter. De algemene coördinatie gebeurt vanuit de personeelsdienst en voor de vakopleiding zelf krijgen de leerlingen een interne begeleider toegewezen. Deze maakt de jongere tijdens de werkweek vertrouwd met de verschillende taken waaruit het beroep bestaat. Meer dan 70% van deze leerlingen kan onmiddellijk na de opleiding bij Van Hool aan de slag. In tegenstelling tot het aantal stagiairs is het aantal industriële leerlingen sterk teruggelopen. In de jaren '90 gaf men permanent aan 40 leerlingen opleiding in dit systeem, terwijl vandaag de dag hoogstens 25 leerlingen zich hiervoor aanbieden.

1.2.3 Het project "vrouwen die hun mannetje staan":

Een laatste initiatief is het project: "vrouwen die hun mannetje staan", dat tot stand kwam in een samenwerking tussen Van Hool, Quo Vadis, het Europees Sociaal Fonds en het Fonds voor Tewerkstelling en Opleiding voor arbeiders in de Metaalverwerkende nijverheid in de provincie Antwerpen (FTMA).

Dit project ging van start in januari 2000 en had tot doel andersgeschoolde vrouwen vanuit richtingen zoals kantoorwerken, haartooi, personenverzorging, etc.³⁶ op te leiden tot elektriciens of monteerders van onderstellen voor de chassismontage. Ook voordien waren er reeds vrouwen bij Van Hool tewerkgesteld, maar dan voornamelijk in de onderhoudsploeg, in de schildering en de garnering. In de industrieel-technische beroepen daarentegen was het aantal vrouwen tot 2000 zeer beperkt tot onbestaande, door het

³⁶ Men heeft zich bewust niet beperkt tot de groep van uitkeringsgerechtigde werklozen, omdat dit de doelgroep te sterk zou vernauwen en wellicht de interessantste kandidaten zou uitsluiten. Omdat men zich richtte tot al dan

praktisch totaal ontbreken van meisjes in industrieel-technische studierichtingen van het secundair onderwijs. Toch leerde men uit ervaring dat het gemakkelijker was om goed gemotiveerde algemeen geschoolde vrouwen dan mannen aan te trekken. In 1999 waren 70 tot 80% van de spontane sollicitanten vrouwen, die duidelijk meer gemotiveerd waren. Hieruit groeide in 1999 de idee om via collectieve opleiding voor vrouwen bij te dragen tot het oplossen van de personeelsnoden in de industrieel-technische beroepen, meer bepaald de functies van elektriciens en monteerder van onderstellen. Met andere woorden hebben de spanningen op de arbeidsmarkt en het geloof in een doorgedreven opleidingsstrategie Van Hool overtuigd om het potentieel van vrouwen op de arbeidsmarkt ruimer aan te spreken.

In januari 2000 zijn de eerste twee opleidingen gestart: 10 vrouwen voor de opleiding chassismontage en 12 voor de opleiding elektriciteit. Het project werd in augustus nogmaals herhaald voor twee groepen van 15 en 16 vrouwen, die respectievelijk een opleiding chassismontage en elektriciteit volgden.

Voor het werven van de cursisten heeft men zich in eerste instantie gebaseerd op de eigen werfreserve. Na een eerste selectie aan de hand van het sollicitatieformulier en vroegere gesprekken van de interviewer werden ongeveer 40 vrouwen uitgenodigd. Tevens werd het project op de ondernemingsraad toegelicht en opgenomen in het kort verslag van deze vergadering. Dit verslag hangt men maandelijks op de personeelsborden in de fabriek uit. Naar aanleiding hiervan hebben zich nog 15 vrouwen aangeboden voor het project.

Voor de selectie van de kandidaten werden heel andere criteria gehanteerd. Daar waar vroeger voor het monteren van een onderstel een hoger diploma vereist was, was een algemeen opleidingsniveau, minimum secundair onderwijs, hier voldoende. Dit algemeen opleidingsniveau was noodzakelijk omdat de cursisten een intensieve opleiding moesten doorlopen. Verder moesten de kandidaten gemotiveerd zijn en interesse hebben voor een langdurige voltijdse tewerkstelling. Met elk van de sollicitanten werd een individueel gesprek gevoerd waarin het globale project, de specifieke functie en de opleidingsmethodiek werden toegelicht. Diezelfde dag werd individueel een afdelingsbezoek georganiseerd om kennis te maken met de functie en de werksfeer die heerst op de afdeling. Tot slot werd ook met de afdelingsverantwoordelijken een selectiegesprek gehouden. De selectieprocedure vereiste een grotere tijdsinvestering van de verantwoordelijken, omdat de kandidaten geen enkele

niet pas afgestudeerde andersgeschoolden en de opleiding centraal staat in dit project, werd dit initiatief mee opgenomen bij de initiatieven ter verbetering van de transitie tussen onderwijs en arbeidsmarkt.

achtergrondkennis hadden en omdat men de vrouwen wou bewust maken van het feit dat ze in een 'mannenwereld' zouden terechtkomen.

Alvorens aan te vangen met de opleiding, namen de kandidaten deel aan een uitgebreide introductievergadering. Deze had tot doel de werkneemsters vertrouwd te maken met de algemene gebruiken en voorschriften binnen de onderneming en de gangbare veiligheidsmaatregelen. Nadien werden ze begeleid naar hun werkplaats, waar ze werden opgevangen door hun leidinggevenden. De leidinggevenden hadden ook de taak om naar de ander arbeiders toe duidelijk de doelstellingen en verwachtingen van het project te communiceren en om hen voor te bereiden op de komst van vrouwelijke collega's.

De eigenlijke opleiding bestond uit een theoretisch gedeelte, een praktisch gedeelte over gereedschap en materialen en een training on-the-job. In het theoretische gedeelte kwamen de basisbeginselen van het vakgebied, elektriciteit en automechanica, aan bod. Voor de uitwerking en het geven van deze lessen werd beroep gedaan op eigen medewerkers met een goede kennis van het werkveld en specifieke pedagogische bekwaamheden. Na elke theoretische les werd de 'transfer' gemaakt naar de reële arbeidssituatie en werden aanvullingen gegeven binnen het toepassingsgebied. Dit gedeelte vormde een noodzakelijke basis om tijdens het praktische gedeelte kennis en inzicht te verwerven over de verscheidenheid van materialen en gereedschappen. Voor het praktische gedeelte werden de deelnemers opgedeeld in kleinere groepen en via een rotatiesysteem werden de taken en vaardigheden aangeleerd in de verschillende subafdelingen. Dat leerproces vond plaats onder supervisie van de instructeurs. De betrokken eerstelijnsverantwoordelijken van de subafdeling en een ervaren medewerker vingden de cursisten op en leerden de werkzaamheden aan. Het theoretische en praktische gedeelte namen voor de opleiding chassismontage en elektriciteit respectievelijk 42 en 180 uren in beslag. Na dit formele scholingsgedeelte kregen de deelnemers hun taaktoewijzing op basis van de evaluatie van de stageplaats, in de mate van het mogelijke rekening houdend met hun eigen voorkeur. Tijdens deze training on-the-job van vier maanden werden onder begeleiding van een ervaren werknemer (peter) de taken van de subafdeling verder aangeleerd.

Het project werd gestuurd, begeleid en opgevolgd door de afdeling in nauw overleg met de personeelsdienst. Gedurende de eerste weken heeft men vanuit de personeelsdienst dagelijks een rondgang gemaakt in de fabriek. Men stond ook langer stil bij de gangbare evaluatiegesprekken en had telkens een gesprek met de directe leidinggevenden. Na

verloop van tijd heeft men deze opvolging afgebouwd, mede omdat men merkte dat de vrouwen niet teveel 'anders' behandeld wilden worden.

In het algemeen werd dit project positief beoordeeld. Men heeft relatief gemakkelijk de nodige geschikte kandidaten gevonden, men was aangenaam verrast door de leergierigheid en de motivatie van de cursisten en de inschakeling op de werkvloer is vlot verlopen. Slechts drie van de 50 vrouwen die in dit project werden opgeleid signaleerden problemen in verband met hun peter of andere mannelijke collega's. Toch maakt Van Hool twee belangrijke kanttekeningen. Ten eerste blijkt uit statistisch materiaal dat de arbeidsters gemiddeld meer afwezig zijn dan de arbeiders. Het verzuimcijfer³⁷ van de vrouwen bedraagt 7,30 ten opzichte van 4,88 voor de mannen. Stabiliteit in aanwezigheid is dan ook een aandachtspunt. Ten tweede heeft men uit ervaring geleerd dat de slaagkansen verkleinen naarmate de fysieke eisen van de job hoger liggen.

1.3 Integratie van de arbeidsmarktindicatoren in het HR-beleid

Binnen Van Hool worden wel een aantal gegevens van het personeelsbestand, zoals leeftijd en geslacht, bijgehouden en opgevolgd, maar er is geen sprake van een systematisch in kaart brengen van de verschillende interne instroom-, doorstroom- en uitstroomgegevens.

Het belangrijkste kanaal om voeling te houden met de externe arbeidsmarkt zijn de eigen ervaringen, opgedaan tijdens het werving- en selectieproces. Door hiermee dagdagelijks bezig te zijn, krijgt men ten eerste een duidelijk zicht op welke vacatures moeilijk ingevuld geraken. Daarnaast leert deze ervaring hen ook waar men al dan niet op zoek kan gaan naar potentiële kandidaten. Zo bijvoorbeeld heeft Van Hool doorheen de verschillende werving- en selectieprocedures geleerd dat het veel gemakkelijker is om goed algemeen geschoolde en gemotiveerde vrouwen dan mannen aan te trekken. Een tweede kanaal zijn de contacten met de technische en beroepsscholen uit de directe omgeving. Via deze weg kan men immers een zicht krijgen op het aantal afgestudeerden voor de verschillende richtingen. Ten derde blijft men op de hoogte van de algemene situatie en tendensen op de arbeidsmarkt via kranten, vakbladen en studies. Tot slot raadpleegt men ook de officiële cijfers gepubliceerd door de VDAB, maar deze zijn volgens hen weinig bruikbaar. De cijfers geven immers enkel het aantal niet-werkenden werkzoekenden binnen een bepaalde doelgroep aan, maar vertelt hen niets over de beschikbaarheid en/of geschiktheid voor het betreffende beroep.

³⁷ In het verzuimcijfer werd het zwangerschapsverlof niet mee opgenomen.

Hoewel deze gegevens niet expliciet in kaart worden gebracht, spelen ze een belangrijke rol in het uittekenen van het HR-beleid. Doorheen de beschrijving van de initiatieven wees Van Hool op het feit dat men zo vroeg mogelijk in het werving- en selectieproces tracht rekening te houden met de opportuniteiten en zwakten van de arbeidsmarkt. Zo bijvoorbeeld heeft men via het project “vrouwen die hun mannetje staan” ingespeeld op de opportuniteit van de spontane sollicitaties van vrouwen, die wel gemotiveerd zijn maar niet over de vereiste basisopleiding beschikken.

1.4 Het flankerend beleid

De maatregelen van de overheid en andere actoren zijn geen directe aanleiding geweest om een meer arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid te voeren, maar hebben wel voor een zekere ondersteuning gezorgd.

Wat betreft de schoolstages richt het flankerend beleid zich voornamelijk tot de scholen. Zo heeft de Vlaamse Onderwijsraad een draaiboek met instructies opgesteld om schoolstages in het secundair technisch en beroepsonderwijs te bevorderen. In dit kader stelt de Vlaamse overheid ook een aantal faciliteiten ter beschikking aan de scholen die stages organiseren. Van Hool zelf werd noch via sensibilisatie noch via financiële ondersteuning aangemoedigd om hun deuren voor stagiairs open te stellen, hetgeen men ook niet verwacht in de toekomst.

Voor het industrieel leerlingenwezen krijgt men wel een financiële ondersteuning van zowel het sectoraal opleidingsfonds FTMA als het Europees Sociaal Fonds. Daarnaast is er binnen de sector een paritair leercomité opgericht dat bevoegd is voor de samenstelling en bewaking van het leerreglement voor industriële leerlingen.

Het project “vrouwen staan hun mannetje” is tot stand gekomen in samenwerking met Quo Vadis, het Europees Sociaal Fonds en het sectoraal opleidingsfonds FTMA. Quo Vadis ontwikkelde mee de methode van opleiding en begeleiding van vrouwen en zorgde via regelmatige contacten voor een externe opvolging. Daarnaast zorgden het ESF - doelstelling 4 - en FTMA beiden voor de subsidie van dit opleidings- en tewerkstellingstraject. Ook in het kader van het educatief verloop kreeg men een subsidie.

Naar de toekomst toe pleit Van Hool voor een herwaardering van het technisch en beroepsonderwijs en voor een degelijke basisopleiding in het dagonderwijs. Indien later dan correctief moet opgetreden worden kan de opleiding daar tenminste op geënt worden.

1.5 Kosten

In het onderstaande wordt enkel een overzicht van de kosten van project “vrouwen staan hun mannetje” gegeven. Van de samenwerkingsinitiatieven met de scholen en het industriële leerlingenwezen heeft men nog geen berekening gemaakt. Van Hool is wel overtuigd van het nut om ook op deze kosten en baten een zicht te krijgen, maar vond het praktisch onmogelijk om een correct en gedetailleerd overzicht te maken. Bovendien zal Van Hool deze initiatieven, los van de al dan niet hoge kosten, verderzetten omwille van de baten.

Aangezien voor elk van de vier opleidingen dezelfde principes gehanteerd werden, en er dus enkel een verschil is in het aantal deelnemers en lesuren, verduidelijken we bij wijze van voorbeeld de kostenberekening van de opleiding elektriciteit voor de eerste groep van 11 deelnemers. In de samenvatting wordt wel het eindtotaal van de drie overige opleidingen opgenomen.

In het kostenplaatje van het project “vrouwen die hun mannetje staan”, en meer bepaald de opleiding elektriciteit (858u), kunnen drie grote luiken onderscheiden worden: de kost van de formele opleiding, de kost van de training on-the-job en de kost van de omkadering. Elk van deze luiken wordt in het onderstaande in detail besproken.

1.5.1 De kost van de formele opleiding:

De formele opleiding, bestaande uit een theoretisch en praktisch gedeelte, hield voor de opleiding elektriciteit 180 lesuren in. Tabel 28 geeft enerzijds de kost van de interne trainers weer en anderzijds de loondervingskost van de 11 cursisten. Aangezien de cursisten tijdens de formele opleiding geen rendement hebben, kan de volledige loonkost voor die periode als loondervingskost beschouwd worden. De materiaalkost van de opleiding werd niet in het overzicht opgenomen.

Tabel 28: Kost van de formele opleiding

<i>1. Kost van de trainers:</i>	
- Gemiddelde loonkost ³⁸ interne trainers:	3000 Bef/u
- Kost van de interne trainers: 180 u x 3000 Bef/u	540.000 Bef
Subtotaal:	<i>540.000 Bef</i>
<i>2. Loondervingskost cursisten:</i>	
- Gemiddelde loonkost/cursist voor de volledige opleidingsperiode (858u) :	536.698 Bef
- Gemiddelde loonkost van 11 cursisten (858u):	5.903.682 Bef
- Loondervingskost van de 11 cursisten: 180u x (5.903.682 Bef : 858 u)	1.238.535 Bef
Subtotaal:	<i>1.238.535 Bef</i>
Totaal:	<i>1.778.535 Bef</i>

1.5.2 De training on-the-job:

Na de formele opleiding kregen de cursisten een training on-the-job van 678 uren, waarbij onder begeleiding van een ervaren werknemer de taken van de subafdeling verder aangeleerd werden. Aan deze opleiding is een loondervingskost van zowel de cursisten en als de interne begeleider verbonden. De cursist en interne begeleider hebben immers tijdens deze periode een rendementsverlies, omdat men de job aan het leren is of men de begeleiding dient te verzorgen. Binnen de sector heeft men de afspraak gemaakt dat de kost van het rendementsverlies gelijk is aan 1/4de van de loonkost van zowel de cursist als de interne begeleider gedurende de inwerkingperiode.

³⁸ De gemiddelde loonkost is telkens gelijk aan de totale loonkost voor werkgever. Dit wordt als volgt berekend: brutoloon x 61,075% sociale lasten (RSZ, eindejaarspremie, wetverzekering, medische verzorging, vervoers-tussenkomsten en personeelskledij)

In tabel 29 wordt de loondervingkost van cursisten en interne begeleiders berekend op basis van bovenstaand principe. De materiaalkost van de training on-the-job werd niet in het overzicht opgenomen.

Tabel 29: Kost van de training on-the-job

<i>1. Loondervingkost cursisten:</i>	
- Gemiddelde loonkost van 11 cursisten voor de volledige opleidingsperiode (858u):	5.903.682 Bef
- Gemiddelde loonkost van 11 cursisten voor de training on-the-job (678u): 678 u x (5.903.682 Bef : 858 u)	4.665.147 Bef
- Loondervingkost van de 11 cursisten: 4.665.147 Bef : 4	1.166.287 Bef
Subtotaal:	<i>1.166.287 Bef</i>
<i>2. Loondervingkost interne begeleiders:</i>	
- Gemiddelde loonkost interne begeleiders voor de training on-the-job (678u):	5.089.771 Bef
- Loondervingkost interne trainers: 5.089.771 Bef :4	1.272.443 Bef
Subtotaal:	<i>1.272.443 Bef</i>
<i>Totaal:</i>	<i>2.438.730 Bef</i>

1.5.3 De omkadering:

Naast het opleidingsgedeelte, vroeg het project een extra tijdsinvestering op het vlak van omkadering door de personeelsdienst en afdelingsverantwoordelijken. In de tabel 30 wordt deze extra tijdsinvestering in kaart gebracht, opgesplitst naar drie grote clusters van activiteiten: (1) bespreking, uitwerken aangepaste methodiek en profielbepaling, (2) rekrutering en selectie en (3) opvolging, bijsturing en nazorg.

Wat betreft de kost van de omkadering gaat het hoofdzakelijk om een personeelskost van de verantwoordelijken. Voor de berekening hiervan hanteert men, zoals weergegeven in tabel 31, een vaste personeelskost van 1200 Bef/u.

Tabel 30: Tijdsinvestering met betrekking tot de omkadering

<i>1. Bespreking, uitwerken aangepaste methodiek en profielbepaling:</i>	
- Profielbepaling	12u
- Methodiek bepalen en opstarten	16u
- Uitwerking methodiek	20u
Subtotaal:	<i>48u</i>
<i>2. Rekrutering en selectie:</i>	
- Doorlopen werfreserve	12u
- Uitnodigen kandidaten	4u
- 1ste individueel gesprek	25u
- Redeneringstest	8u
- Rondleiding afdeling	8u
- Praktische proef	8u
- Afrondend gesprek 1ste ronde	8u
- Aanwervingsgesprek afdelingsverantwoordelijken	8u
- Selectie definitieve kandidaten	6u
- Uitnodiging definitieve kandidaten	4u
- 2de individueel gesprek	6u
- Medisch onderzoek	18u
- Afrondend gesprek + contractondertekening	12u
- Administratie dossier kandidaten	15u
Subtotaal:	<i>142u</i>
<i>3. Opvolging, bijsturing en nazorg</i>	
- Opvolging en bijsturing tijdens de lessenreeks	10u
- Opvolging en bijsturing einde proefperiode	6u
- Eindevaluatie lessenreeks	3u
- Toewijzing subafdeling na opleiding	6u
- Dagelijkse opvolging en bijsturing door chef van	25u

kandidaten	
- Dagelijkse opvolging en bijsturing door chef van peters	20u
- Opvolgingsgesprek met WN	10u
- Opvolgingsgesprek met chefs	10u
- Evaluatie na 3 maanden dienst	6u
- Administratieve opvolging van de kandidaten	10u
Subtotaal:	106u
Totaal:	296u

Tabel 31: Personeelskost van de omkadering:

<i>1. Personeelskost bespreking, uitwerking methodiek en profielbepaling:</i>	57.600
- Gemiddelde loonkost verantwoordelijken:	1200 Bef/u
- Personeelskost: 48u x 1200 Bef/u	57.600 Bef
<i>2. Personeelskost rekrutering en selectie:</i>	
142u x 1200 Bef/u	170.400 Bef
<i>3. Personeelskost opvolging, bijsturing en nazorg:</i>	
106u x 1200 Bef/u	127.200 Bef
Totaal:	355.200 Bef

1.5.4 Samenvatting:

In de onderstaande tabel worden de verschillende kostenposten van de eerste opleiding elektriciteit nog eens op een rijtje gezet en wordt het eindtotaal van de overige drie opleidingen weergegeven.

Tabel 32: Overzicht kosten van het project “vrouwen die hun mannetje staan”

1.5.1. Kost van de formele opleiding:	
1. Kost van de lesgever	540.000 Bef
2. Loondervingkost cursisten	1.238.535 Bef
Subtotaal:	<i>1.778.535 Bef</i>
1.5.2 Kost van de training on-the-job:	
1. Loondervingkost cursisten	1.166.287 Bef
2. Loondervingkost interne begeleiders	1.272.448 Bef
Subtotaal:	<i>2.438.730 Bef</i>
1.5.3. Kost van de omkadering:	
1. Personeelskost bespreking, uitwerking methodiek en profielbepaling	57.600 Bef
2. Personeelskost rekrutering en selectie	170.400 Bef
3. Personeelskost opvolging, bijsturing en nazorg	127.200 Bef
Subtotaal:	<i>355.200 Bef</i>
Totaal Elektriciteit 1 (11 cursisten)	<i>4.572.465 Bef</i>
Totaal Chassismontage 1 (10 cursisten)	<i>2.707.878 Bef</i>
Totaal Elektriciteit 2 (14 cursisten)	<i>5.564.191 Bef</i>
Totaal Chassismontage 1 (14 cursisten)	<i>4.361.890 Bef</i>

1.6 Baten

De belangrijkste baat van de samenwerkingsinitiatieven met de scholen en het industrieel leerlingenwezen is dat deze initiatieven een belangrijk wervingskanaal vormen. Ongeveer 30% van de stagiairs en meer dan 70% van de industriële leerlingen start na de opleiding bij Van Hool. Verder kan men bij de aanwerving een beter gefundeerde beslissing nemen,

aangezien men de leerlingen aan het werk heeft gezien en een goed zicht heeft gekregen op hun capaciteiten.

Ten tweede garanderen de samenwerkingsinitiatieven met de scholen en het industrieel leerlingenwezen dat de opleidingprogramma's en de competenties van de leerlingen beter aansluiten bij de noden van de bedrijfswereld, zodat de overgang tussen school en arbeidsmarkt vlotter verloopt. Deze initiatieven dragen immers bij tot een meer praktijkgerichte vorming. Bovendien krijgen de leerlingen de gelegenheid om kennis te maken met het werkmilieu en zijn specifieke kenmerken zoals het werksneltempo, de productiviteit, de kwaliteit en discipline, etc. Verder bieden deze initiatieven aan de leraars de mogelijkheid om contact te houden met de technici uit de nijverheid, om voeling te houden met wat er leeft op het vaktechnische gebied.

Wat betreft het project "vrouwen die hun mannetje staan" ligt het belangrijkste voordeel in het feit dat men het probleem van de knelpuntvacatures relatief gemakkelijk heeft kunnen oplossen. Men heeft immers een nieuwe groep van potentiële kandidaten, die bij de andere bedrijven (nog) niet zo gegeerd zijn, aangesproken. Voor de 50 functies die men met dit project ingevuld heeft, had men anders 5 jaar geleden alle afgestudeerden uit de beroepsrichtingen automechanica en elektriciteit van de drie grootste technische scholen uit de omgeving nodig gehad. Een onmogelijke opdracht aangezien meerdere bedrijven in deze vijver vissen. Daarbij komt nog dat deze groep van vrouwen, in tegenstelling tot de afgestudeerden uit de beroepsrichting automechanica en elektriciteit, niet weggelokt worden door andere bedrijven.

Doorheen dit project heeft men ook de mentaliteit van de 'mannenwereld' kunnen keren, waardoor het aanwerven van vrouwen in de toekomst gemakkelijker zal verlopen.

2. Case Asco

Asco is een Belgisch familiebedrijf dat in 1954 werd opgericht als een private subcontractor voor de luchtvaartindustrie. Meer specifiek heeft men zich gespecialiseerd in het maken van high-precision hardmetalen mechanische onderdelen voor deze markt. Reeds meer dan 20 jaar werkt Asco als co-ontwikkelaar en subcontractor voor grote vliegtuigbouwers als Airbus en Boeing. De laatste vijf jaar heeft het bedrijf een sterke groei gekend. De omzet is verdrievoudigd tot 4621 miljoen Bef in 2000 en ook het personeelsbestand nam toe met 50%. Vandaag de dag heeft Asco een personeelsbestand van ongeveer 600 mensen, bestaande uit 400 arbeiders, 175 bedienden en 25 kaderleden.

In de onderstaande case wordt in het kader van de transitie onderwijs - arbeidsmarkt de klemtoon gelegd op de initiatieven die zich richten tot de groep van arbeiders.

2.1 Motieven tot het initiëren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

In 1980 is Asco overgeschakeld naar computer numerisch gestuurde systemen (CNC), waarvoor destijds nog geen opleidingen bestonden in het initiële onderwijs. Een eerste motief om een aantal samenwerkingsverbanden met de scholen op te starten was dan ook de nood aan deze nieuwe specifieke competenties. De samenwerking met de scholen is met andere woorden gestart vanuit hun zoektocht naar computergespecialiseerde operators.

Gaandeweg werden de motieven om de samenwerkingsverbanden met scholen op te starten en te onderhouden verruimd. Naast het feit dat Asco er alle belang bij heeft dat de toekomstige werknemers de competenties hebben die men vraagt, spelen nog drie andere motieven een rol. Ten eerste vormen de samenwerkingsverbanden, en meer bepaald de stages en het vormingscentrum (zie § 2.2), een belangrijk instrument bij het rekruterings- en selectiebeleid. Men heeft de leerlingen immers aan het werk gezien en kan op die manier een beter gefundeerde beslissing nemen bij aanwerving. Ten tweede zorgen de samenwerkingsverbanden ervoor dat men voeling blijft hebben met wat er leeft in het onderwijs, en omgekeerd kan men op regelmatige tijdstippen de scholen op de hoogte brengen van de recente ontwikkelingen in het bedrijfsleven. Tot slot tracht men via deze initiatieven Asco bij de scholen en bijna afgestudeerden kenbaar en aantrekkelijk te maken, om zo de wervingskracht te versterken.

De laatste jaren heeft het probleem van knelpuntvacatures de nood aan een arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid nog meer op de voorgrond geplaatst. Asco heeft de laatste 5 à 6 jaar immers een sterke groei gekend, hetgeen zich vertaald heeft in een stijging van het aantal personeelsleden van 300 in 1995 tot 600 in 2001. In die periode, tot op de dag van vandaag, ondervond men voornamelijk voor de technische functies in het algemeen en de computergespecialiseerde operators in het bijzonder problemen om de vacatures in te vullen. Naast de schaarste van technische functies op de arbeidsmarkt vormt het mobiliteitsprobleem een extra drempel. Het aantrekken van potentiële kandidaten wordt immers belemmerd door de slechte bereikbaarheid van hun vestigingen in Zaventem. De initiatieven in het kader van een meer arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid vormen dan ook een belangrijk kanaal om de aanwezige knelpuntvacatures op te lossen en te voorkomen.

2.2 Initiatieven van een arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid

2.2.1 Werving en selectie van pas afgestudeerden:

De pas afgestudeerden vormen de belangrijkste doelgroep bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers, en dit voor zowel de arbeiders- als de bediendefuncties. Voor de arbeidersfuncties stelt Asco een diploma TSO of BSO met een zevende jaar specialisatie als minimum vereiste voorop. Meer concreet richt men zich sinds '85 tot afgestudeerden uit de richting CNC. Van de 400 arbeiders heeft 2/3de een dergelijke specialisatie. Enkel degenen die reeds voor '85 bij Asco werkten of deze specialisatie in hun job niet nodig hebben, konden/kunnen met een ander diploma bij Asco aan de slag. Voor de bediendefuncties werft men voornamelijk ingenieurs en, in mindere mate, graduatoren aan.

Aangezien de pas afgestudeerden een belangrijke doelgroep vormen, investeert Asco in diverse kanalen om hen te bereiken en de aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven te verbeteren. In het onderstaande komen op de eerste plaats de initiatieven ten aanzien van de arbeiders aan bod. Daarbij aansluitend worden ook de initiatieven voor ingenieurs en graduatoren kort aangehaald.

Zoals reeds vermeld bestond er in 1980 nog geen opleiding in computer numerisch gestuurde machines. Asco kon dan ook niet anders dan pas afgestudeerden uit andere technische richtingen aanwerven en zelf in opleiding voorzien. In 1985 heeft men de eerste maal een school in Zaventem gecontacteerd met de vraag om het besturen van computer numerisch gestuurde machines in het opleidingspakket op te nemen. De school kon hier

echter niet op ingaan, omdat men voor de vereiste machines niet voldoende financiële middelen ter beschikking had. Asco heeft daarom besloten om zelf de school te ondersteunen door de machines ter beschikking te stellen. Hieruit is het vormingscentrum gegroeid. Dit is een volledig uitgerust werkatelier binnen het bedrijf waar scholen theorie- en praktijklessen omtrent CNC kunnen geven. Vandaag de dag bezoeken klassen uit zes technische en beroepsscholen het vormingscentrum, telkens voor een halve dag. Gedurende de 15 jaar dat het vormingscentrum bestaat, werden reeds 900 leerlingen TSO of BSO binnen het vormingscentrum opgeleid en 150 van hen werden door Asco aangeworven. Met een gemiddelde van 10 aanwervingen per jaar is het vormingscentrum dan ook het belangrijkste wervingskanaal voor de CNC operatoren.

Naast het vormingscentrum vormen ook de stages een belangrijk wervingskanaal. 30 leerlingen uit 7 technische of beroeps secundaire scholen lopen stage bij Asco. Het aantal stagedagen verschilt van school tot school, maar in het totaal gaat het om 530 stagedagen per jaar. De meester/gast geeft aan waar in de afdeling eventueel een stagiair kan geplaatst worden. De eigenlijke begeleiding van de stagiair gebeurt door de operatoren zelf. De stagiairs draaien niet mee in het productieproces, aangezien men niet voldoet aan de vereiste kwalificaties. De stage bestaat uit het volgen van een operator, die uitleg geeft bij de verschillende activiteiten.

Het vormingscentrum en de stages worden reeds gedurende meerdere jaren als wervingskanaal gehanteerd. Met de groei van Asco, en de daaruit voortvloeiende stijging van de knelpuntvacatures, heeft men de wervingskanalen uitgebreid om een nog bredere doelgroep te bereiken. Zo organiseert men bedrijfsbezoeken en gaat men regelmatig naar rekruteringsdagen om Asco een grotere bekendheid te geven.

Deze twee laatste kanalen en de stages worden ook gehanteerd voor het aantrekken van ingenieurs en graduatens. Ook hier contacteert men regelmatig scholen om stagemogelijkheden en onderwerpen voor eindprojecten door te geven. Voor de bediendefuncties lopen 66 leerlingen uit 6 scholen, al dan niet in het kader van hun eindproject, stage binnen Asco. In het totaal gaat het om 438 stagedagen.

2.2.2 De introductie en het opleidingsbeleid voor arbeiders:

Permanent leren staat naast klantentevredenheid, respect voor het individu en resultaatgerichtheid als één van de kernwaarden in de missie van Asco ingeschreven: "Our

people are our values. Personal initiatives, training, fresh ideas and inspiration inject new energy into the company and keep Asco going in the right direction. Only in this way can we maintain our winning foresight and continue to achieve excellence in execution, a key factor in our business.” (Asco Jaarrapport, 2000). Dat men aan permanente vorming veel waarde hecht blijkt onder ander uit de investering van Asco in de opleiding van medewerkers en het aantal opleidingsdagen voor arbeiders. De investering in opleiding bedroeg in 2000 6% van de totale loonmassa, inclusief de loondervingkost van de cursisten, hetgeen ver boven het gemiddelde budget van de metaalsector ligt. Het aantal opleidingsdagen voor de arbeiders bedroeg in 2000 gemiddeld 7,6 dagen. Deze opleidingen vinden plaats op de werkvloer, in de twee vormingscentra of worden klassikaal gegeven. In het onderstaande wordt dieper ingegaan op de processen en systemen die men binnen Asco hanteert om dit continue leerproces te ondersteunen.

Ten eerste organiseert men voor de nieuwe medewerkers een onthaalsessie waarin de organisatie in grote lijnen voorgesteld wordt en men een rondleiding in de ateliers geeft. Naast deze meer algemene inleiding krijgt elke nieuwe medewerker een formele opleiding in het kwaliteitssysteem. Specifiek voor de arbeiders voorziet Asco een formele training voor nieuwe operatoren en een on-the-job training. Wat de formele opleiding betreft dient men, afhankelijk van de functie en de ervaring die men heeft, een bepaalde cyclus van maximum 150 lesuren te doorlopen. Bij de training on-the-job wordt men gedurende 6 weken begeleid door een peter. Asco beschikt over een vaste pool van peters die instaan voor de begeleiding van nieuwe medewerkers. Reeds van bij de start maakt men de individuele vormingsfiches aan. Deze geven aan wie welke opleiding reeds gevolgd heeft of nog moet volgen. Op die manier is men enerzijds in staat het leerproces van elke medewerker systematisch op te volgen en bij te sturen. Anderzijds vormen de fiches een belangrijk kanaal om het belang van opleiding naar de medewerkers toe te communiceren.

Naast de voorgaande opleidingen in het kader van de introductie krijgen de arbeiders bijkomende opleidingen als er een nieuwe machine toekomt of als men van functie verandert. Verder streeft Asco via het opleidingsbeleid een zekere polyvalentie bij de arbeiders na. De operatoren worden opgeleid om op meerdere machines te kunnen werken. Aan deze laatste opleidingen kunnen de arbeiders elke 4 maanden maximum 40 uren deelnemen. Op de polyvalentiekaart houdt men voor elke medewerker en machine bij wie de machine niet kent, wie in opleiding is, wie de opleiding afgerond heeft en wie het aan een nieuwe medewerker of stagiair kan uitleggen.

Tot slot heeft Asco in 2000 een tweede vormingscentrum voor de eigen medewerkers opgericht. Hier worden via Cd-rom of intranet zelfsturende leerpakketten aangeboden, waarmee men onder andere kan leren planlezen en werken met de computer.

2.2.3 Het loopbaanbeleid voor arbeiders:

Voor de arbeidersfuncties heeft Asco een duidelijk afgebakend classificatiesysteem met verschillende niveaus. Nieuwe medewerkers krijgen bij de start een beschrijving van de eigen functie, het niveau waarop men zich bevindt en het traject dat men dient te doorlopen om door te stromen naar een hoger niveau. Arbeiders kunnen doorstromen naar de functie van brigadier (verantwoordelijk voor 5 à 6 arbeiders) of de bediendefuncties meestergast (verantwoordelijke voor 5 tot 10 brigadiers), kwaliteitscontroleur, methode-agent en programmeur.

Wat betreft het loopbaanbeleid laat men zoveel mogelijk de interne arbeidsmarkt spelen. Ondersteund door het opleidingsbeleid biedt men de arbeiders de mogelijkheid om door te stromen, zodat er onder aan de ladder terug een plaats vrijkomt die gemakkelijker vanuit de externe markt opgevuld kan worden. Bij het loopbaanbeleid staat een bepaald diploma dan ook niet langer als vereiste voorop. Hier wordt een gelijkwaardige werkervaring ook mee in rekening gebracht.

Dat Asco doorstroommogelijkheden aan de arbeiders aanbiedt, blijkt uit het aantal mutaties van arbeiders naar hogere niveaus. Respectievelijk 27 en 35 arbeiders groeiden door naar de functie van brigadier of naar een bediendefunctie.

2.3 Integratie van de arbeidsmarktindicatoren in het HR-beleid

Zoals uit het voorgaande reeds bleek worden de gegevens van de interne arbeidsmarkt, en dan voornamelijk in het kader van het doorstroombeleid, systematisch bijgehouden en opgevolgd. Op de personeelsdienst werkt men met het softwarepakket "Promoot" om de noden van de afdelingen en de competenties van de medewerkers permanent op elkaar af te stemmen.

Ook het opvolgen van de externe arbeidsmarkt gebeurt op een systematische basis. Hiervoor hanteert men diverse kanalen. Ten eerste leveren de contacten met de scholen belangrijke informatie op. Zo vraagt men jaarlijks aan de scholen, die een richting CNC

hebben en waarmee men al dan niet nauw samenwerkt, hoeveel leerlingen in die richting afstuderen. Daarnaast informeert men deze scholen over eventueel openstaande vacatures. Ten tweede steunt men in belangrijke mate op de sectorspecifieke gegevens die Agoria ter beschikking stelt. Tot slot houdt men voeling met de arbeidsmarkt via algemene media en vaktijdschriften, waar de meer algemene tendensen van de arbeidsmarkt besproken worden.

De informatie van de interne en externe arbeidsmarkt wordt vroegtijdig in rekening gebracht bij het uitstippelen van het HR-beleid. Dit blijkt onder ander uit de oprichting van het vormingscentrum en de uitbouw van de samenwerking met scholen. Op die manier tracht men immers op een pro-actieve manier de vereiste instroom van operatoren te garanderen. Verder heeft men de laatste 5 à 6 jaar de preventieve acties op het vlak van werving en selectie, zoals de rekruteringsdagen en bedrijfsbezoeken, uitgebreid om een antwoord te bieden aan de krapte op de arbeidsmarkt. Het reactief zoeken naar kandidaten via advertenties en externe bureaus heeft met andere woorden gedeeltelijk plaats gemaakt voor het preventief inspelen op de arbeidsmarkt.

2.4 Het flankerend beleid

Wat het flankerend beleid betreft, geniet men voornamelijk steun vanuit Agoria, en dit op verschillende vlakken. Sinds kort is de HR-manager lid van de Agoria-werkgroep “onderwijs en permanente vorming” die initiatieven onderneemt om de schaarste op de arbeidsmarkt voor technische functies aan te pakken. Asco kan langs deze weg de inspanningen die Agoria op dit gebied levert van nabij opvolgen en is dan ook in een aantal projecten meegestapt. Het gaat hier bijvoorbeeld om initiatieven om de contacten met scholen en de organisatie van stages te verbeteren. In dit kader stimuleert Agoria ook bedrijven om samen opleidingen te organiseren, zodat men de kosten kan delen. Naast de ondersteuning vanuit de werkgroep, kan Asco voor bepaalde opleidingen subsidies aanvragen bij het sectorfonds. Tot slot speelt Agoria een belangrijke rol in het verstrekken van informatie omtrent de bestaande maatregelen en subsidiemogelijkheden van de overheid en/of sociale partners.

Naast Agoria speelt ook de pers een bepaalde rol. Niet zozeer in het direct ondersteunen van de initiatieven, maar in het kenbaar maken van Asco. Met het vormingscentrum is men immers een paar keer in de pers gekomen. Dat men met het vormingscentrum in een positief daglicht wordt gesteld, komt het bedrijfsimago in het algemeen ten goede.

2.5 Kosten

In het onderstaande worden de kosten van het arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid binnen Asco in kaart gebracht. Meer concreet gaat het om de kost van:

- het vormingscentrum voor CNC operatoren,
- de stages,
- de overige preventieve wervingskanalen,
- de introductie en
- het opleidingsbeleid.

2.5.1 Kost van het vormingscentrum:

Het vormingscentrum brengt een personeelskost van de HR-manager en trainingsmanager, en een materiaalkost met zich mee. In tabel 33 worden deze kosten op jaarbasis weergegeven.

De trainingsmanager en HR-manager besteden op jaarbasis respectievelijk 10% en 5% van hun tijd aan het vormingscentrum. De trainingsmanager staat in voor de praktische organisatie, de contacten met de scholen en de werking van het vormingscentrum. Bij de HR-manager gaat het om een meer algemene opvolging. Het lesgeven gebeurt door de scholen zelf.

Tabel 33: Personeelskost en materiaalkost van het vormingscentrum op jaarbasis

<i>1. Personeelskost HR-manager en Trainingsmanager:</i>	
- Gemiddelde loonkost HR-manager/jaar ³⁹ :	6.600.000 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost trainingsmanager/jaar:	3.400.000 Bef/jaar
- Indirecte werkingskost ⁴⁰ /jaar:	144.600 Bef/jaar
- Kantoorruimte: m ² aan 6000 Bef/m ² op jaarbasis	84.000 Bef
- Onderhoud: m ² aan 400 Bef/m ² op jaarbasis	5600 Bef
- Bureaumeubelen: investeringsbedrag van 50.000 Bef af te schrijven op 10 jaar	5000 Bef
- PC: investeringsbedrag van 150.000 Bef af te	

³⁹ De gemiddelde loonkost van de HR-manager en trainingsmanager is de totale loonkost voor de werkgever. Dit is het brutoloon vermeerderd met de patronale bijdragen en de bijkomende voordelen (13de maand, groepsverzekering, bedrijfswagen en maaltijdcheques).

schrijven op 3 jaar	50.000 Bef
- Personeelskost HR-manager: Tijdsinvestering x (Gemiddelde loonkost + indirecte werkingkosten) 5% x (6.600.000 Bef/jaar + 144.600 Bef/jaar)	337.230 Bef
- Personeelskost trainingsmanager: 10% x (3.400.000 Bef/jaar + 144.600 Bef/jaar)	354.460 Bef
Subtotaal:	691.690 Bef
2. Materiaalkost:	
- Verbruiksgoederen (plexi, staven, staal en inox)	100.000 Bef
- Snijgereedschap (freeshouders, tasters en meettoestellen)	100.000 Bef
- Certifiëren van meetbank	50.000 Bef
- Huur lokaal: 50 m ² aan 6000 Bef/m ² op jaarbasis	300.000 Bef
- Onderhoud lokaal: 50 m ² aan 400 Bef/m ²	20.000 Bef
- Bureaumeubelen voor 10 personen: investeringsbedrag van 50.000 Bef af te schrijven op 10 jaar	50.000 Bef
- 7 computers: investeringsbedrag van 150.000 Bef af te schrijven op 3 jaar	350.000 Bef
- Onderhoud computers: 3 dagen per jaar	75.000 Bef
- Onderhoud machines:	200.000 Bef
Subtotaal:	1.245.000 Bef
Totaal:	1.936.690 Bef

2.5.2 Kost van de stages:

Wat de kost van de stages betreft kunnen volgende posten onderscheiden worden: personeelskost van de trainingsmanager, loondervingskost van interne begeleider, personeelskost van de preventie-adviseur en een materiaalkost.

⁴⁰ Enkel voor de bedienden en kaderleden dient een indirecte werkingkosten in rekening gebracht te worden.

De trainingsmanager besteedt op jaarbasis 25% van zijn tijd aan de organisatie en opvolging van de stages en de contacten met scholen.

De operator die als interne begeleider optreedt, besteedt gemiddeld 2 uur per dag aan de begeleiding van de stagiair. Op jaarbasis, dit zijn 968 stagedagen, komt dit neer op een totale tijdsinvestering van 7744 uur. Op dat moment heeft de begeleider een rendementsverlies van 25%. Het rendementsverlies van de interne begeleider wordt niet gecompenseerd door het rendement van de stagiair. Deze mag immers zelf geen stukken produceren.

De preventie-adviseur dient opleiding te geven in de veiligheidsvoorschriften van Asco. Hieraan besteedt hij 3 uur per school of 42 u voor de 14 scholen samen.

Tot slot is aan stages een kost van bril, veiligheidsschoenen en handschoenen verbonden.

In tabel 34 worden de verschillende kosten op jaarbasis, of 968 stagedagen, weergegeven.

Tabel 34: Personeelskost Trainingsmanager en preventie-adviseur, loondervingkost interne begeleider en materiaalkost in het kader van de stages

<i>1. Personeelskost Trainingsmanager:</i>	
- Gemiddelde loonkost Trainingsmanager/jaar:	3.400.000 Bef/jaar
- Indirecte werkingskost/jaar:	144.600 Bef/jaar
- Personeelskost Trainingsmanager: 25% x (3.400.000 Bef/jaar + 144.600 Bef/jaar)	886.150 Bef
Subtotaal:	886.150 Bef
<i>2. Personeelskost Preventie-adviseur:</i>	
- Gemiddelde loonkost ⁴¹ Preventie-adviseur/uur:	2000 Bef/u
- Indirecte werkingskost/jaar:	114.600 Bef/jaar
- Indirecte werkingskost/uur ⁴² :	89 Bef/u

⁴¹ De gemiddelde loonkost is de totale loonkost voor werkgever. Dit is het brutoloon vermeerderd met de patronale bijdragen. Voor deze functie dienen geen bijkomende voordelen in rekening gebracht te worden.

⁴² Binnen Asco werkt men 38,75 uren/week in plaats van de bij CAO vastgelegde 37 uren, hetgeen wel gecompenseerd wordt met 10,5 arbeidsduurverminderingdagen op jaarbasis. Verder heeft Asco 218,5 werkdagen/jaar. Dit is 365 dagen verminderd met 104 weekenddagen, 10 wettelijke feestdagen, 20 verlofdagen,

- Personeelskost Preventie-adviseur: 42u x (2000 Bef/u + 89 Bef/u)	87.738 Bef
Subtotaal:	87.738 Bef
3. Loondervingskost interne begeleiders (operator):	
- Gemiddelde loonkost ⁴³ Operatoren/uur:	1250 Bef/u
- Loondervingskost Operatoren: (7744 u x 1250 Bef/u) x 25%	2.420.000 Bef
Subtotaal:	2.420.000 Bef
4. Materiaalkost:	
- Materiaalkost/stagiair:	
- Bril	225 Bef
- Veiligheidsschoenen	1600 Bef
- Handschoenen	200 Bef
- Materiaalkost voor de 96 stagiairs: 96 x 2025 Bef	194.400 Bef
Subtotaal:	194.400 Bef
Totaal:	2.702.138 Bef

2.5.3 Kost van de overige preventieve wervingskanalen:

Aan de bedrijfsbezoeken en de deelname aan rekruteringsdagen is enkel een personeelskost van de HR-manager verbonden. Zij besteedt hieraan op jaarbasis 10% van haar tijd.

10,5 arbeidsduurverminderingdagen en 2 anciënniteitsverlofdagen (Per 5 jaar anciënniteit krijgt men een verlofdag extra. De gemiddelde anciënniteit binnen Asco is 10 jaar).

⁴³ De gemiddelde loonkost is de totale loonkost voor werkgever. Dit is het brutoloon vermeerderd met de patronale bijdragen. Voor deze functie dienen geen bijkomende voordelen in rekening gebracht te worden.

Tabel 35: Personeelskost van de HR-manager

<i>Personeelskost HR-manager:</i>	
- Gemiddelde loonkost HR-manager/jaar:	6.600.000 Bef/jaar
- Indirecte werkingskost/jaar:	144.600 Bef/jaar
- Personeelskost HR-manager: 10 % x (6.600.000 Bef/jaar + 144.600 Bef/jaar)	674.460 Bef
Totaal:	674.460 Bef

2.5.4 Kost van de introductie:

De kost van de formele opleiding in het kader van de introductie en de personeelskost van de trainingsmanager voor de opvolging worden besproken bij de kosten van het opleidingsbeleid. In het onderstaande worden enkel de kosten van de introductiesessie en de training on-the-job door de peter weergegeven.

1. Kost van de introductiesessies

Jaarlijks worden 8 introductiesessie van een halve dag georganiseerd voor gemiddeld 25 nieuwe medewerkers. Deze sessies houden een loondervingkost van de cursisten in, waarvoor de volledige loonkost in rekening kan gebracht worden. De HR-manager en preventie-adviseur zijn verantwoordelijk voor het geven van de sessies. Inclusief de voorbereiding en nazorg bedraagt hun tijdsinvestering 7,5 dag of 55,5 uur.

Tabel 36: Loondervingkost cursisten en personeelskost HR-manager en preventie-adviseur

<i>1. Personeelskost HR-manager en Preventie-adviseur:</i>	
- Gemiddelde loonkost HR-manager/jaar:	6.600.000 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost HR-manager/uur:	4082 Bef/u
- Gemiddelde loonkost preventie-adviseur/uur:	2000 Bef/u
- Indirecte werkingskost/uur:	89 Bef/u
- Personeelskost HR-manager: 55,5 u x (4082 Bef/u + 89 Bef/u)	231.491 Bef

- Personeelskost preventieadviseur: 55,5 u x (2000 Bef/u + 89 Bef/u)	115.940 Bef
Subtotaal:	<i>347.431 Bef</i>
2. Loondervingskost cursisten:	
- Gemiddelde loonkost ⁴⁴ Asco medewerker/uur:	1293 Bef/u
- Loondervingskost van 25 cursisten: 25 x 3,7 u x 1293 Bef/u	119.603 Bef
Subtotaal:	<i>119.603 Bef</i>
Totaal:	<i>467.034 Bef</i>

2. Kost van de training on-the-job

Naast de introductiesessie die aan alle medewerkers gegeven wordt, krijgen de arbeiders een bijkomende training on-the-job. Hieraan is een loondervingskost van de peter en nieuwe medewerker verbonden. Beiden hebben gedurende de introductieperiode van 6 weken immers een rendementsverlies van 25%. Naast deze loondervingskosten dient ook nog de extra kost van de premie voor de peter in rekening gebracht te worden. Voor de begeleiding betaalt Asco de peter een premie van 31,14 Bef/u, inclusief de patronale bijdragen.

Tabel 37: Loondervingskost nieuwe medewerker, peter en premie in het kader van de peterschapformule

1. Loondervingskost nieuwe medewerker:	
- Gemiddelde loonkost arbeider/uur:	1250 Bef/u
- Loondervingskost nieuwe medewerker: (222 u x 1250 Bef/u) x 25%	69.375 Bef
Subtotaal:	<i>69.375 Bef</i>

⁴⁴ Voor de gemiddelde loonkost van de Asco-medewerker werd een gewogen gemiddelde berekend van de gemiddelde loonkost/uur van arbeiders (400 arbeiders aan 1250 Bef/u), bedienden (175 bedienden aan 1189 Bef/u) en kaderleden (25 kaderleden aan 2703 Bef/u).

<i>2. Loondervingkost peter:</i>	
- Gemiddelde loonkost arbeider/uur:	1250 Bef/u
- Loondervingkost nieuwe medewerker: (222 u x 1250 Bef/u) x 25%	69.375 Bef
Subtotaal:	<i>69.375 Bef</i>
<i>3. Kost van de premie voor de peter:</i>	
- Premie/uur begeleiding:	31,14 Bef/u
- Kost van de premie: 222u x 31,14 Bef/u	6913 Bef
Subtotaal:	<i>6913 Bef</i>
Totaal:	<i>145.663 Bef</i>

2.5.5 Kost van het opleidingsbeleid:

De kost van het opleidingsbeleid kan verder opgesplitst worden naar de personeelskost van de beleidsverantwoordelijken, de kost van de softwarepakketten om het opleidingsbeleid op te volgen, de kost van de diverse opleidingen en de kost van het tweede vormingscentrum.

1. Personeelskost van de beleidsverantwoordelijken:

Bij het opleidingsbeleid zijn verschillende personen betrokken. Op de eerste plaats is de trainingsmanager verantwoordelijk voor het opvolgen van het opleidingsbeleid via de polyvalentiekaarten, het ontwikkelen van cursussen en de organisatie van algemene en machine opleidingen. Deze activiteiten komen overeen met een tijdsinvestering van 65% op jaarbasis. Daarnaast volgt de HR-manager gedurende 10% van haar tijd het opleidingsbeleid mee op. Tot slot vindt er 10 maanden op het jaar een vormingsvergadering van 2u plaats, om het opleidingsbeleid op de noden van de verschillende afdelingen af te stemmen waar 7 kaderleden aanwezig zijn.

Tabel 38: Personeelskost van de beleidsverantwoordelijken op jaarbasis

<i>1. Personeelskost trainingsmanager:</i>	
- Gemiddelde loonkost trainingsmanager/jaar:	3.400.000 Bef/jaar
- Indirecte werkingskost/jaar:	144.600 Bef/jaar
- Personeelskost trainingsmanager: 65% x (3.400.000 Bef/jaar + 144.600 Bef/jaar)	2.303.990 Bef
Subtotaal:	2.303.990 Bef
<i>2. Personeelskost HR-manager:</i>	
- Gemiddelde loonkost HR-manager/jaar:	6.600.000 Bef/jaar
- Indirecte werkingskost/jaar:	144.600 Bef/jaar
- Personeelskost HR-manager: 10% x (6.600.000 Bef/jaar + 144.600 Bef/jaar)	674.460 Bef
Subtotaal:	674.460 Bef
<i>2. Personeelskost vormingsvergaderingen:</i>	
- Gemiddelde loonkost kaderleden/uur:	2703 Bef/u
- Indirecte werkingskost/uur:	89 Bef/u
- Personeelskost: 7 x 20u x (2703 Bef/u + 89 Bef/u)	390.880 Bef
Subtotaal:	390.880 Bef
Totaal:	3.369.330 Bef

2. Kost van de softwarepakketten

Asco heeft geïnvesteerd in 3 softwarepakketten voor de ontwikkeling en opvolging van de opleidingen. Via het softwarepakket Promoot houdt men de kwalificaties van de medewerkers en de noden van de afdelingen bij. Verder biedt het softwarepakket "MUMETT" hen de mogelijkheid om intern cursussen te ontwikkelen die via het intranet gevolgd kunnen worden. Tot slot heeft men het softwarepakket 'skill check' aangekocht om de overstap naar Windows 2000 te maken. In tabel 39 wordt de kost op jaarbasis weergegeven.

Tabel 39: Kost van de softwarepakketten op jaarbasis

<i>Promoot</i> Investeringsbedrag van 120.000 Bef, af te schrijven op 4 jaar	30.000 Bef
<i>MUMETT</i> Investeringsbedrag van 43.000 Bef, af te schrijven op 2 jaar	21.500 Bef
<i>Skill check</i> Investeringsbedrag van 63.500 Bef, af te schrijven op 2 jaar	31.750 Bef
Totaal:	83.250 Bef

3. Kost van de diverse opleidingen

In de onderstaande tabel wordt enkel de loondervingkost van de medewerkers die opleiding volgen weergegeven. Aangezien het hier telkens gaat om formele opleidingen kan de volledige loonkost voor de opleidingsperiode in rekening gebracht worden. Voor arbeiders bedraagt de opleidingsperiode gemiddeld 14.000 uren per jaar. Bedienden en kaderleden volgen gemiddeld 5 dagen opleiding per jaar.

De kost van de lesgevers, de huur van lokalen, het didactisch materiaal etc. kon men niet zo gedetailleerd weergeven.

Tabel 40: Loondervingkost van de medewerkers op jaarbasis

<i>1. Loondervingkost arbeiders</i>	
- Gemiddelde loonkost arbeider/uur:	1250 Bef/u
- Loondervingkost: 14.000 u x 1250 Bef/u	17.500.000 Bef
Subtotaal:	<i>17.500.000 Bef</i>
<i>2. Loondervingkost bedienden</i>	
- Gemiddelde loonkost bediende/uur:	1189 Bef/u
- Indirecte werkingskost/uur:	89 Bef/u
- Loondervingkost: 175 bedienden x 37u x (1189 Bef/u + 89 Bef/u)	8.275.050 Bef

Subtotaal:	8.275.050 Bef
3. Loondervingkost kaderleden	
- Gemiddelde loonkost kaderlid/uur:	2703 Bef/u
- Indirecte werkingskost/uur:	89 Bef/u
- Loondervingkost: 25 kaderleden x 37u x (2703 Bef/u + 89 Bef/u)	2.582.600 Bef
Subtotaal:	2.582.600 Bef
Totaal:	28.357.650 Bef

4. Kost van het tweede vormingscentrum

Net als bij het vormingscentrum voor CNC operatoren brengt het tweede vormingscentrum een personeelskost van de HR-manager en trainingsmanager en een materiaalkost met zich mee. In tabel 41 worden deze kosten op jaarbasis weergegeven.

De trainingsmanager en HR-manager besteden op jaarbasis respectievelijk 10% en 5% van hun tijd aan het vormingscentrum.

Tabel 41: Personeelskost en materiaalkost van het vormingscentrum op jaarbasis

1. Personeelskost HR-manager en trainingsmanager:	
- Gemiddelde loonkost HR-manager/jaar:	6.600.000 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost trainingsmanager/jaar:	3.400.000 Bef/jaar
- Indirecte werkingskost/jaar:	144.600 Bef/jaar
- Personeelskost HR-manager: 5% x (6.600.000 Bef/jaar + 144.600 Bef/jaar)	337.230 Bef
- Personeelskost trainingsmanager: 10% x (3.400.000 Bef/jaar + 144.600 Bef/jaar)	354.460 Bef
Subtotaal:	691.690 Bef
2. Materiaalkost:	

- Softwarepakketten: investeringsbedrag van 806.000 Bef, af te schrijven op 2 jaar	403.000 Bef
- Huur lokaal: 50 m ² aan 6000 Bef/m ² op jaarbasis	300.000 Bef
- Onderhoud lokaal: 50 m ² aan 400 Bef/m ²	20.000 Bef
- Bureaumeubelen voor 10 personen: investeringsbedrag van 50.000 Bef af te schrijven op 10 jaar	50.000 Bef
- 11 computers: investeringsbedrag van 150.000 Bef af te schrijven op 3 jaar	550.000 Bef
- Onderhoud computers: 3 dagen per jaar	75.000 Bef
Subtotaal:	<i>1.445.000 Bef</i>
Totaal:	2.136.690 Bef

2.5.6 Samenvatting:

In de onderstaande tabel worden de verschillende kosten nog eens op een rijtje gezet.

Tabel 42: Overzicht van de kosten

2.5.1. Kost van het vormingscentrum op jaarbasis:	
1. Personeelskost	691.690 Bef
2. Materiaalkost	1.245.000 Bef
Subtotaal:	<i>1.936.690 Bef</i>
2.5.2 Kost van de stages op jaarbasis:	
1. Personeelskost Trainingsmanager	886.150 Bef
2. Personeelskost Preventie-adviseur	87.738 Bef
3. Loondervingskost interne begeleider	2.420.000 Bef
4. Materiaalkost	194.400 Bef
Subtotaal:	<i>2.702.138 Bef</i>

2.5.3. Kost van de overige preventieve wervingskanalen op jaarbasis:	
1. Personeelskost HR-manager	674.460 Bef
Subtotaal:	<i>674.460 Bef</i>
2.5.4 Kost van de introductie:	
1. Kost van de introductiesessies op jaarbasis	467.034 Bef
4. Kost van de on-the-job training/nieuwe medewerker	145.663 Bef
2.5.5 Kost van het opleidingsbeleid op jaarbasis:	
1. Personeelskost van de beleidsverantwoordelijken	3.369.330 Bef
2. Kost van de softwarepakketten	83.250 Bef
3. Loondervingskost medewerkers	28.357.650 Bef
4. Kost van het 2de vormingscentrum	2.136.690 Bef
Subtotaal:	<i>33.746.920 Bef</i>

2.6 Baten

De samenwerkingsinitiatieven met de scholen hebben op de eerste plaats het voordeel dat men de kwantitatieve en kwalitatieve knelpuntvacatures sneller en op een pro-actieve manier kan invullen. Voordien diende men anders gekwalificeerde kandidaten aan te werven en zelf in opleiding te voorzien. Vandaag de dag zorgen het vormingscentrum en de stages voor goede een instroom van gekwalificeerde medewerkers. Zoals reeds bij de bespreking van de motieven vermeld werd (zie § 2.1), situeren de baten zich daarnaast op drie andere vlakken. Ten eerste vormen de samenwerkingsinitiatieven een belangrijk screeningsinstrument. Ten tweede kunnen het onderwijs en het bedrijfsleven op die manier beter voeling met elkaar krijgen. Ten derde zorgen de initiatieven voor een zekere naambekendheid, hetgeen de wervingskracht versterkt.

Complementair aan de samenwerkingsinitiatieven, die de instroom bevorderen, zorgt het opleidingsbeleid voor een beperking van de uitstroom. De diverse bijscholingsmodules en de daaraan gekoppelde mogelijkheid om door te stromen zijn, zo meent men, belangrijk voor

het behouden van hun medewerkers. Daarnaast biedt het opleidingsbeleid, waarbij gestreefd wordt naar een zo groot mogelijke polyvalentie van de arbeiders, het voordeel dat de medewerkers ook voor andere taken kunnen ingezet worden en openstaande vacatures sneller dus via de interne arbeidsmarkt kunnen ingevuld worden. De normale introductieperiode van 6 weken is immers niet langer noodzakelijk.

De bovenstaande voordelen hebben ook positieve implicaties op financieel vlak. Zo bijvoorbeeld kan de introductieperiode voor een pas afgestudeerde, die reeds stage liep bij Asco, met 75 uren ingekort worden. Dit houdt een lagere kost in op het vlak van de loonderving- en opleidingskost. Daarnaast heeft de verschuiving van een louter reactief wervingsbeleid naar een combinatie van een reactief en pro-actief wervingsbeleid tot gevolg dat men minder beroep dient te doen op externe bureaus. Aangezien het invullen van een vacatures langs deze weg al gauw 200.000 à 300.000 Bef kost, is dit een belangrijke kostenbesparing voor de organisatie.

Tot slot hebben de initiatieven een positieve invloed gehad op het bedrijfsimago. Zoals reeds vermeld werd, is men met het vormingscentrum een aantal keer in de pers geweest, hetgeen ook de wervingskracht van Asco versterkt heeft.

3. Case Hilton Brussel

Conrad Hilton richtte in 1919 zijn eerste Hotel op in Cisco, Texas. Vandaag de dag bezit Hilton wereldwijd 499 hotels en maakt het deel uit van de internationale groep Hilton Hotels Corporation. Deze bezit, naast de Hilton Hotels, merken als Doubletree, Embassy suites, Hampton Inn, Hilton Garden Inn, Conrad Hotels en Homewood Suites. Hilton Hotels Corporation heeft wereldwijd 78.000 medewerkers, waarvan er 360 tewerkgesteld zijn in Hilton Brussel.

3.1 Motieven tot het initiëren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

De implementatie van een meer arbeidsmarktbewust personeelsbeleid was op de eerste plaats noodzakelijk omwille van de knelpunten op de externe en interne arbeidsmarkt. Hoewel Hilton Brussel tot op vandaag de dag 40% van de nieuwe medewerkers kan aanwerven via spontane sollicitaties, is het aanbod van kandidaat-medewerkers te beperkt om hun vraag te beantwoorden. Voornamelijk bij de basised medewerkers in de restauratie (d.i. keuken en bediening) ondervindt men problemen om gekwalificeerde kandidaten te bereiken en aan te werven, waardoor deze vacatures telkens minimum 1 maand blijven openstaan. Het probleem van de krappe arbeidsmarkt komt bovendien sterker op de voorgrond te staan, door het hoge personeelsverloop. Hilton Brussel heeft een personeelsverloop van ongeveer 35%, waarin de medewerkers met minder dan 6 maanden anciënniteit het grootste aandeel hebben. Dit impliceert dat men maandelijks gemiddeld 15 nieuwe medewerkers dient aan te werven, hetgeen in de huidige arbeidsmarkt niet vanzelfsprekend is. Naast de verbetering van de instroom vormt het afremmen van het personeelsverloop dan ook een belangrijk motief om een meer arbeidsmarktbewust personeelsbeleid te implementeren.

Verder geven ook de eisen van de klanten aanleiding tot enerzijds het actief op zoek gaan naar gekwalificeerde kandidaten en anderzijds het investeren in de permanente opleiding van het personeel. Hilton Brussel doet een systematische bevraging bij zijn klanten. Hieruit blijkt dat de klanten over de jaren heen steeds hogere eisen stellen op het vlak van kwaliteit. Met de initiatieven in het kader van het arbeidsmarktbewust personeelsbeleid wil men ook aan deze tendens tegemoet komen. De bemerkingen en suggesties van de klanten worden daarom maandelijks gebundeld en leveren een directe input om het opleidingsbeleid vorm te geven en bij te sturen.

3.2 Initiatieven in het kader van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

Zoals in het voorgaande reeds vermeld werd, hebben de arbeidsmarktbewuste initiatieven binnen Hilton Brussel ten eerste betrekking op het actief zoeken naar gekwalificeerde kandidaten. Meer specifiek gaat het om een verbetering van de transitie tussen initieel onderwijs en arbeidsmarkt. De schoolverlaters vormen immers een belangrijke doelgroep bij de werving en selectie. 50% van de nieuwe medewerkers zijn pas afgestudeerd in een hotelschool of hebben de richting Toerisme of Hotelmanagement in het hoger onderwijs gevolgd. Ten tweede houdt het arbeidsmarktbewust personeelsbeleid een investering in permanente vorming in. Beide luiken van het arbeidsmarktbewust personeelsbeleid worden in het onderstaande van naderbij bekeken.

3.2.1 Initiatieven ter verbetering van de transitie initieel onderwijs - arbeidsmarkt:

Drie tot vier jaar geleden maakte Hilton Brussel hoofdzakelijk gebruik van de spontane sollicitaties en advertenties om de openstaande vacatures in te vullen. De advertenties leverde echter niet langer de gewenste resultaten op. Slechts 1% van de vacatures kon via dit kanaal ingevuld worden. Daarom is men op zoek gegaan naar nieuwe wervingskanalen, waarbij men zich voornamelijk richtte tot de pas afgestudeerden.

Zo heeft men ten eerste de verschillende scholen die de richting hotel en/of toerisme aanbieden aangeschreven om een samenwerkingsverband aan te gaan. Meer concreet wou men via stages en bedrijfsbezoeken de beschotten tussen het onderwijs en de bedrijfswereld wegnemen. Ook reeds voordien liepen studenten stage binnen Hilton Brussel, maar de stagemogelijkheden werden verder uitgebreid. Vandaag de dag stelt men permanent 15 stageplaatsen ter beschikking, waar jaarlijks 50 leerlingen uit het secundair of hoger onderwijs een praktijkgerichte opleiding krijgen. Per stageplaats neemt een ervaren werknemer de begeleiding van 1 of meerdere stagiairs op zich. Naast deze samenwerking via stages, nodigt men de scholen en leerlingen uit voor een bedrijfsbezoek. Hierbij worden gedurende 2 uur de organisatie, de verschillende activiteiten, de loopbaanmogelijkheden, etc. voorgesteld.

Een tweede wervingskanaal zijn de zogenaamde rekruteringsdagen voor laatstejaarsstudenten of pas afgestudeerden. Naast de participatie aan externe rekruteringsdagen, organiseert Hilton Brussel elk kwartaal intern een rekruteringsdag waar gemiddeld 50 potentiële kandidaten op afkomen. In de voormiddag geeft men een

presentatie omtrent de organisatie, de loopbaanmogelijkheden en de arbeidsvoorwaarden. Hierbij aansluitend worden in de namiddag selectie-interviews georganiseerd voor de geïnteresseerden.

Tot slot is men anderhalf jaar geleden gestart met het 'Service Development Program'. Hiermee wil men een antwoord bieden op de knelpuntvacatures van de basised medewerkers in het departement restauratie. Het aantal pas afgestudeerden uit de hotelscholen en de richting hotelmanagement en toerisme is immers te beperkt om deze vacatures in te vullen. Daarom opteerde men ervoor de doelgroep te verruimen tot andersgeschoolde pas afgestudeerden en zelf in opleiding te voorzien. Via de rekruteringsdagen werden reeds 5 personen voor het opleidingsprogramma geselecteerd. De criteria die men hierbij hanteert zijn: diploma secundair onderwijs, drietalig, flexibel en klantvriendelijk. Gedurende 21 maanden worden deze medewerkers opgeleid voor de verschillende functies in de restauratie. Hierbij doorlopen ze enerzijds een training on-the-job waarbij ze om de 12 weken een andere afdeling van het departement restauratie leren kennen. Anderzijds krijgen de medewerkers 1 dag per maand een formele opleiding omtrent bijvoorbeeld klachtenbehandeling en productkennis.

3.2.2 Initiatieven op het vlak van permanente vorming:

Zoals bij de bespreking van de motieven reeds aan bod kwam, is de blijvende investering in opleiding noodzakelijk om een goede kwaliteit naar de klanten toe te garanderen. De opleidingsmogelijkheden beschouwt men echter ook als een troef om nieuwe medewerkers aan te trekken en het verloop van de huidige medewerkers in te perken. De voortdurende opleiding biedt de medewerkers immers de kans om intern of internationaal door te stromen.

Aansluitend bij de initiatieven op het vlak van instroom, schenkt men dan ook meer aandacht aan de ontwikkeling van de medewerkers en het bevorderen van de interne mobiliteit. Reeds bij het aanwervingsgesprek en de introductie worden de opleidings- en loopbaanmogelijkheden duidelijk gecommuniceerd. Deze mogelijkheden krijgen vervolgens via de jaarlijkse en trimesteriële functioneringsgesprekken een concrete invulling. Het afgelopen jaar vonden intern ongeveer 50 transfers plaats en konden 10 medewerkers internationaal doorstromen naar een ander Hilton hotel.

Dat opleiding en interne mobiliteit centraal staat binnen het HR-beleid blijkt onder andere uit het programma "Our promise to new employees". Dit is een tweedaags residentieel

seminarie dat elke medewerker binnen de eerste 6 maanden na indiensttreding volgt. In deze opleiding wordt aandacht besteed aan de productkennis van Hilton Brussel en Hilton Hotels Corporation, aan het belang van communicatie en aan de klachtenbehandeling. De cursisten dienen ook een aantal andere hotels te bezoeken om de concurrentie beter te leren kennen en de eigen sterktes en zwaktes te ontdekken.

Verder biedt Hilton Brussel voor de verschillende niveaus binnen de hiërarchie opleidingen aan om door te stromen. Zo bijvoorbeeld kunnen de basisedwerkers via een specifieke training opgeleid worden voor een functie als supervisor. Het aantal en de soort van opleidingen zijn sterk afhankelijk van het functieniveau en de individuele behoeften. Niettemin krijgt elke medewerker minimum 2 dagen opleiding per jaar. Deze worden zowel on-the-job door de supervisors als off-the-job door de trainingsmanager of externe opleiders gegeven.

3.3 Integratie van de arbeidsmarktindicatoren in het HR-beleid

Zowel de knelpunten op de externe als de interne arbeidsmarkt hebben aanleiding gegeven tot het implementeren van een meer arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid. Via de verschillende initiatieven op het vlak van instroom en doorstroom wou men met andere woorden inspelen op de opportuniteiten en zwaktes van de arbeidsmarkt. Hiertoe wordt enerzijds maandelijks de personeelsturnover berekend en houdt men systematisch bij wie welke opleidingen heeft gevolgd of dient te volgen om door te stromen. Anderzijds tracht men voeling te houden met de externe arbeidsmarkt via de algemene media, vaktijdschriften en cijfers die door de sector ter beschikking worden gesteld. Het in kaart brengen van deze arbeidsmarktindicatoren stelt hen in staat om het HR-beleid vroegtijdig bij te sturen.

3.4 Het flankerend beleid

Wat het flankerend beleid betreft, doet Hilton Brussel weinig beroep op ander actoren om de verschillende initiatieven te ondersteunen. Dit is deels te wijten aan het feit dat men deel uitmaakt van een internationale groep. Vanuit Hilton Hotels Corporation wordt immers ondersteuning geboden om het algemene HR-beleid vorm te geven. Zo bijvoorbeeld worden op internationaal niveau opleidingen georganiseerd waaraan de medewerkers van de verschillende hotels kunnen deelnemen.

Daarnaast speelt enkel de horecasector een zekere rol, meer bepaald bij de initiatieven op het vlak van permanente vorming. Voor bepaalde opleidingen kan men immers subsidies aanvragen.

3.5 Kosten

Wat de kosten van het arbeidsmarktgericht personeelsbeleid betreft, kan een onderscheid gemaakt worden naar:

- de kost van de stages,
- de kost van de bedrijfsbezoeken,
- de kost van de rekruteringsdagen,
- de kost van het Service Development Program en
- de kost van het opleidings- en loopbaanbeleid

3.5.1 Kost van de stages:

Aan de stages is enkel een loondervingkost van de interne begeleider verbonden. Hilton Brussel stelt permanent 15 plaatsen ter beschikking, waarop maximum 4 tot 5 studenten stage kunnen lopen. Per stageplaats neemt een ervaren medewerker de begeleiding op zich. Rekening houdend met het feit dat de begeleider meerdere stagiairs tegelijkertijd opleidt en dat de stagiairs een zeker rendement hebben, bedraagt het rendementsverlies van de begeleider op jaarbasis 25%. In tabel 43 wordt de hieraan verbonden loondervingkost weergegeven.

Tabel 43: Loondervingkost van stagebegeleiders

<i>Loondervingkost stagebegeleiders:</i>	
- Gemiddelde loonkost ⁴⁵ /jaar:	1.127.520 Bef/jaar
- Loondervingkost/stagebegeleider: 1.127.520 Bef/jaar x 25%	281.880 Bef
- Loondervingkost/15 stagebegeleiders	4.228.200 Bef
Totaal:	4.228.200 Bef

⁴⁵ De gemiddelde loonkost is de totale loonkost voor werkgever. Dit is het brutomaandloon vermeerderd met de patronale bijdragen, de eindejaarspremie en het vakantiegeld.

3.5.2 Kost van de bedrijfsbezoeken:

De bedrijfsbezoeken impliceren een personeelskost van een HR-medewerker die het onthaal en de presentatie verzorgt. Dit komt neer op een tijdsinvestering van 2 uur per bedrijfsbezoek. Verder is er ook een kost verbonden aan de zaal en de koffiepauze.

Tabel 44: Personeelskost en materiaalkost van een bedrijfsbezoek

<i>1. Personeelskost HR-medewerker:</i>	
- Gemiddelde loonkost/jaar:	1.409.400 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost/uur ⁴⁶ :	803 Bef/u
- Personeelskost HR-medewerker: 2u x 803 Bef/u	1606 Bef
Subtotaal:	<i>1606 Bef</i>
<i>2. Materiaalkost:</i>	
- Zaal voor 2u:	16.500 Bef
- Koffiepauze:	300 Bef
Subtotaal:	<i>16.800 Bef</i>
Totaal:	<i>18.406 Bef</i>

3.5.3 Kost van de rekruteringsdagen:

Ook aan de rekruteringsdagen is enerzijds een personeelskost en anderzijds een materiaalkost verbonden. Bij de voorbereiding en de rekruteringsdag zelf zijn 3 medewerkers van het HR-departement betrokken. De tijdsinvestering bedraagt 10 uur per HR-medewerker of 30 uur per rekruteringsdag. Wat de materiaalkost betreft, is er een kost verbonden aan de advertentie in de kranten, de zaal, de logistieke ondersteuning en de koffie- en lunchpauze.

⁴⁶ Hilton Brussel heeft een 38-uren week en 231 werkdagen per jaar. Dit laatste werd berekend door 365 dagen te verminderen met 104 weekenddagen, 20 verlofdagen en 10 wettelijke feestdagen.

Tabel 45: Personeelskost en materiaalkost van een rekruteringsdag:

<i>1. Personeelskost HR-medewerker:</i>	
- Gemiddelde loonkost/uur:	803 Bef/u
- Personeelskost van de 3 HR-medewerkers: 30u x 803 Bef/u	24.090 Bef
Subtotaal:	<i>24.090 Bef</i>
<i>2. Materiaalkost:</i>	
- Advertentie:	107.690 Bef
- 3 zalen:	99.000 Bef
- Logistieke ondersteuning:	20.000 Bef
- Koffiepauze:	300 Bef
- Lunchpauze:	67.500 Bef
Subtotaal:	<i>294.490 Bef</i>
Totaal:	<i>318.580 Bef</i>

3.5.4 Kost van het Service Development Program:

Het Service Development Program bestaat enerzijds uit een formele opleiding van 1 dag per maand gedurende 1 jaar en anderzijds een training on-the-job van 21 maanden.

De formele opleiding brengt een loondervingskost van de cursist met zich. Deze is gelijk aan de totale loonkost voor 12 dagen. Verder is er ook een opleidingskost aan de opleiding verbonden. Dit is de kost voor lesgever en materiaal.

Bij de training on-the-job dient enkel voor de eerste module van 12 weken een loondervingskost van de nieuwe medewerker en begeleider in rekening gebracht te worden. Gedurende deze periode heeft de nieuwe medewerker geen rendement, aangezien hij gewoon meeloopt met een ervaren medewerker. Het rendementsverlies van de ervaren medewerker bedraagt 25%.

Tabel 46: Kost van het Service Development Program

<i>1. Kost van de formele opleiding:</i>	
- Loondervingskost cursist:	
- Gemiddelde loonkost/jaar:	772.690 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost/dag:	3345 Bef/dag
- Loondervingskost cursist: 12 dagen x 3345 Bef/dag	40.104 Bef
- Opleidingskost:	139.300 Bef
Subtotaal:	<i>179.404 Bef</i>
<i>2. Kost van de training on-the-job:</i>	
- Loondervingskost nieuwe medewerker:	
- Gemiddelde loonkost/dag	3345 Bef/dag
- Loondervingskost nieuwe medewerker 60 dagen x 3345 Bef/dag	200.700 Bef
- Loondervingskost ervaren medewerker:	
- Gemiddelde loonkost/jaar:	1.127.520 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost/dag:	4881 Bef/dag
- Loondervingskost ervaren medewerker: 25% x (60 dagen x 4881 Bef/dag)	73.215 Bef
Subtotaal:	<i>273.915 Bef</i>
Totaal:	<i>453.319 Bef</i>

3.5.5 Kost van het opleidingsbeleid:

Wat de kost van het opleidingsbeleid betreft, kon men ons enkel de globale kostprijs van het opleidingsbeleid weergeven. Deze bedraagt 7 miljoen Bef per jaar, exclusief de loondervingskosten van de cursisten.

3.5.6 Samenvatting:

In de onderstaande tabel worden de kosten van de verschillende initiatieven nog eens op een rijtje gezet.

Tabel 47: Overzicht van de kosten

3.5.1. Kost van de stages op jaarbasis:	
Subtotaal:	<i>4.228.200 Bep</i>
3.5.2 Kost van een bedrijfsbezoek:	
1. Personeelskost HR-medewerker	1606 Bep
2. Materiaalkost	16.800 Bep
Subtotaal:	<i>18.406 Bep</i>
3.5.3 Kost van een rekruteringsdag:	
1. Personeelskost HR-medewerkers	24.090 Bep
2. Materiaalkost	294.490 Bep
Subtotaal:	<i>318.580 Bep</i>
3.5.4 Kost van het Service Development Program/medewerker:	
1. Kost van de formele opleiding	179.404 Bep
4. Kost van de on-the-job training	273.915 Bep
Subtotaal:	<i>453.319 Bep</i>
1.5.2 Kost van het opleidingsbeleid op jaarbasis:	
Subtotaal:	<i>7.000.000 Bep</i>

3.6 Baten

De initiatieven op het vlak van instroom hebben ertoe geleid dat Hilton Brussel beter in staat is de openstaande vacatures in te vullen. Zo komen vandaag de dag respectievelijk 10 en 4% van de aanwervingen voort uit de stages en de rekruteringsdagen. Verder zorgen ook de bedrijfsbezoeken voor een betere naambekendheid bij scholen en leerlingen, hetgeen de wervingskracht ten goede komt.

Naast het feit dat elk van deze initiatieven een belangrijk wervingskanaal vormt, bieden de stages bijkomende voordelen op twee andere vlakken. Enerzijds hebben de stages het voordeel dat het onderwijs beter aansluit bij de bedrijfsrealiteit. Hilton Brussel heeft er immers alle belang bij dat de pas afgestudeerden beschikken over de vereiste competenties. Anderzijds vormen de stages een belangrijk screeningsinstrument voor eventuele aanwerving. In tegenstelling tot het selectiegesprek krijgt de organisatie doorheen de stage een duidelijk zicht op het functioneren van de potentiële kandidaat.

De initiatieven op het vlak van opleiding en mobiliteit vormen op de eerste plaats een belangrijke troef om nieuwe medewerkers aan te trekken. Zo blijkt uit de spontane sollicitaties dat de opleidings- en loopbaanmogelijkheden bij velen een reden is om te solliciteren. Daarnaast zorgen deze mogelijkheden ervoor dat men het verloop van de huidige medewerkers kan afremmen, of toch ten minste kan gelijk houden. Tot slot garanderen de investeringen in opleiding een kwaliteitsvolle dienstverlening naar de klanten toe.

Combinatie arbeid, zorg en vrije tijd

1. Case Kind en Gezin

Kind en Gezin is een Vlaamse openbare instelling die de opdracht heeft om de zorg voor en het welzijn van het jonge kind in Vlaanderen te behartigen. Meer specifiek kreeg Kind en Gezin, nadat het Nationaal Werk voor Kinderwelzijn werd afgeschaft door de staatshervorming in 1980, drie specifieke opdrachten⁴⁷ toegewezen: kinderopvang, preventieve zorg en zorg voor kwetsbare kinderen. Wat betreft de eerste opdracht gaat het om het erkennen, subsidiëren en/of ondersteunen van kinderdagverblijven, diensten voor opvanggezinnen, initiatieven voor buitenschoolse opvang en particuliere opvang. De dienstverlening in het kader van preventieve zorg bestaat onder andere uit gezinsbezoeken, infoavonden, consultatiebureaus en regiohuizen. Hoewel in de voorgaande twee opdrachten op een geïntegreerde wijze in kansarmoede, risicogezinnen, diversiteit, etc. wordt geïnvesteerd, heeft men ook een specifiek aanbod voor de groep kwetsbare kinderen en gezinnen in de hoedanigheid van de centra voor Kinderzorg en Gezinsondersteuning en de diensten voor private gezinsplaatsing.

Kind en Gezin had eind december 2000 1162 personeelsleden in dienst. Het grootste aantal personeelsleden bevindt zich in de leeftijdsklasse 40 – 49 jaar (40,2%) en 30-39 jaar (31,9%). Daarnaast kent Kind en Gezin een overwegend vrouwelijke samenstelling (89,7%). In elk niveau en elk statuut zijn meer vrouwen dan mannen tewerkgesteld. Tot slot zijn bij Kind en Gezin de deeltijds werkenden in de meerderheid. 48,6% van de personeelsleden werkt voltijds, 4,1% heeft een voltijdse loopbaanonderbreking en 2,1% maakt gebruik van één of andere vorm van langdurige afwezigheid.

Uit bovenstaande cijfers blijkt reeds dat Kind en Gezin positief staat tegenover vragen van personeelsleden om deeltijds te werken of om hun loopbaan tijdelijk te onderbreken. Kind en Gezin staat met andere woorden open voor dergelijke vormen van gezinsvriendelijke flexibiliteit. Men wil zich ook als dusdanig op de arbeidsmarkt profileren, zoals blijkt uit de boodschap van hun laatste wervingscampagnes: "... Je zit in het hart van een aangename

⁴⁷ Bij de uitwerking van het strategisch kader van Kind en Gezin bleek dat de grenzen tussen de afdelingen 'maatschappelijke positie van het kind' en 'preventieve zorg' voor een groot deel achterhaald waren, de

en inspirerende omgeving en krijgt een aantrekkelijk pakket aan voordelen. Dankzij o.a. flexibele werktijden, thuiswerkmogelijkheden, extra vakantiedagen, mogelijkheden tot bijscholing en vorming is een job bij Kind en Gezin minstens even spannend ... als de wereld van het Kind!". In de onderstaande case wordt één initiatief van naderbij bekeken, met name het proefproject Alternatief Werken dat in januari 1999 van start ging. Met dit proefproject wou Kind en Gezin een integratie van meerdere innovatieve werkvormen, zoals telewerk, thuiswerk, flexibele werktijden, resultaatgericht werken, etc. verwezenlijken.

1.1 Motieven tot het initiëren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

In 1998 werd binnen Kind en Gezin de interesse gewekt voor alternatieve kantoorconcepten, zoals bijvoorbeeld telethuiswerk, het buurtkantoor en flexibel werk naar aanleiding van volgende drie concrete knelpunten.

Ten eerste werd Kind en Gezin geconfronteerd met een aantal vragen over haar positie als werkgever: "Is Kind en Gezin nog aantrekkelijk als werkgever?", "Blijven we in staat om geschikte medewerkers aan te trekken?" en "Kunnen we onze goede medewerkers voldoende aan de organisatie binden?". Deze vragen rezen voornamelijk ten aanzien van de informatici. In dit arbeidssegment waren vraag en aanbod immers onvoldoende op elkaar afgestemd. Een instelling als Kind en Gezin kan daarenboven onvoldoende deelnemen aan het financiële opbod. Mensen de mogelijkheid bieden om dichtbij hun woonplaats te werken en flexibiliteit op het vlak van tijd in te bouwen kon echter wel een troef zijn die Kind en Gezin kon uitspelen.

Ten tweede moesten enkele competente vrouwelijke personeelsleden noodgedwongen afzien van een voltijdse baan, omdat de combinatie van hun gezinsleven met een voltijdse baan niet langer mogelijk was. Langs werkgeverszijde schiep dit problemen inzake het verlies van competenties en ervaring, de continuïteit en de opvulling van het kader.

Ten derde hadden personeelsleden meermaals gevraagd naar meer flexibiliteit. De prikklok die tot dan toe werd gehanteerd, werd door velen als zinloos en beperkend ervaren. De prikklok impliceerde immers dat elke werknemer in de eerste plaats beoordeeld werd op zijn aanwezigheid op kantoor in plaats van op de geleverde resultaten.

raakvlakken bleken groter dan de verschillen. Sinds 1 november 2001 zijn beide afdelingen samengevoegd tot

De bovenstaande drie knelpunten vormden de concrete aanleiding tot het nadenken over flexibel werken. In de loop van het project is echter zowel de scope van het project (zie § 1.2) als de motivatie om met het project door te gaan verbreed.

Bij de start situeerden de motieven zich voornamelijk op het vlak van flexibiliteit voor individu én werkgever. Deze flexibiliteit werkt in twee richtingen. Enerzijds wint de individuele medewerker aan flexibiliteit: hij krijgt meer vrijheid om zijn werkorganisatie af te stemmen op gezin, bioritme, activiteiten naast het werk, etc. Anderzijds is dit voor de werkgever een troef om medewerkers aan te trekken, te motiveren en aan de organisatie te binden.

Gaandeweg heeft men aan de idee van flexibel werken een meer resultaatgericht werken gekoppeld. Flexibiliteit betekent dan dat men van de medewerkers verwacht dat ze zelf hun tijd flexibel hanteren in functie van het bereiken van resultaten. Men hoopt met andere woorden de productiviteit van de medewerkers te verhogen door een kortere verplaatsingstijd, een hogere motivatie en meer efficiënt handelen langs de kant van de medewerkers. Daarnaast is ook de maatschappelijke pijler een motief geworden om het project verder uit te werken. Maatschappelijk kan Alternatief Werken immers inspelen op het mobiliteitsprobleem. De file- en treinproblemen zorgen er voor dat de woon-werk verplaatsingen heel wat tijd in beslag nemen en verkeersstress veroorzaken bij werknemers. Daarenboven wordt hierdoor het milieu zwaar belast. Door Alternatief Werken streeft Kind en Gezin dan ook na om de verplaatsingen van medewerkers te beperken.

1.2 Initiatieven in het kader van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

Oorspronkelijk definieerde⁴⁸ Kind en Gezin Alternatief Werken als: “een kantoororganisatie en -uitrusting ondersteund door informatie- en communicatietechnologie in een resultaatgerichte organisatie waar teamwerk, informatievermeerderingen en -uitwisseling centraal staan.”

een nieuwe afdeling, met name preventieve gezinsondersteuning.

⁴⁸ Intussen werd de definitie van Alternatief Werken aangepast. Naar aanleiding van de evaluatie van het proefproject, werd immers de nood ervaren om het aanvankelijke totaalconcept aan te passen. Telewerken en het afschaffen van de prikklok beschouwde men niet langer als de kern van het Alternatief Werken. Dit waren slechts middelen om meer resultaatgericht te werken. Op basis van deze bevindingen werd een nieuw concept van Alternatief werken geformuleerd: “Kind en Gezin wil in haar interne werking het optimaal gebruik van tijd en ruimte in functie van het takenpakket van de werknemer bevorderen. Dit om bij te dragen aan de creatie van een resultaatgerichte organisatie waarin teamwerk, informatie-uitwisseling en -vermeerdering en responsabilisering centraal staan.”

Hoewel oorspronkelijk de klemtoon lag op het 'loskomen van tijd en ruimte', gaat het duidelijk om meer dan het bieden van flexibiliteit op het vlak van werkplaats en -tijd. Alternatief Werken is een totaalconcept waarin naast de werkorganisatie aandacht wordt besteed aan vier andere pijlers:

- De benodigde informatie- en communicatietechnologie: Opdat de werkorganisatie vlot zou verlopen, is er nood aan technologie zoals e-mail, laptop, gsm, etc. Tegelijkertijd biedt de alternatieve werkorganisatie kansen om meer optimaal gebruik te maken van de beschikbare technologie.
- De personeelsadministratieve aspecten: Alternatief werken heeft gevolgen voor bijvoorbeeld de arbeidsongevallenregeling, het verlofbeheer en de onkostenvergoeding. Voornamelijk op het vlak van thuiswerk stellen er zich heel wat vragen en moeilijkheden, die ook op dit moment nog geen duidelijke oplossing kennen.
- De communicatie met interne en externe partners en klanten: Het alternatief werken beïnvloedt immers niet enkel het functioneren van de proeftuin, maar ook de samenwerking met interne en externe klanten en partners.
- De kantoororganisatie en –uitrusting: Het betreft hier de vraag op welke manier Alternatief Werken het gebruik en de inrichting van de kantoorruimte zal beïnvloeden. Deze cluster werd niet verwezenlijkt in het kader van het proefproject en zal in het onderstaande dan ook niet verder besproken worden.

Voor de implementatie van Alternatief Werken werd er geopteerd voor een gefaseerde, experimentele aanpak via proeftuinen. De doelstelling bestond erin om het totaalconcept van Alternatief Werken in al zijn consequenties gedurende een bepaalde periode in een organisatorische eenheid optimaal toe te passen. Een eerste proeftuin werd gevormd door de afdeling Algemene diensten (AD) en telde 15 deelnemers. Slechts 3 medewerkers namen niet deel aan het project, omdat hun functie, namelijk onthaal, secretariaat van Administrateur Generaal en chauffeur, niet toeliet om los te komen van tijd en ruimte. De afdeling Informatie- en communicatietechnologie (ICT) vormde een tweede proeftuin. Hier participeerden 36 medewerkers aan het project. 18 personeelsleden namen niet deel, omdat men de zekerheid van de prikklok verkoos, men niet in de buurt van een satellietkantoor woont of hun functie het niet toeliet om thuis te werken.

In het onderstaande geven we naast een loutere beschrijving van de vier pijlers van Alternatief Werken, tevens de bevindingen van de medewerkers en de organisatie over het proefproject weer. Deze bevindingen resulteren uit een evaluatie die men uitvoerde in het najaar van 2000, na meer dan één jaar proefdraaien. Op basis van de evaluatie werd het

proefproject reeds uitgebreid naar de HRM-afdeling. Ook de andere organisatie-entiteiten nemen reeds een aantal onderdelen van het Alternatief Werken over, zoals thuiswerk en flexibele uren, maar is nog geen sprake van een implementatie van het totale concept. Momenteel werkt men aan het begeleidingstraject om het Alternatief Werken verder te veralgemenen binnen de organisatie. De uitbreiding naar de andere afdelingen van de organisatie komen dan ook niet aan bod in dit caseverslag.

1.2.1 De werkorganisatie:

Hoewel de flexibiliteit op het vlak van werktijd en -plaats slechts één van de pijlers van het totaalconcept van Alternatief Werken uitmaakte, werd de aandacht bij het proefproject voornamelijk op deze twee aspecten gericht.

Wat betreft de flexibilisering van de werktijd zijn de deelnemers van het proefproject niet langer gebonden aan de vaste kantooruren. Zij bepalen daarentegen zelf wanneer zij het best werken. Uit de bevraging van de ICT- en AD-medewerkers bleek dat respectievelijk de helft tot iedereen regelmatig gebruik maakt van deze mogelijkheid om buiten de klassieke kantooruren te werken. De redenen hiervoor zijn echter wel verschillend. Binnen de proeftuin AD is het kunnen afwerken van opdrachten de meest voorkomende reden om buiten de klassieke kantooruren te werken. De ICT-medewerkers halen het gezin als belangrijkste reden aan. Tot slot bevestigt de meerderheid dat ze door Alternatief Werken hun werkuren afstemmen op de hoeveelheid werk die ze moeten verrichten. Alternatief Werken heeft met andere woorden bijgedragen tot de flexibel inzet van werktijd in functie van piek- en dalmomenten.

De flexibilisering van de werkplek werd vertaald in de mogelijkheid om naast de werkplek op kantoor, gebruik te maken van een alternatieve werkplek. Dit kreeg in beide proeftuinen een eigen invulling.

Binnen de proeftuin AD maakt men gebruik van telethuiswerk, waarbij de deelnemers zelf beslissen wanneer ze thuiswerken. Wel dient iedereen op maandag en donderdagnamiddag voor overleg aanwezig te zijn en moet de permanentie van de dienstverlening gegarandeerd zijn. Alle deelnemers van de proeftuin maken gebruik van de mogelijkheid om thuis te werken, maar het aantal dagen blijft echter vrij beperkt. Gemiddeld wordt er minder dan 1 dag per week thuis gewerkt. De taak van de betreffende persoon wordt hier als belangrijkste

reden aangegeven. Personen die door hun taak in hoge mate afhankelijk zijn van anderen of veel ad hoc taken moeten verrichten, kunnen minder gebruik maken van thuiswerk.

Voor de deelnemers van de proeftuin ICT werd een satellietkantoor voorzien in Hasselt, omdat een groot deel van de personeelsleden uit Limburg komt en de verbinding tussen Brussel en Limburg zeer tijdsintensief is. De enige afspraak hier is dat men maandag voor overleg op het hoofdkantoor aanwezig moet zijn. 13 personen van het proefproject maken gedurende gemiddeld 13 dagen per maand gebruik van het satellietkantoor. De ICT-medewerkers spenderen dus meer tijd in het satellietkantoor dan de medewerkers van de afdeling Algemene Diensten thuis. De verschillen tussen het takenpakket van AD-medewerkers enerzijds en ICT-medewerkers anderzijds speelt hier opnieuw een rol. Naast het satellietkantoor is binnen de proeftuin ICT ook thuiswerk mogelijk. Het betreft hier evenwel ad hoc thuiswerk. De medewerker kan occasioneel en in overleg met de directe chef thuiswerk verrichten. In vergelijking met het telethuiswerk op de AD-afdeling wordt minder een beroep gedaan op deze mogelijkheid. Ongeveer de helft van de deelnemers werkt thuis, met een gemiddelde frequentie van een anderhalve dag per maand.

Doorheen de evaluatie van de pijler 'alternatieve werktijd en werkplek' heeft Kind en Gezin vastgesteld dat de deelnemers niet resoluut kozen voor een andere werktijd en/of massaal gaan thuiswerken. Daarom vond men 'het loskomen van tijd en ruimte' niet langer een accurate omschrijving van Alternatief Werken. Loskomen van tijd en ruimte is immers niet mogelijk door de noodzaak aan contacten met collega's en buitenstaanders en de afhankelijkheid van technologische middelen. Niettemin is door Alternatief Werken wel de regelruimte van de deelnemers toegenomen: er is meer ruimte om werktijd en -plek af te stemmen op het werk en het privé-leven. Men spreekt vandaag de dag dan ook van een 'optimaal gebruik van tijd en ruimte'. Met andere woorden wordt het gebruik van tijd en ruimte niet langer bepaald door tijds- en aanwezigheidscontrole, maar door de filosofie van resultaatgericht werken: "Waar en wanneer werk ik het best om goede resultaten te bereiken?". Waar men bij de aanvang van het project het loskomen van tijd en ruimte centraal stelde, plaats men nu resultaatgericht werken in de kern van Alternatief Werken.

Dit resultaatgericht werken impliceert in de eerste plaats een bepaalde cultuur in de organisatie en een bepaalde attitude bij de werknemers. De focus ligt niet langer op de gepresteerde tijd, maar op de gepresteerde resultaten. Om dit resultaatgericht denken te bevorderen, maakt men gebruik van reeds bestaande instrumenten, zoals de jaarlijkse functioneringsevaluatie en het jaarlijks formuleren van afdelingsdoelstellingen en –projecten.

Daarenboven schakelde men een nieuw instrument in, met name de elektronische weekplanning (zie § 1.2.2).

1.2.2 Informatie en communicatietechnologie:

Ter ondersteuning van de alternatieve werkorganisatie werd er geëxperimenteerd met nieuwe informaticatoepassingen. Zo werden via de groupware Lotus Notes drie instrumenten ontwikkeld die voornamelijk van belang zijn voor het stimuleren van het resultaatgericht werken en de samenwerking met collega's.

Een eerste instrument is de elektronische weekplanning. Dit is een elektronische databank waarin de werknemers hun doelstellingen en de te verwachten output en activiteiten voor de komende week neerschrijven. Daarenboven kan de medewerker een beknopte reflectie geven rond de realisaties en de knelpunten van de voorbije week. Deze planning is toegankelijk voor alle collega's binnen de afdeling. Ten tweede werd gebruik gemaakt van de mogelijkheid om binnen Lotus Notes discussiegroepen rond allerhande thema's te creëren. De elektronische discussiegroepen werden ingeschakeld om inhoudelijke discussie en afstemming onder collega's te bevorderen. De elektronische agenda is een derde Lotus Notes-toepassing waarvan gebruik werd gemaakt. Iedereen binnen de proeftuinen beschikt over een dergelijke agenda en heeft de opdracht deze agenda up-to-date te houden zodat de collega's weten waar en hoe men bereikbaar is.

Zowel de elektronische agenda als de elektronische weekplanning zijn goed ingeburgerd en worden beschouwd als noodzakelijk in functie van de samenwerking en bereikbaarheid. De discussiegroepen worden slechts gedeeltelijk gebruikt en dienen nog verder geëvalueerd te worden.

Naast de bovenstaande drie instrumenten was er nood aan een goede datacommunicatie tussen het hoofdkantoor enerzijds en thuis en het satellietkantoor anderzijds. Met betrekking tot de datacommunicatie tussen thuis en hoofdkantoor werden een aantal knelpunten gesignaleerd. Een eerste knelpunt is het ontvangen van e-mail met bijlage en het downloaden van documenten. Ten tweede ervaren sommigen moeilijkheden om te connecteren met het netwerk van het hoofdkantoor.

1.2.3 Personeelsadministratie:

Alternatief Werken heeft ook implicaties voor de personeelsadministratie. Voornamelijk op het vlak van thuiswerk stelden er zich heel wat vragen en moeilijkheden, die ook op dit moment nog niet allemaal uitgeklaard zijn. In het proefproject Alternatief Werken werd reeds gezocht naar een oplossing voor de arbeidsongevallenregeling, de standplaats en het woon-werk verkeer en de onkostenvergoeding.

Opdat er sprake is van een arbeidsongeval is het niet vereist dat het ongeval zich binnen de onderneming voordoet. Voor de thuiswerker doet er zich echter een bewijsprobleem voor. De thuiswerker dient met name aan te tonen dat het ongeval gebeurd is tijdens de uitvoering van de arbeidsovereenkomst. Daarom werden er een aantal zaken voorzien die de bewijskracht moeten versterken: de personeelsdienst beschikt over een lijst van deelnemers aan het project en alle deelnemers geven hun werkmomenten aan in hun persoonlijke agenda. Daarnaast werd de verzekeringsmaatschappij verwittigd van het feit dat binnen Kind en Gezin thuiswerk mogelijk is.

De flexibilisering heeft verder gevolgen voor de standplaats van de deelnemers en het woon-werkverkeer. Voor beide proeftuinen werd er beslist om voorlopig de standplaats in het hoofdkantoor te Brussel te behouden. Voor de proeftuin AD vormde dit geen probleem, aangezien het hoofdkantoor in de praktijk de belangrijkste werkplek blijft. Bovendien valt het woon-werk verkeer bij thuiswerk weg. Voor de ICT-medewerkers bleek er echter wel een probleem te zijn. Zij brengen immers een aanzienlijk deel van de werktijd door in het satellietkantoor en hebben twee verschillende reismogelijkheden. Dit laatste creëert onder andere onduidelijkheid over de vergoeding van vervoersonkosten en de verzekering van het woon-werk verkeer.

Thuiswerk betekent voor de werknemer een toename in enkele kosten, met name het hoger verbruik van de nutsvoorzieningen, de eventuele investering in een goede bureau-inrichting en een beperkte telefoonkost voor de PC-netwerkverbinding. Momenteel wordt er geen compensatie van deze kosten voorzien. Of dat Kind en Gezin deze meerkosten moet vergoeden, bestaat er geen consensus. Sommigen menen dat een compensatie niet nodig is omdat de werknemer voldoende niet-financiële winst haalt uit de mogelijkheid om flexibel te werken.

1.2.4 Communicatie met interne en externe partners en klanten:

Streven naar een goede communicatie werd bij de aanvang van het project geformuleerd als een aandachtspunt. Voor de bevordering van de communicatie binnen de proeftuinen werden drie elektronische instrumenten ontwikkeld, die in het bovenstaande reeds aan bod kwamen. De communicatie met collega's van andere afdelingen, met externe klanten en partners bleef beperkt tot de directe betrokkenen, met name de proeftuinen zelf en de afdelingen die bij de implementatie waren betrokken. Daarnaast werd de uitwerking van elk aspect telkens ter consolidatie voorgelegd aan het directiecomité en was er overleg met de werknemersorganisatie. Er was weinig of geen communicatie specifiek gericht op de andere afdelingen en externe partners en klanten. In de toekomst zal Kind en Gezin ten eerste nagaan hoe Alternatief Werken de communicatie met partners en klanten beïnvloedt. Ten tweede zal men nagaan welke communicatieacties ondernomen moeten worden ten aanzien van deze partners en klanten.

1.3 Integratie van de arbeidsmarktindicatoren in het HR-beleid

De interne arbeidsmarktindicatoren worden slechts in beperkte mate in kaart gebracht. Men houdt het aantal bewegingen op het vlak van instroom, doorstroom en uitstroom wel bij, maar er gebeurt noch van het personeelsbestand in het algemeen, noch van de verschillende bewegingen een systematische analyse.

Ook de gegevens van de externe arbeidsmarkt worden niet systematisch in kaart gebracht. Niettemin doet elke betrokken HR-verantwoordelijke persoonlijke kennis op omtrent de externe arbeidsmarktindicatoren door middel van de algemene media, vakliteratuur en ervaringen in wervingsprocedures.

Ondanks het feit dat de indicatoren niet op een systematisch wijze in kaart worden gebracht, tracht Kind en Gezin bij het uitstippelen van het HR-beleid vroegtijdig rekening te houden met de opportuniteiten en zwaktes van de arbeidsmarkt. Zo bijvoorbeeld heeft men in de laatste wervingscampagnes ingespeeld op het feit dat initiatieven in het kader van een betere combinatie van arbeid, zorg en vrije tijd voor vele potentiële kandidaten een belangrijk criteria vormt bij de keuze van een werkgever. Ook met het project Alternatief Werken wou men, zoals reeds vermeld werd, een antwoord bieden op drie knelpunten op de interne en/of externe arbeidsmarkt.

1.4 Het flankerend beleid

Vanuit de overheid geniet Kind en Gezin vandaag de dag geen directe steun bij de uitwerking en implementatie van de meer arbeidsmarktbewuste initiatieven. Toch zou de overheid in de toekomst op verschillende vlakken een ondersteunende rol kunnen spelen.

Ten eerste heeft de overheid volgens Kind en Gezin een belangrijke taak in het informeren en sensibiliseren van organisaties. Men denkt hier bijvoorbeeld aan het verzamelen en ter beschikking stellen van arbeidsmarktgegevens, die naast beleidsondersteunend ook toegankelijk en bruikbaar zijn voor de organisaties, of aan de oprichting van een competentiecentrum (website, fysiek aanspreekpunt, ...) omtrent arbeidsmarktbewust personeelsbeleid. Ten tweede kan de overheid een rol spelen in het creëren van een wettelijk kader voor flexibele werkvormen. Zoals bleek uit de bespreking van de personeelsadministratieve aspecten van Alternatief Werken is de sociale wetgeving immers nog te weinig toegespitst op de alternatieve werkvormen, wat het implementatieproces bemoeilijkt. Wat betreft de financiële ondersteuning zou de overheid gelijkaardig aan het Vesoc-actieplan incentives kunnen voorzien om een meer arbeidsmarktbewust personeelsbeleid te stimuleren. Tot slot zou de overheid een rol kunnen spelen in het creëren van alternatieve werkplekken (bvb. buurtkantoren) waar medewerkers van verschillende overheidsinstellingen gebruik kunnen maken van een werkplek.

In maart 2000 ontving Kind en Gezin de HRM Development Award voor het project Alternatief Werken. Dit is een trofee die tijdens de HRM-night uitgereikt wordt aan een organisatie die met succes een initiatief heeft genomen waardoor het HR-management zich in de toekomst op een veelbelovende wijze verder kan ontplooien. Deze officiële erkenning en de positieve publiciteit vormde op de eerste plaats een belangrijke incentive om het project verder te zetten. Daarnaast brachten de belangstelling en vragen van andere organisaties aan het adres van Kind en Gezin de communicatie omtrent de thematiek van combinatie arbeid, zorg en vrije tijd op gang.

Tot slot hebben ook de vakbonden een rol gespeeld in het project Alternatief Werken. Zij namen een kritische, maar tevens constructieve houding aan ten aanzien van Alternatief Werken. Volgens hen zijn flexibele werkvormen pas mogelijk indien er een voldoende wettelijk kader bestaat. Verder uitte men vooral een bezorgdheid omtrent de vergoedingen van privé-kosten bij thuiswerk en het gevaar van discriminatie. Sommigen hebben immers, omwille van hun functie, niet de mogelijkheid om thuis te werken.

1.5 Kosten

Wat betreft de kosten van het project Alternatief Werken kan er een onderscheid gemaakt worden tussen de personeelskost van medewerkers die bij het project betrokken zijn enerzijds en de extra materiaalkost van thuiswerk en het satellietkantoor anderzijds.

1.5.1 Personeelskost van het project Alternatief werken:

Voor de berekening van de personeelskost wordt de tijdsinvestering en de loonkost verbonden aan de beleidsmatige ontwikkeling, de administratieve ondersteuning en IT-ondersteuning van het project in kaart gebracht.

In praktijk waren er meerdere personen bij het project Alternatief Werken betrokken, maar voor de berekening van de personeelskost wordt hun tijdsinvestering in termen van fulltime equivalenten (FTE) omgezet. Het gaat hierbij niet om extra aanwervingen, maar om een herverdeling van de takenpakketten van de betrokken medewerkers.

1. Personeelskost van de beleidsmatige ontwikkeling

De ontwikkeling, implementatie en opvolging van het project gebeurde door een stafmedewerker niveau A. Qua tijdsinvestering vereisten deze taken 20% werktijd van een FTE. De hieraan verbonden personeelskost wordt in de onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 48: Personeelskost van de beleidsmatige ontwikkeling

<i>Gemiddelde loonkost</i> ⁴⁹ <i>niveau A:</i>	1.804.228 Bef/jaar
<i>Indirecte werkingskost</i> ⁵⁰ :	93.600 Bef/jaar
- Kantoorruimte: 9 m ² aan 5000 Bef/m ² op jaarbasis	45.000 Bef/jaar
- Onderhoud: 9 m ² aan 400 Bef/m ² op jaarbasis	3600 Bef/jaar
- Bureaumeubelen: investeringsbedrag van 50.000 Bef af te schrijven op 10 jaar	5000 Bef/jaar
- PC: investeringsbedrag van 120.000 Bef af te schrijven op 3 jaar	40.000 Bef/jaar

⁴⁹ De gemiddelde loonkost is telkens de totale loonkost voor de werkgever. Meer specifiek gaat het om het brutoloon van de werknemer vermeerderd met de patronale lasten.

⁵⁰ Voor elke medewerker wordt deze indirecte werkingskost in rekening gebracht.

<i>Personeelskost van de beleidsmatige ontwikkeling:</i> Tijdsinvestering x (gemiddelde loonkost + indirecte werkingskost) 20% x (1.804.228 Bef/jaar + 93.600 Bef/jaar)	379.566 Bef
Totaal:	379.566 Bef

2. Personeelskost van de administratieve ondersteuning

De administratieve ondersteuning van het project werd opgenomen door een secretariaatsmedewerker niveau Hoger Secundair Onderwijs. De totale tijdsinvestering voor administratieve activiteiten, zoals het opmaken en verspreiden van verslagen en documenten en het organiseren van vergaderingen, bedroeg 10% van een FTE. Tabel 49 geeft de personeelskost weer.

Tabel 49: Personeelskost van de administratieve ondersteuning

<i>Gemiddelde loonkost:</i>	1.126.269 Bef/jaar
<i>Indirecte werkingskost:</i>	93.600 Bef/jaar
<i>Personeelskost van de administratieve ondersteuning:</i> 10% x (1.126.269 Bef/jaar + 93.600 Bef/jaar)	121.987 Bef
Totaal:	121.987 Bef

3. Personeelskost van de IT-ondersteuning

Een laatste personeelskost heeft betrekking op de ondersteuning door de IT-afdeling. Hieraan besteedt één stafmedewerker niveau A 5% van zijn/haar tijd (FTE). Rekening houdend met deze tijdsinvestering is de personeelskost gelijk aan 94.891 Bef.

Tabel 50: Personeelskost van IT ondersteuning

<i>Gemiddelde loonkost niveau A:</i>	1.804.228 Bef/jaar
<i>Indirecte werkingskost:</i>	93.600 Bef/jaar
<i>Personeelskost IT ondersteuning:</i>	

5% x (1.804.228 Bef/jaar + 93.600 Bef/jaar)	94.891 Bef
Totaal:	94.891 Bef

Uit de bovenstaande 3 tabellen kan men de totale personeelskost van het project Alternatief Werken afleiden. Deze bedraagt op jaarbasis 596.444 Bef

1.5.2 Materiaalkost van het project Alternatief Werken:

Om van start te kunnen gaan met Alternatief Werken waren enkele installatiekosten genoodzaakt. De materiaalkost verbonden aan het softwareprogramma groupware Lotus Notes wordt niet in het kostenoverzicht opgenomen, aangezien men reeds voor het pilootproject 'Alternatief Werken' met deze software werkte.

Ten eerste moesten enkele personen in staat worden gesteld om los van één centrale plaats te kunnen werken. In het kader van het proefproject werd dit gerealiseerd door deze personen te voorzien van een gsm, laptop en inbelmogelijkheid. Uitgaande van de forfaitaire kosten die werden berekend door ICT, betekende dit een jaarlijkse investering van 55.000 Bef per gebruiker (zie tabel 51). Bij de kost van de portable wordt enkel de meerkost in vergelijking met desktop berekend. Verder zijn de netwerkkosten, de kosten m.b.t. de helpdesk, de vereiste software en de verbruikskosten inbegrepen. Bij de kost van de gsm wordt naast de kost van het toestel, ook de helpdeskondersteuning en de verbruikskost in rekening gebracht.

Ten tweede vergde de installatie van het satellietkantoor een aantal kosten. Zoals blijkt uit tabel 51 bleven de kosten in het proefproject beperkt tot de kosten van locatie. De provinciale afdeling van Limburg is immers in hetzelfde gebouw gevestigd, waardoor men gebruik kon maken van de reeds aanwezige voorzieningen.

Tabel 51: Installatiekosten thuiswerk en satellietkantoor

<i>1. Installatiekosten thuiswerk:</i>	
- Portable ⁵¹	25.000 Bef/gebruiker/jaar
- Gsm	30.000 Bef/gebruiker/jaar
- Inbelmogelijkheid	800 Bef/gebruiker/jaar
Subtotaal:	<i>55.000 Bef/gebruiker/jaar</i>
<i>2. Installatiekosten satellietkantoor:</i>	
- Huur van de lokalen	597.444 Bef/jaar
- Nutsvoorziening, verzekering en belastingen	242.604 Bef/jaar
- Aankoop meubilair	43.526 Bef/jaar
Subtotaal:	<i>883.574 Bef/jaar</i>

1.5.3 Samenvatting:

In tabel 52 wordt een overzicht van de kosten van het project Alternatief Werken weergegeven.

Tabel 52: Overzicht van de kosten

<i>1.5.1 Personeelskost van het project Alternatief Werken:</i>	
1. Personeelskost beleidsmatige ontwikkeling/jaar	379.566 Bef
2. Personeelskost administratieve ondersteuning/jaar	121.987 Bef
1. Personeelskost IT ondersteuning/jaar	94.891 Bef
Subtotaal:	596.444 Bef
<i>1.5.2 Materiaalkost van het project Alternatief Werken:</i>	
1. Installatiekosten thuiswerk/gebruiker/jaar	55.000 Bef

⁵¹ De kostprijs van een portable is 155.000 Bef en van een PC 130.000 Bef. De meerkost voor Kind & Gezin bedraagt dus 25.000 Bef

2. Installatiekosten satellietkantoor/jaar	883.574 Bef

1.6 Baten

Uit de bevraging van de deelnemers bleek dat Alternatief Werken een belangrijke positieve invloed heeft op de aantrekkelijkheid van de werkgever. Bijna elke werknemer ervaart de vrijheid die binnen Alternatief Werken wordt geboden als een belangrijk voordeel. Voor iets meer dan de helft van de medewerkers heeft Alternatief Werken een positieve invloed gehad op de werkmotivatie. Bovendien is de mogelijkheid tot thuiswerk en het satellietkantoor voor velen een reden om bij Kind en Gezin te blijven werken. Tot slot was Alternatief Werken voor alle nieuwe medewerkers binnen ICT een argument om te solliciteren binnen Kind en Gezin.

Op basis van bovenstaande bevindingen beschouwt men Alternatief Werken als een belangrijk instrument om mensen aan te trekken, te motiveren en te behouden. Dit is een belangrijk winstpunt voor de werkgever, en dan vooral ten aanzien van ICT-medewerkers. Op dit arbeidsmarktsegment heerst nog steeds schaarste waardoor er hoog geboden wordt om informatici te kunnen aantrekken. Voor Kind en Gezin is het moeilijk hiertegen op te boksen. Het kunnen aanbieden van flexibiliteit is dan ook een belangrijke troef van Kind en Gezin.

Ten tweede wou men via het project Alternatief werken een positief effect uitoefenen op de productiviteit van de werknemers. Ook met betrekking tot dit motief heeft men de deelnemers bevraagd. Hieruit kwam naar voor dat Alternatief Werken ook een positieve invloed had op de productiviteit van een deel van de medewerkers. Bij de helft van de medewerkers was, naar eigen inschatting, de productiviteit gestegen door het presteren van meer uren of een verhoogde efficiëntie.

De voorgaande baten met betrekking tot het imago als werkgever en de productiviteit van de medewerkers hebben ook implicaties op financieel vlak. Zo kan de aantrekkingskracht als werkgever heel wat kosten besparen met betrekking tot het voeren van wervingscampagnes en het introduceren en opleiden van nieuwe medewerkers. Verder kan de verhoogde productiviteit van de medewerkers financieel positieve gevolgen hebben.

Tot slot maakt Alternatief Werken op termijn een besparing op kantoorruimte mogelijk. Momenteel gebeurt dit binnen Kind en Gezin in zeer beperkte mate, aangezien er een overbezetting van de kantoorruimte is. Wel werd beslist geen extra kantoor voor de deelnemers van de proeftuinen te voorzien, aangezien zij minder op het hoofdkantoor aanwezig zijn. Op termijn kan er meer bespaard worden op kantoorruimte, op voorwaarde dat Alternatief Werken in de ganse organisatie is doorgedrongen en de kantoorconcepten effectief worden aangepast aan het Alternatief Werken. Op die manier kan er immers kantoorruimte vrijkomen, die dan kunnen verhuurd worden aan andere organisaties of aangewend kunnen worden voor dienstverlening aan de eigen medewerkers (bvb. een sportruimte).

2. Case Imec

Imec werd in 1984 opgericht door de Vlaamse regering als een interuniversitair micro-elektronicacentrum ter bevordering van speerpunttechnologieën in Vlaanderen. De opdracht van Imec bestaat erin wetenschappelijk onderzoek te verrichten dat de industriële noden 3 tot 10 jaar voorafgaat. Vandaag is Imec uitgegroeid tot het grootste onafhankelijk onderzoekscentrum in Europa op het gebied van ontwikkeling en licentieverlening van micro-elektronica en ICT.

Imec bouwt kennis op en vormt deskundigen door het uitvoeren van fundamenteel en toegepast wetenschappelijk onderzoek in de micro-elektronica en aanverwante domeinen. Deze kennis en vorming dienen als basis voor toepassingen die zorgen voor de versteviging van de bestaande industrie, voor de oprichting en de ondersteuning van nieuwe hoogtechnologische bedrijven en voor het aantrekken van buitenlandse bedrijven. Dat onderzoek en ontwikkeling tot de kernactiviteiten van Imec behoren, blijkt ook uit het personeelsbestand. 86% van de medewerkers is direct betrokken bij deze activiteiten. Naast onderzoek en ontwikkeling ondersteunt Imec de universiteiten, de industriële hogescholen en de industrie door het verlenen van permanente opleiding en vorming aan deskundigen in dit domein.

Eind 2000 telde Imec 1027 personeelsleden, waarvan ongeveer 30% niet op de eigen payroll staat. Het gaat hier om medewerkers die via een beurs aan onderzoek doen of die door het bedrijfsleven afgevaardigd zijn. Verder heeft het personeelsbestand een sterk internationaal karakter en een hoog opleidingsniveau. Zo stelt Imec 28% niet-Belgische medewerkers van 39 verschillende nationaliteiten tewerk en hebben 76 % van de medewerkers een universitair diploma of een diploma industrieel ingenieur.

2.1 Motieven tot het initiëren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

De motieven tot het initiëren van een betere combinatie tussen arbeid, zorg en vrije tijd zijn terug te vinden in de cultuur van Imec en de manier waarop het werk binnen het bedrijf georganiseerd wordt.

Imec is op de eerste plaats een kennisorganisatie. In tegenstelling tot een productiebedrijf waar de systemen en processen duidelijk aangeven welke taken de medewerkers dienen uit te voeren, kunnen deze binnen een onderzoeksorganisatie niet zo gedetailleerd

voorgeschreven worden. Imec is met andere woorden sterker afhankelijk van de inbreng van de onderzoekers en ontwikkelaars zelf. Het is het individu dat in teamverband de resultaten van de organisatie bepaalt. Vertrouwen in en respect voor het individu vormen dan ook de grondhouding binnen de organisatie, zoals impliciet blijkt uit het onderstaande citaat van de missie:

"De belangen van Imec en van zijn medewerkers zijn gelijklopend. De kwaliteit van de onderzoeksinspanningen wordt op kritische wijze bepaald door de creatieve en talentrijke inzet van een gemotiveerd team van medewerkers. ... Enthousiasme, plezier en fierheid in het werk moeten een kenmerk zijn van de organisatie. ... Zin voor vernieuwing, persoonlijk initiatief, grondigheid en samenwerking worden aangemoedigd en beloond."

Dat Imec een partnership nodig heeft met het individu om resultaat te bereiken, vertaalt zich ook naar het personeelsbeleid. Men gaat voortdurend op zoek naar een win-win situatie voor organisatie en individu. Vanuit de opdrachtverklaring weet men wat men als organisatie wil, namelijk kwaliteit van het werk en professionele ontwikkeling van medewerkers. Om dit te bereiken creëert men een innovatieve werkcultuur. Langs de kant van het individu is het belangrijk dat persoonlijke situaties bespreekbaar zijn en een personeelsbeleid op maat kan geboden worden.

Het is in dit kader dat de initiatieven met betrekking tot een verbetering van de combinatie arbeid, zorg en vrije tijd dienen bekeken te worden. Uit het onderstaande zal immers blijken dat binnen Imec waarden en principes belangrijker zijn dan regels en procedures.

2.2 Initiatieven in het kader van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

2.2.1 Instroom van vrouwen:

Imec werft niet bewust vrouwen uit de stille arbeidsreserve aan, hetgeen niet wegneemt dat vooroordelen ten aanzien van vrouwelijke kandidaten geen rol spelen in het wervings- en selectieproces. Men gaat enkel uit van de behoeften van de organisatie om nieuwe medewerkers aan te trekken. Ook hier speelt de cultuur weer een grote rol.

Imec heeft een cultuur van openheid voor diversiteit, en dit om verschillende redenen. Ten eerste komt de open cultuur deels voort uit de wortels van Imec in de academische wereld, waar vrijheid en openheid heel sterk aanwezig zijn. Daarnaast ligt er ook een verklaring in

het feit dat men in de onderzoeks- en ontwikkelingsprojecten regelmatig samenwerkt op internationaal niveau. Dat Imec zelf een heel heterogeen personeelsbestand heeft, vormt een derde reden. De organisatie wordt, zoals reeds vermeld werd bij de organisatieschets, gekenmerkt door een grote diversiteit op het vlak van nationaliteit. De teams bestaan echter niet alleen uit verschillende nationaliteiten, maar ook uit diverse disciplines. Zo bijvoorbeeld werkt een wetenschapper of ingenieur vaak nauw samen met een operator of techniker. Daarbij komt nog dat de personeelsturnover groot is. Als men enkel de medewerkers die op de eigen payroll staan in rekening brengt heeft men een turnover van 15 à 20%. Dit alles heeft tot gevolg dat de medewerkers in een heterogeen en regelmatig wisselend teamverband samenwerken. De bovenstaande drie redenen creëren een klimaat van openheid waar geen ruimte is voor voordelen. Men heeft geen regels of procedures in het leven geroepen om een eventuele discriminatie ten aanzien van vrouwen bij werving en selectie te voorkomen, aangezien men meent dat de cultuur sterk genoeg is om vooroordelen uit te sluiten.

2.2.2 Initiatieven op het vlak van doorstroom:

Wat betreft het doorstroombesleid staat de bespreekbaarheid van persoonlijke situaties en een personeelsbesleid op maat centraal. Hierbij gaat men op zoek naar een win-win situatie voor organisatie en individu. Het objectief is goede mensen aan te trekken en in de mate van het mogelijke aan te sluiten bij de persoonlijke levensfeer en verwachtingen van het individu. Het is grotendeels op individuele basis dat de initiatieven ter verbetering van de combinatie arbeid, zorg en vrije tijd genomen worden. Men heeft deze niet in algemeen geldende regels of procedures vertaald en men zal hierover ook zelden onderhandelen in de ondernemingsraad.

Een dergelijke grondhouding is mogelijk doordat Imec bestaat uit verschillende teams, die elk hun eigen objectieven hebben en deze autonoom kunnen verwezenlijken. Kleinere groepen van mensen werken nauw samen, waarbij de relatie tussen directe leidinggevend en medewerkers spontaan in plaats van hiërarchisch is. Voor het bespreekbaar maken van persoonlijke situaties is er dus een belangrijke rol weggelegd voor de leidinggevend en. Ook hier gelooft men niet in het opzetten van formele kanalen om de bespreekbaarheid te garanderen. Zo werkt men bijvoorbeeld wel met functioneringsgesprekken, maar deze worden niet centraal gecoördineerd vanuit de personeelsdienst. Het is een verantwoordelijkheid van de leidinggevend en zelf, die men stimuleert en ondersteunt door het geven van opleidingen omtrent thema's als de rol van de leidinggevend e,

functioneringsgesprekken, communicatie in team, etc. Ook naar de toekomst toe meent men dat men bij het groter worden van de organisatie niet mag vervallen in het opstellen van regels en procedures. De initiatieven zullen wel iets meer geformaliseerd moeten worden, maar het blijft op de eerste plaats belangrijk de leidinggevenden op te leiden in de cultuur van de organisatie zodat individuele gevallen bespreekbaar blijven.

Het personeelsbeleid op maat heeft ook vorm gekregen in een aantal concrete initiatieven die specifiek gericht zijn op een betere afstemming tussen arbeid, zorg en vrije tijd. Deze kunnen opgesplitst worden in drie grote luiken: flexibiliteit op het vlak van werktijd en –plaats, kinderopvang en mobiliteit.

Wat betreft de initiatieven op het vlak van flexibiliteit is de basishouding dat de medewerkers baas zijn over hun eigen tijd. Deze persoonlijke vrijheid wordt gekoppeld aan de verantwoordelijkheid als team voor het afleveren van de gewenste resultaten. Resultaatgerichtheid komt dus in de plaats van beschikbaarheid van de medewerkers. Dit vertaalt zich ten eerste in de vlottende arbeidsuren. Zo kunnen de medewerkers starten tussen 7.30u en 9.30u en zijn de middag- en koffiepauzes niet vastgelegd. Medewerkers die in een ploegsysteem werken zijn sterker gebonden aan vaste uren, maar zij kunnen wel in onderlinge afspraak wisselen van ploeg. Daarnaast hebben de medewerkers de mogelijkheid om persoonlijke/familiale zaken te regelen tijdens de werkuren en worden de verlofaanvragen flexibel behandeld in overleg met collega's en directe leidinggevende. Ten derde heeft Imec deeltijdse werkregelingen die, zoals blijkt uit de cijfers, à la carte aangeboden worden. Vandaag de dag werken ongeveer 60 personen (9%) deeltijds en dit volgens 55 verschillende schema's. De cijfers zijn wel niet echt roldoorbrekend, slechts 2% mannen en 29% vrouwen werkt deeltijds. Men meent echter dat het belangrijker is dat men de mogelijkheden aanbiedt en er open over communiceert, dan dat men een trend probeert te forceren die er niet is. Tot slot staat Imec positief ten opzichte van thuiswerk. Tot 10% van de medewerkers kan thuis werken, indien de opdracht op een verantwoorde wijze technisch realiseerbaar is thuis en geen interactie met partners of het team vereist is. Op basis van deze twee criteria wordt elke aanvraag individueel behandeld. Het gaat dus om een open politiek waarbij geval per geval onderzocht wordt.

Naast de initiatieven in het kader van de flexibiliteit heeft Imec een kinderdagverblijf, dat niet onterecht 'de villa' wordt genoemd, waar momenteel 52 kinderen van 42 Imec ouders opgevangen worden. In de werking van het kinderdagverblijf houdt men zoveel mogelijk rekening met de persoonlijke behoeften van de medewerkers. Zo zijn er bijvoorbeeld

faciliteiten voorzien voor moeders die borstvoeding geven. Verder is ook buitenschoolse opvang voor broers of zussen en thuisopvang voor zieke kinderen mogelijk.

Tot slot heeft men in het kader van de mobiliteit een aantal initiatieven genomen om het woon-werk verkeer aangenamer te maken. Ook deze kunnen tot de initiatieven om arbeid, zorg en vrije tijd beter op elkaar af te stemmen gerekend worden, aangezien men hier aandacht heeft voor de persoonlijke levenssfeer van de werknemer. Men heeft ten eerste voor medewerkers die met de fiets naar het werk komen fietsenrekken, douches, kleerkastjes, een droogkast en gereedschapskist voorzien. Daarnaast heeft men fietsen aangekocht die door Velo Leuven onderhouden en verhuurd worden en stelt men aan de medewerkers bedrijfsfietsen ter beschikking om zich tijdens de werkdag te verplaatsen. Voor de medewerkers die zich met de wagen verplaatsen werd een computerprogramma ontwikkeld op basis waarvan vraag en aanbod omtrent carpooling aan elkaar gelinkt worden. Deze initiatieven zijn gegroeid uit een werkgroep van 8 personen die maandelijks samenkomt. Om de medewerkers van Imec te informeren en sensibiliseren heeft de werkgroep een happening georganiseerd.

2.3 Integratie van de arbeidsmarktindicatoren in het HR-beleid

Doordat Imec blijft groeien en de personeelsturnover groot is, behoort de werving en selectie van nieuwe medewerkers tot de kernactiviteiten van de organisatie. Bovendien gaat men niet alleen op zoek naar kandidaten wanneer er een vacature vrijkomt. Men beschouwt het als een ononderbroken proces, noodzakelijk om de continuïteit van de organisatie te vrijwaren. Voor de verschillende doelgroepen, meer bepaald wetenschappers, ingenieurs, operatoren en techniekers, gaat men dan ook systematisch op zoek naar potentiële kandidaten en geschikte kanalen om deze te bereiken.

De hierbij noodzakelijke kennis van de arbeidsmarkt doet men voornamelijk op doorheen het continue wervings- en selectieproces. Men hanteert verschillende kanalen, zoals contacten met scholen en VDAB, advertenties en campusrekrutering, die elk een stukje informatie opleveren. Daarnaast geven de vaktijdschriften en algemene media een aantal globale trends weer. Met betrekking tot de bestaande studies over de arbeidsmarkt meent men dat deze hoogstens de eigen ervaringen bevestigen. Men baseert zich dan ook zelden op deze bronnen om het wervings- en selectiebeleid vorm te geven.

Specifiek voor de initiatieven in het kader van de combinatie arbeid, zorg en vrije tijd hebben de arbeidsmarktindicatoren geen rol gespeeld. Zoals in het voorgaande reeds duidelijk werd liggen hier de waarden en normen van de organisatie aan de basis.

2.4 Het flankerend beleid

Om een betere afstemming tussen arbeid, zorg en vrije tijd mogelijk te maken heeft de overheid een aantal maatregelen genomen om de werktijd te verkorten, zoals het stelsel van loopbaanonderbreking en de wetgeving op deeltijds werk. Deze maatregelen zijn, zo meent men, enkel in het belang van de individuele medewerker, die het recht krijgt tijdelijk of gedeeltelijk uit het arbeidsmarkt te stappen. Het gaat met andere woorden niet om een flankerend beleid ten aanzien van organisaties. Ook indien deze maatregelen niet bestonden, zou Imec in de mate van het mogelijke ingaan op dergelijke aanvragen van medewerkers en rekening houden met de persoonlijke situaties. Naar de toekomst toe verwacht men dan ook geen specifieke stimulansen vanuit de overheid. Hierin schuilt immers het gevaar dat men collectieve maatregelen en procedures dient te respecteren en men niet langer een door normen en waarden gestuurd personeelsbeleid op maat kan bieden.

Wat betreft het flankerend beleid heeft enkel de CD&V-werkgroep 'Vrouw en Maatschappij' een bepaalde rol gespeeld. Deze werkgroep trekt sinds kort Vlaanderen door op zoek naar gezinsvriendelijke bedrijven. Deze bedrijven worden zorgvuldig geselecteerd en gescreend en krijgen een kwaliteitslabel opgekleefd. Via dit initiatief wil men niet belerend overkomen, maar aanzetten tot navolging. Imec ontving deze prijs voor de regio Leuven en werd hierdoor als bedrijf en als werkgever in een positief daglicht geplaatst.

2.5 Kosten

In het onderstaande worden enkel de kosten van de specifieke initiatieven op het vlak van flexibiliteit, mobiliteit en het kinderdagverblijf in kaart gebracht. Aan de cultuur van bespreekbaarheid en het personeelsbeleid op maat kan immers moeilijk een prijskaartje gehangen worden. Met betrekking tot de rol en taken van de leidinggevenden en de opleidingen om deze rol te ondersteunen zouden in principe wel kosten weergegeven kunnen worden. Het probleem hier is echter dat de activiteiten van de leidinggevenden en de opleidingen niet enkel verband houden met de combinatie arbeid, zorg en vrije tijd, maar met het personeelsbeleid in het algemeen. Het volledig toewijzen van deze kosten aan de topic

combinatie arbeid, zorg en vrije tijd zou dan ook een verkeerd beeld geven. En door de sterke verwevenheid zou het uitzuiveren van de kosten een te arbitrair resultaat opleveren.

2.5.1 Kost van de initiatieven op het vlak van flexibiliteit:

De kosten van flexibiliteit hebben betrekking op enerzijds de flexibele arbeidstijdregelingen en anderzijds de mogelijkheid om thuis te werken.

1. Kost van de flexibele arbeidstijdregeling

Aan de vlottende arbeidsuren, de ploegenwissels in onderlinge afspraak en het feit dat men persoonlijke/familiale zaken tijdens de werkuren kan regelen is geen extra kost verbonden. De flexibele behandeling van verlofaanvragen en de deeltijds werkregelingen daarentegen vereisen een grotere administratieve ondersteuning. Men kon ons echter niet vertellen hoeveel die extra tijdsinvestering precies inhoudt, omdat deze taken door verschillende mensen van de personeelsadministratie opgenomen worden. Daarnaast was naar aanleiding van de flexibiliteit een aanpassing van het personeelsinformatiesysteem noodzakelijk. Ook hiervan kon men de meerkost niet bepalen.

2. Kost van thuiswerk

De mogelijkheid om thuis te werken brengt volgende kosten met zich mee:

- Aanpassing software licentie
- Aanpassen inbelinfrastructuur
- Bijbestellen ISDN lijn
- Uitbreiden internetlijn
- Aanpassing naar glasvezel infrastructuur
- Windows Terminal Server
- Aankoop VPN concentrator
- Software voor controleren bandbreedte
- Meerkost infrastructuur gebruiker thuis

In tabel 53 wordt de kost van thuiswerk berekend, ervan uitgaande dat aan 100 werknemers (= het maximum van 10%) thuiswerk wordt toegestaan. Verder wordt een onderscheid gemaakt naar éénmalige investeringen, hernieuwbare investeringen en onderhoudskosten.

Het gaat hier enkel om de kost van materiaal. De personeelskost verbonden aan de extra tijdsinvestering van de IT-afdeling om dit project te realiseren, werd niet in rekening gebracht.

Tabel 53: Materiaalkost van thuiswerk voor 100 medewerkers

<i>1. Eenmalige investeringen:</i>	
- Aanpassing software licentie	370.000 Bef
- Bijbestellen ISDN lijn	300.000 Bef
- Aanpassing naar glasvezelinfrastructuur	250.000 Bef
Subtotaal:	<i>920.000 Bef</i>
<i>2. Hernieuwbare investeringen⁵²:</i>	
- Aanpassen inbelinfrastructuur	483.333 Bef/jaar
- Windows Terminal Server	200.000 Bef/jaar
- Aankoop VPN concentrator	300.000 Bef/jaar
- Software voor controle bandbreedte	106.667 Bef/jaar
- Meerkost infrastructuur gebruiker thuis ⁵³	2.600.000 Bef/jaar
Subtotaal:	<i>3.690.550 Bef/jaar</i>
<i>2. Onderhoudskosten:</i>	
- Aanpassing software licentie	75.000 Bef/jaar
- Aanpassen inbelinfrastructuur	100.000 Bef/jaar
- Bijbestellen ISDN lijn	300.000 Bef/jaar
- Uitbreiden internetlijn	400.000 Bef/jaar
- Aanpassing naar glasvezelinfrastructuur	50.000 Bef/jaar
- Windows Terminal Server	180.000 Bef/jaar
- Aankoop VPN concentrator	100.000 Bef/jaar

⁵² De hernieuwbare investeringen worden afgeschreven op 3 jaar. In de tabel wordt de investeringskost per jaar weergegeven.

⁵³ Wat de infrastructuur voor de gebruiker betreft zijn er 2 mogelijkheden:

- Een portable computer die toelaat ook te werken tijdens en op verplaatsing. Totale eenmalige kostprijs bedraagt 148.000 Bef (laptop, docking station, eenmalige telenet installatiekost). In dit geval bedraagt de meerkost tov de situatie waarbij niet thuis wordt gewerkt 81.792 Bef.
- Een desktop op Imec en één thuis. Totale éénmalige kostprijs bedraagt 140.482 Bef (2 desktops, eenmalige telenet installatiekost). De meerkost tov de situatie waarbij niet wordt thuis gewerkt bedraagt hier 74.241 Bef.

In de tabel wordt de meerkost berekend op basis van het gemiddelde van deze 2 mogelijkheden. Voor honderd medewerkers gaat het om een meerkost van 7.801.650 Bef (hernieuwbare investering). Afgeschreven op drie jaar betekent dit een meerkost van 2.600.550 Bef/jaar.

- Software voor controle bandbreedte	50.000 Bef/jaar
- Meerkost infrastructuur gebruiker thuis	1.800.000 Bef/jaar
Subtotaal:	<i>3.055.000 Bef/jaar</i>
<i>Totaal: Investerings- en onderhoudskost/jaar + Eenmalige investering</i>	6.745.000 Bef/jaar 920.000 Bef

2.5.2 Kost van het kinderdagverblijf:

De uitbating van het kinderdagverblijf gebeurt door de Katholieke Universiteit Leuven. Imec stelt de faciliteiten ter beschikking, op voorwaarde dat er een x-aantal kinderen van Imec medewerkers terechtkunnen.

De kosten voor Imec hebben dus betrekking op het gebouw en de jaarlijkse verbruikskost van gas, elektriciteit en water. Deze laatste kon men ons niet geven, omdat het niet apart opgemeten wordt.

Men heeft het gebouw aangekocht voor 15 miljoen Bef en herstellingswerken verricht voor 2 miljoen Bef. De kostprijs van het gebouw bedraagt dus 17 miljoen Bef, af te schrijven op 20 jaar.

2.5.3 Kost van de initiatieven op het vlak van mobiliteit:

Voor de kost van de initiatieven op het vlak van mobiliteit wordt een onderscheid gemaakt naar de kost van de infrastructuur voor de fietsers, de kost van de werkgroep mobiliteit en de kost van de happening die men organiseerde om de medewerkers te informeren en sensibiliseren.

1. Kost van de infrastructuur voor de fietsers

Wat de kost van de infrastructuur betreft kon men ons enkel de kost van de fietsstalling, droogkast en kleerkastjes geven.

Tabel 54: Kost van fietsstalling, droogkast en kleerkastjes

<i>Fietsstalling:</i>	4.200.000 Bef
<i>Droogkast:</i>	20.000 Bef
<i>Kleerkastjes:</i>	350.000 Bef
<i>Totaal:</i>	4.570.000 Bef

2. Kost van de werkgroep mobiliteit

Deze werkgroep van 8 personen komt maandelijks een anderhalf uur samen om initiatieven op het vlak van mobiliteit uit te werken. De gemiddelde loonkost van een Imec-medewerker is 1250 Bef/u⁵⁴. Op basis van de tijdsinvestering en loonkost kan de personeelskost van de werkgroep mobiliteit berekend worden.

Tabel 55: Personeelskost werkgroep mobiliteit:

<i>Tijdsinvestering:</i> 8 x 1,5u	12u
<i>Personeelskost/maand:</i> Tijdsinvestering x Loonkost 12u x 1250 Bef/u	15.000 Bef/maand
<i>Personeelskost/jaar:</i>	180.000 Bef/jaar
<i>Totaal:</i>	180.000 Bef

3. Kost van de happening

Voor de kost van de happening (1 u), zoals voorgesteld in tabel 56, werd ten eerste de loondervingskost van de 250 aanwezige medewerkers in rekening gebracht.

⁵⁴ De gemiddelde loonkost is gelijk aan het brutomaandloon vermeerderd met de patronale bijdragen.

Daarnaast waren er ook onkosten verbonden aan de voorziene drank en hapjes en het cafetariapersoneel. Meer specifiek waren 3 personeelsleden voor een halve dag bij de happening betrokken.

Tot slot zorgde vijf medewerkers gedurende een halve dag voor de voorbereiding.

Tabel 56: Kost van de happening

<i>1. Loondervingskost van de aanwezige medewerkers</i>	
250 x 1250 Bef/u	312.500 Bef
<i>2. Kost van drank en hapjes</i>	
250 x 80 Bef/persoon	20.000 Bef
<i>3. Personeelskost cafetariapersoneel</i>	
3 x (800 Bef/u x 4 u)	9600 Bef
<i>4. Personeelskost voorbereiding</i>	
5 x (1250 Bef/u x 4 u)	25.000 Bef
Totaal:	367.100 Bef

2.5.4 Samenvatting:

In tabel 57 worden de kosten van de initiatieven in het kader van de combinatie arbeid, zorg en vrije tijd op een rijtje gezet.

Tabel 57: Overzicht van de kosten

2.5.1 Kost van de initiatieven op het vlak van flexibiliteit:	
1. Kost van de flexibele arbeidstijdregeling	xxx ⁵⁵
2. Kost van thuiswerk	
- Investerings- en onderhoudskosten/jaar	6.745.000 Bef
- Eenmalige investeringen	920.000 Bef
2.5.2 Kost van het kinderdagverblijf:	

⁵⁵ Deze kosten waren niet voorhanden.

1. Kost van het gebouw/jaar	850.000 Bef
2.5.3 Kost van de initiatieven op het vlak van mobiliteit:	
1. Kost van de infrastructuur voor fietsers	4.570.000 Bef
2. Kost van de werkgroep mobiliteit	180.000 Bef
3. Kost van de happening	367.100 Bef

2.6 Baten

Het belangrijkste voordeel voor Imec is dat de medewerkers een sterker commitment hebben en zich flexibeler opstellen. De medewerkers waarderen dat men aandacht heeft voor persoonlijke situaties en nemen hun verantwoordelijkheid ook op omdat men persoonlijke vrijheid krijgt. Dit leidt men af uit het feit dat de medewerkers indien nodig overuren of weekendwerk presteren om hun werk rond te krijgen. Bovendien stellen de medewerkers zich flexibel op zonder daar een vraag naar extra compensatie aan te koppelen. Inzet is natuurlijk van meerdere factoren afhankelijk, maar het feit dat men zich als werkgever flexibel opstelt en zoekt naar oplossingen die tegemoetkomen aan de persoonlijk levenssfeer werkt volgens Imec deze positieve inzet in de hand.

Daarnaast hebben de initiatieven ertoe geleid dat men als een aantrekkelijke werkgever beschouwd wordt. Tijdens de selectiegesprekken hoort men regelmatig dat de cultuur van bespreekbaarheid en het personeelbeleid op maat een reden tot solliciteren bij Imec is. De prijs van de werkgroep "Vrouw en Maatschappij" heeft dit positieve imago nog versterkt.

3. Case DuPont

In 1802 richtte Eleuthère Irenée du Pont de Nemours, een Franse immigrant, een kleine buskruitfabriek op in Wilmington, Delaware (USA). De activiteiten kregen geleidelijk aan een andere wending en in 1903 werd resoluut gekozen voor de overgang naar de productie van chemische stoffen. DuPont bracht achtereenvolgens diverse succesproducten op de markt, waaronder kleurstoffen en organische materialen zoals lakken en verven (1917), cellophane cellulosefilm (1923), fotografische filmmaterialen (1924), koelmiddelen (1931) en synthetische rubber of neopreen (1931). Rond de jaren '55 - '60 breidde het bedrijf haar activiteiten uit naar het Europese continent. Sindsdien heeft DuPont diverse bedrijven overgenomen en zijn er meerdere joint ventures gevormd. Vandaag staat DuPont bekend voor concurrentiële producten op het vlak van voeding, gezondheidszorg, woning en constructie, elektronica en transport. DuPont heeft een portfolio van meer dan 2000 handelsmerken waarvan Teflon®, Lycra®, Corian®, Tyvek®, Nomex®, Kevlar®, Silverstone® en Cordura® zowat de bekendste zijn. DuPont is actief in 65 landen, verspreid over 6 continenten en stelt wereldwijd 90.000 mensen te werk.

De vestiging van DuPont te Mechelen is de hoofdlocatie in België. De vestiging werd opgericht in 1958 en is van strategisch belang voor enkele leidinggevende business units, zoals Engineering Polymers, Performance Coatings en Teflon®. Er werken ongeveer 1200 mensen in België, waarvan 670 in productie. Van de 73% mannen en 27% vrouwen heeft 31% een kaderfunctie, zijn er 43% bedienden en 26% arbeiders.

3.1 Motieven tot het initiëren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

Een eerste motief tot het initiëren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid is terug te vinden in de bedrijfscultuur en -waarden. DuPont beschikt over een lange traditie van respect voor mensen dat men vertaalt in een duurzaam personeelsbeleid. Al bij het prille begin van het bedrijf was DuPont zich bewust van het belang van haar medewerkers. De stichter werkte in de beginjaren reeds een sociaal programma uit, omdat hij zich verantwoordelijk voelde voor de ontploffingen die zich af en toe in de buskruitfabriek voordeden. Meer specifiek stelde hij een vorm van pensioen in voor weduwen en kinderen en een financiële tegemoetkoming voor gehandicapten, hetgeen baanbrekend was in die tijd. Toen al werden de fundamenten gelegd voor het sociale bedrijfsbeleid dat men op dit ogenblik voert en gebaseerd is op volgende drie basispijlers:

- Veiligheid, gezondheid en milieu.

- Onze klanten tevredenstellen en ethisch behandelen.
- Onze medewerkers eerlijk en motiverend behandelen en hen steunen in hun verdere ontwikkeling.

De initiatieven om de combinatie arbeid, zorg en vrije tijd te verbeteren, maken integraal deel uit van dit beleid. De bovenstaande waarden vormen met andere woorden de basis om een goede balans tussen privé-leven en professionele activiteiten mogelijk te maken. Men meent immers dat het Werk/Leven-programma nooit dezelfde impact en respons gekregen had als binnen het bedrijf geen cultuur aanwezig was die daarvoor openstond.

Naast het respecteren van de bedrijfswaarden, wil men zich via een meer arbeidsmarktbewust personeelsbeleid als een aantrekkelijke werkgever profileren. Zo meent men dat men als bedrijf de toenemende vraag naar flexibel werk en de mogelijkheid om een goede balans te vinden tussen arbeid, zorg en vrije tijd niet kan negeren. Doordat het aantal tweeverdieners-gezinnen, alleenstaanden en mensen met hulpbehoevende ouders een grote toename kent, wordt de vraag naar een soepele werkorganisatie immers steeds nadrukkelijker gesteld. Met de initiatieven van flexibel werken en zorg voor gezinsleden wil DuPont zich differentiëren van andere bedrijven en voorkomen dat getalenteerde krachten aan hun neus voorbijgaan. Bovendien beschouwt men het als een belangrijk instrument om de medewerkers te motiveren en te behouden.

3.2 *Initiatieven in het kader van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid*

In 1998 werd het Werk/Leven-programma in DuPont Mechelen gelanceerd. Veel zaken uit het programma werden echter al toegepast voor het plan effectief geïntroduceerd werd. Zo bijvoorbeeld werkte men reeds met glijdende werktijden en werd al verlof om dringende familiale redenen toegestaan voordat er een wet hieromtrent uitgevaardigd werd. De verdienste van het Werk/Leven-programma lag dan ook op de eerste plaats in het structureren en het in regels en afspraken gieten van het beleid dat men reeds jaren voerden. Daar waar voordien sommige systemen afhankelijk waren van de goodwill van de afdelingschefs, beschikt men met het programma nu over globale richtlijnen waaraan iedereen zich moet houden. Daarnaast werden de faciliteiten in het kader van het Werk/Leven-programma gevoelig uitgebreid.

Het Werk/Leven-programma komt voort uit een aantal principes van DuPont wereldwijd, die daarna zijn overgenomen door DuPont Europa. Zowel op corporate als op Europees niveau

is een fulltime medewerker aangesteld om het beleid inzake combinatie arbeid, zorg en vrije tijd uit te tekenen. Door hen werd een raamwerk aangereikt waarbinnen de verschillende vestigingen per land de opdracht kregen om iets uit te werken. In DuPont Mechelen werd voor de uitwerking van het plan een team samengesteld dat als een zo breed mogelijke vertegenwoordiging van het bedrijf kon gelden. Het team organiseerde een enquête die zich concentreerde op de thematiek van het evenwicht tussen werk en privé-leven. De resultaten van deze bevraging leverde een belangrijke input voor de invulling van het Werk/Leven-programma binnen de eigen vestiging. De coördinatie en opvolging van het programma op lokaal niveau gebeurt door een Werk/Leven-coördinator, en dit in nauwe samenwerking met het Europese hoofdkantoor. Op Europees niveau wordt om de twee maanden een vergadering met de Werk/Leven-coördinatoren van de diverse vestigingen of landen georganiseerd, waarop men nieuwe initiatieven ontwikkelt, bespreekt en ervaringen uitwisselt.

In het onderstaande wordt dieper ingegaan op de diverse mogelijkheden en formules om een betere balans tussen de professionele activiteiten en het privé-leven te realiseren. Deze situeren zich voornamelijk op het vlak van doorstroom en tijdelijke uitstroom. Het uitgangspunt van het Werk/Leven-programma is dat elke werknemer als een totale persoonlijkheid wordt beschouwd met verantwoordelijkheden en engagement op het werk, maar ook thuis en in de samenleving. Het programma bestaat uit twee pijlers: initiatieven van flexibel werken en initiatieven van zorg voor gezinsleden.

Wat de instroom betreft, levert DuPont geen extra wervingsinspanningen naar vrouwen toe. Om deze doelgroep te bereiken hanteert men de klassieke wervingskanalen, zoals de vakbladen en campusdagen. Wel streeft men bij de selectie van professionals en managementfuncties een 50/50-verhouding na, waarin men de laatste jaren ook geslaagd is. Hier geldt de regel dat bij gelijke kwalificaties de vrouwelijke kandidaat bevoordeeld wordt ten opzichte van de mannelijke kandidaat. Een verder doorlichting van de selectieprocedures om na te gaan of het geslachts criterium niet onbewust een rol speelt, acht men niet noodzakelijk, omdat ook de selectieprocedure gebaseerd is op de bedrijfswaarden en DuPont zich als aantrekkelijke werkgever wil profileren. Beide invalshoeken sluiten discriminatie omwille van het feit dat een kandidaat huishoudelijke of andere zorgtaken op zich neemt uit.

3.2.1 Initiatieven van flexibel werken:

De initiatieven van flexibel werken houden in dat de medewerkers zelf kunnen vragen om hun werk anders te regelen. Hiervoor zijn diverse mogelijkheden en formules uitgewerkt.

De glijdende werkuren is een eerste initiatief op dit vlak. De medewerkers uit de niet-productie gebonden afdelingen kunnen hun werkdag beginnen tussen 7u en 9.30u. Daarnaast heeft DuPont een glijdende lunchtijd, tussen 12u en 14u, van minstens een half uur tot maximum anderhalf uur. Deze formule biedt de medewerkers de mogelijkheid om de kinderen naar de opvang of het school te brengen of om de verkeersfiles te vermijden. Hoewel de medewerkers die in een ploegensysteem werken in principe gebonden zijn aan de shifturen, worden ook voor deze medewerkers oplossingen aangereikt. Zo kan men onderling van shift veranderen of indien nodig naar een andere afdeling overgeplaatst worden.

Ten tweede kunnen de medewerkers opteren voor een deeltijdse baan, al dan niet in combinatie met een deeltijdse loopbaanonderbreking. Alle deeltijdse roosters zijn daarbij mogelijk, zolang het praktisch en organisatorisch haalbaar is. Zo kan men bijvoorbeeld niet altijd ingaan op verzoeken rond populaire verlofdagen zoals vrijdag, of zaterdag en zondag in een continu stelsel. Daar waar bij de start van het programma het deeltijds werken volgens sommige lijnverantwoordelijken voor bepaalde medewerkers, zoals bijvoorbeeld de mensen die in ploegen werken, uitgesloten was, is vandaag de dag een dergelijke aanvraag binnen alle afdelingen bespreekbaar. In 2000 werkten 98 medewerkers deeltijds. Het management en de HRM-afdeling hebben in deze evolutie een belangrijke rol gespeeld door het Werk/Leven-programma voortdurend te promoten en mee op zoek te gaan naar creatieve oplossingen. De eerste stap dient echter door de medewerkers en de supervisors gezet te worden. Elk afzonderlijk dienen ze aan de hand van voorbereidende werkbladen de situatie te analyseren om dan samen tot een oplossing te komen. Bij de analyse komen onder andere volgende vragen aan bod: Moet de persoon in kwestie halftijds vervangen worden? Of kan er via verschuivingen en organisatorische ingrepen een betere oplossing geboden worden? Men verwacht van de medewerkers dat ze dienaangaande voorstellen doen. In eerste instantie beslist de supervisor of zijn medewerker wel of niet in een bepaald systeem kan stappen. Pas als hij vindt dat het verzoek van de betrokkene niet kan ingewilligd worden, wordt het probleem aan de personeelsdienst voorgelegd.

Tot slot biedt men aan de medewerkers van een aantal afdelingen, zoals bijvoorbeeld de verkoopafdeling, de mogelijkheid om thuis te werken. Dit is geen algemeen geldende formule omdat enerzijds de sociale wetgeving nog voor een aantal belemmeringen zorgt en anderzijds het thuiswerk de werking in teamverband verstoort.

3.2.2 Initiatieven van zorg voor gezinsleden:

De initiatieven van zorg voor gezinsleden houden de mogelijkheid in om de beroepsactiviteiten een tijd geheel of gedeeltelijk stop te zetten. Na deze loopbaanonderbreking kunnen de medewerkers de draad gewoon weer oppikken en hun loopbaan verderzetten in het bedrijf. In 2000 maakten 32 medewerkers van deze mogelijkheid gebruik.

Daarnaast is men soepel op het vlak van onbetaald familiaal verlof. Men heeft de wettelijke bepaling van maximum 10 verlofdagen om dwingende redenen gevoelig uitgebreid. Zo laten gezinsuitbreiding, ernstige ziekte van een partner, ouder of kind de werknemer toe tot 6 maanden onbetaald verlof te nemen.

Verder voorziet DuPont een 'employee assistance program', hetgeen verzorgd wordt door een externe provider. Dit is een soort sociale service waar de medewerkers en hun familie 24u op 24 terecht kunnen met persoonlijke of werkgebonden problemen inzake financiën, juridische zaken, relaties, gezin, werk of individu. Eén keer per jaar krijgt DuPont feedback omtrent het aantal medewerkers dat van deze dienst gebruik maakt en de gestelde vragen. Hieruit blijkt dat jaarlijks gemiddeld 65 medewerkers op het employee assistance program beroep doen en dit voornamelijk voor persoonlijke problemen. Voor de werkgebonden problemen, die men niet kan oplossen via zijn directe chef, richt men zich tot de ombudsman van DuPont.

Tot slot kunnen de medewerkers rekenen op een financiële ruggensteun bij zakenreizen. Elke medewerker wordt voor de kosten voor afhankelijke gezinsleden die onvermijdelijk en een rechtstreeks gevolg van een zakenreis zijn vergoed.

De bovenvermelde initiatieven maken deel uit van de bedrijfscultuur. Elke aanvraag voor flexibel werken en zorg voor de gezinsleden wordt onderzocht, geëvalueerd, eventueel bijgestuurd of herbekeken, maar zelden geweigerd. Belangrijk hierbij is dat de keuze voor één van deze formules geen invloed heeft op iemands evaluatie of doorgroeimogelijkheden.

Eventuele discriminaties op deze basis worden niet zozeer centraal opgevolgd door de HRM-afdeling. Wel communiceert men duidelijk dat de supervisors in lijn met de bedrijfswaarden aan elke medewerker kansen dienen te geven. Daarnaast wordt een openstaande vacature altijd eerst intern bekend gemaakt zodat elke medewerker de kans krijgt om door te stromen.

3.3 Integratie van de arbeidsmarktindicatoren in het HR-beleid

Wat de interne arbeidsmarkt betreft houdt de personeelsdienst enkel een aantal algemene gegevens bij, zoals het aantal in- en uitdiensttredingen, de demografische gegevens van het personeelsbestand, het absentieïsme en het personeelsverloop. De eerder individuele gegevens omtrent de loopbaanverwachtingen en competenties van de medewerkers worden niet gecentraliseerd, aangezien het loopbaanbeleid voornamelijk een verantwoordelijkheid is van de lijnmanagers. Zij staan in voor het opvolgen, coachen en uittekenen van de loopbanen van hun medewerkers.

Om voeling te krijgen met de externe arbeidsmarkt baseert men zich op de eerste plaats op de eigen ervaringen in het wervings- en selectieproces. Door bijvoorbeeld de contacten met externe selectiebureaus of de deelname aan campusedagen verwerft men informatie over het aantal beschikbare kandidaten. Daarnaast blijft men ook via de media en vaktijdschriften op de hoogte van algemene trends op de arbeidsmarkt.

Meer concreet voor het Werk/Leven-programma houdt men de statistische gegevens bij over het gebruik van de systemen, die per trimester gebundeld worden. Om na te gaan hoe het programma inhoudelijk en kwalitatief beoordeeld wordt, organiseert men om de twee jaar een opiniepeiling bij de werknemers. Naast deze input vanuit de interne arbeidsmarkt, ervaart men doorheen de sollicitatiegesprekken met nieuwe medewerkers en via de media dat het thema van balans tussen werk en privé-leven sterk leeft bij de werkende bevolking. Deze interne en externe arbeidsmarktindicatoren hebben de ontwikkeling en implementatie van het Werk/Leven-programma van bij de start aangestuurd. De voorwaarden om op een pro-actieve wijze in te spelen op de arbeidsmarkt zijn echter geschapen door de bedrijfscultuur. Het Werk/Leven-programma past immers binnen een globaal bedrijfsbeleid waarin de mens centraal geplaatst wordt en vloeit dus op een logische manier voort uit de bedrijfswaarden.

3.4 Het flankerend beleid

De overheid heeft op de eerste plaats een belangrijke ondersteuning geboden door een aantal wettelijke mogelijkheden op dit beleidsdomein te voorzien. DuPont kon bij het uittekenen van het Werk/Leven-programma immers voortbouwen op de wetgeving omtrent loopbaanonderbreking, deeltijds werk en de verschillende vormen van familiaal verlof. In vergelijking met de DuPont-vestigingen in andere landen staat België reeds verder, juist omdat de wetgeving de verschillende initiatieven in die zin mogelijk maakt.

Daarnaast beschouwt men ook de prijs “Mensvriendelijk bedrijf 2001” als een belangrijke ondersteuning. Deze prijs werd door Vlaams minister van Welzijn, Gezondheid en Gelijke Kansen Mieke Vogels uitgereikt ter ondersteuning van haar informatie- en sensibilisatiecampagne “Kwaliteit van werk, kwaliteit van leven”. Daarmee wil ze bedrijven informeren, sensibiliseren en motiveren om zelf actief werk te maken van een beter evenwicht tussen werk, gezin en vrije tijd. De prijs bestond uit een corporate advertentie in *Vacature* ter waarde van 500.000 Bef, maar belangrijker nog was dat DuPont heel wat positieve media-aandacht ontving. Dit laatste heeft de naambekendheid van DuPont vergroot en dit zowel naar andere bedrijven als naar potentiële kandidaat-medewerkers. Sinds DuPont Mechelen deze prijs op zijn palmares heeft geschreven, is het aantal spontane sollicitaties toegenomen met ongeveer 30%. Voor een bedrijf dat in volle expansie is en steeds op zoek is naar nieuw talent is een dergelijke media-aandacht zeker meegenomen.

Naar de toekomst toe zou de overheid een verdere ondersteuning kunnen bieden door enerzijds de sociale administratie eenvoudiger en transparanter te maken en anderzijds professionele hulp en expertise ter beschikking te stellen om bepaalde initiatieven mee mogelijk te maken. Verder beschouwt men een eventuele financiële ondersteuning vanuit de overheid niet als de beste manier om initiatieven als het Werk/Leven-programma te ondersteunen, omdat een bedrijf meestal zelf eerst projecten moet bekostigen en dan pas achteraf een deel van de investering terugbetaald krijgt. In plaats van extra financiële steun ziet men dan ook eerder een oplossing in een verlaging van de lasten.

3.5 Kosten

De kost van het Werk/Leven-programma kan verder opgesplitst worden naar de kost van:

- een Werk/Leven-coördinator,
- de IT-ondersteuning van het Werk/Leven-programma,

- de administratieve ondersteuning van het Werk/Leven-programma,
- het deeltijds werken en
- het 'employee assistance program' en de ombudsman.

De formule van glijdende werkuren brengt geen extra kost met zich mee, aangezien men niet met een tijdsregistratiesysteem werkt. Ook aan het thuiswerk zijn geen kosten verbonden, aangezien het hier om sporadische aanvragen gaat waarvoor geen extra faciliteiten ter beschikking worden gesteld. Verder hebben de kosten met betrekking tot de loopbaanonderbreking en het zorgverlof enkel betrekking op de vereiste administratieve ondersteuning. Deze kosten worden dan ook besproken onder de algemene administratieve ondersteuning van het Werk/Leven-programma.

Bij de bespreking van de kosten en baten, merkte DuPont wel op dat men deze zelf niet cijfermatig in kaart heeft gebracht, omdat het vooral een zaak van geloof is. Zo meent men dat zelfs indien in zeer beperkte mate gebruik gemaakt wordt van de faciliteiten die DuPont biedt, men er niet mag vanuitgaan dat het verloren moeite is. Alleen al het besef dat er een plan bestaat dat soepele werksystemen mogelijk maakt en waarop de medewerkers, mocht het ooit nodig zijn, beroep kunnen doen, is voor sommigen immers al een geruststelling en motivatie op zich.

3.5.1 Kost van een Werk/Leven-coördinator:

Een Werk/Leven-coördinator is ten eerste de contactpersoon voor het Europees hoofdkantoor. De coördinator participeert in de tweemaandelijke vergaderingen en staat in voor de vertaling naar het lokaal niveau. Daarnaast is deze verantwoordelijk voor de communicatie omtrent het programma, hetgeen hoofdzakelijk verloopt via een aparte webpagina op het intranet en de tweejaarlijkse bevraging bij de medewerkers. Tot slot is de werk/leven-coördinator de interne contactpersoon voor medewerkers die op de intranetsite hun weg niet vinden en bijkomende uitleg nodig hebben.

De Werk/Leven-coördinator besteedt op jaarbasis 33% van zijn/haar tijd aan het programma. Hier gaat het wel om de tijdsinvestering na implementatie. Tijdens de ontwikkelings- en opstartfase bedroeg de tijdsinvestering 50%.

Tabel 58: Personeelskost Werk/Leven-coördinator op jaarbasis

<i>Gemiddelde loonkost</i> ⁵⁶ /jaar:	3.000.000 Bef/jaar
<i>Indirecte werkingskost/jaar:</i>	122.600 Bef/jaar
- Kantoorruimte: 12 m ² aan 5000 Bef/m ² op jaarbasis	60.000 Bef/jaar
- Onderhoud: 12 m ² aan 300 Bef/m ² op jaarbasis	3600 Bef/jaar
- Bureaumeubelen: investeringsbedrag van 50.000 Bef af te schrijven op 10 jaar	5000 Bef/jaar
- PC: investeringsbedrag van 162.000 Bef af te schrijven op 3 jaar	54.000 Bef/jaar
<i>Personeelskost van de Werk/Leven-coördinator:</i>	
Tijdsinvestering x (gemiddelde loonkost + indirecte werkingskost)	
33% x (3.000.000 Bef/jaar + 122.600 Bef/jaar)	1.030.458 Bef
Totaal:	1.030.458 Bef

3.5.2 Kost van de IT-ondersteuning van het Werk/Leven-programma:

Zoals reeds vermeld werd, gebeurt de communicatie omtrent het Werk/Leven-programma voornamelijk via een hiervoor ontworpen intranetpagina. Naast de inhoudelijk invulling en opvolging door de Werk/Leven-coördinator, is tevens een ondersteuning op het vlak van IT vereist. Deze activiteit werd uitbesteed. In tabel 59 wordt de kost van uitbesteding weergegeven.

Tabel 59: Kost van de IT-ondersteuning op jaarbasis

<i>Ontwikkelingskost van de intranetpagina:</i>	
Investeringsbedrag van 750.000 Bef, af te schrijven op 5 jaar	150.000 Bef/jaar
<i>Onderhoudskost van de intranetpagina:</i>	50.000 Bef/jaar
Totaal:	200.000 Bef

3.5.3 Kost van de administratieve ondersteuning van het Werk/Leven-programma:

Bij de verschillende initiatieven in het kader van het Werk/Leven-programma komt heel wat administratie kijken. Op jaarbasis staat een 3/4de fulltime equivalent (FTE) in voor de administratieve ondersteuning van het deeltijds werken, de loopbaanonderbreking en het zorgverlof. Het gaat hierbij om activiteiten zoals de aanpassing van het contract en arbeidsreglement voor iemand die deeltijds gaat werken, de omrekening van het aantal vakantiedagen, de verwerking van de aanvraag voor loopbaanonderbreking, etc.

Tabel 60: Personeelskost van de administratieve ondersteuning op jaarbasis:

<i>Gemiddelde loonkost /jaar:</i>	2.250.000 Bef/jaar
<i>Indirecte werkingskost/jaar:</i>	122.600 Bef/jaar
<i>Personeelskost van de administratieve ondersteuning:</i> 75% x (2.250.000 Bef/jaar + 122.600 Bef/jaar)	1.779.450 Bef
Totaal:	1.779.450 Bef

3.5.4 Kost van het deeltijds werken:

Naast de administratieve ondersteuning (zie § 3.5.3) vereist de mogelijkheid tot deeltijds werken een extra tijdsinvestering van de medewerker zelf, de supervisor, de HRM-afdeling en de IT-afdeling. De medewerker en supervisor dienen elk afzonderlijk een analyse te maken om vervolgens samen tot een oplossing te komen. De HRM-afdeling staat enerzijds in voor consulting op het vlak van de praktische organisatie, zoals bijvoorbeeld het zoeken van een vervanger. Anderzijds worden zij bij het proces betrokken indien de medewerker en supervisor niet tot een akkoord komen. Tot slot impliceert het deeltijds werken ook voor de IT-afdeling een extra tijdsinvestering, in die zin dat de implementatie van het personeelsinformatiesysteem bemoeilijkt werd door de verschillende deeltijdse roosters die men elk apart diende te programmeren.

⁵⁶ De gemiddelde loonkost is telkens de totale loonkost voor de werkgever. Meer specifiek gaat het om het brutoloon van de werknemer vermeerderd met de patronale lasten en dertiende maand.

Aangezien bovenstaande activiteiten slechts sporadisch plaatsvinden en door verschillende betrokkenen uitgevoerd worden, kon men de tijdsinvestering en de hieraan verbonden personeelskosten niet in detail weergeven.

3.5.5 Kost van het 'employee assistance program' en de ombudsman:

Zoals reeds vermeld wordt het 'employee assistance program' (EA-program) aangeboden door een externe provider. Hiervoor betaalt DuPont jaarlijks een vast bedrag van ongeveer 1800 Bef per medewerker, ongeacht het aantal oproepen.

De ombudsman wordt gemiddeld 3 keer per jaar gecontacteerd om werkgebonden problemen op te lossen. Per case gaat het om een tijdsinvestering van 1 dag.

Tabel 61: Personeelskost van de ombudsman

<i>Gemiddelde loonkost /jaar:</i>	4.450.000 Bef/jaar
<i>Gemiddelde loonkost/dag⁵⁷:</i>	20.892 Bef/dag
<i>Indirecte werkingskost/jaar:</i>	122.600 Bef/jaar
<i>Indirecte werkingskost/dag:</i>	576 Bef/dag
<i>Personeelskost van de ombudsman:</i> 3 dagen x (20.892 Bef/dag + 576 Bef/dag)	64.404 Bef
Totaal:	64.404 Bef

⁵⁷ DuPont heeft 213 werkdagen per jaar.

3.5.6 Samenvatting:

In tabel 62 wordt een overzicht van de kosten van het Werk/Leven-programma weergegeven.

Tabel 62: Overzicht van de kosten

3.5.1 Kost van Werk/Leven-coördinator/jaar:	
	1.030.458 Bef
3.5.2 Personeelskost van IT ondersteuning/jaar:	
	200.000 Bef
3.5.3 Kost van administratieve ondersteuning/jaar:	
	1.779.450 Bef
3.5.4 Kost van deeltijds werken:	
	xxx ⁵⁸
3.5.5 Kost van EA-program en ombudsman:	
1. Kost van EA-program/medewerker	1800 Bef
2. Kost van ombudsman/jaar	64.404 Bef
Totaal:	3.074.312 Bef

3.6 Baten

Ten eerste vormt het Werk/Leven-programma een belangrijk troef om zich als aantrekkelijke werkgever te profileren. Bij de sollicitanten merkt men dat er een grote behoefte bestaat aan systemen van flexibel werk en zorg voor gezinsleden. Vooral kandidaten voor een hogere functie tonen veel interesse voor het Werk/Leven-programma. Het is dan ook vooral in die groep dat je tweeverdieners vindt die vaak geconfronteerd worden met veel en onregelmatige werkuren. Het positieve imago als werkgever werd door de prijs

⁵⁸ Deze kosten waren niet voorhanden.

“Mensvriendelijk bedrijf 2001” nog versterkt. Heel wat kandidaat-werknemers hebben via de media-aandacht DuPont ontdekt. Want hoewel het bedrijf een internationale chemiereus is, bleef de naambekendheid tot dan toe veeleer beperkt.

Het Werk/Leven-programma draagt daarnaast ook bij aan het positieve imago van DuPont in het algemeen. Het is echter wel pas naar aanleiding van de prijs dat er massaal positieve signalen van andere bedrijven, buurtbewoners en klanten binnenkomen. Zo bijvoorbeeld werd DuPont door verschillende bedrijfsleiders gecontacteerd om informatie in te winnen over het Werk/Leven-plan.

Naast deze externe naambekendheid en wervingskracht, levert het Werk/Leven-programma ook intern een aantal voordelen op. Door goed voor zijn mensen te zorgen, zo stelt men, zorgt men ook goed voor het bedrijf. Uit de resultaten van DuPont blijkt immers duidelijk dat de aandacht voor de totale persoonlijkheid een positieve invloed heeft op het personeelsverloop, het ziekteverzuim en de productiviteit. De tijdelijke contracten buiten beschouwing gelaten, bedraagt het personeelsverloop van DuPont minder dan 1%, hetgeen een bijzondere troef is op de huidige krappe arbeidsmarkt. Daarnaast ligt ook het ziekteverzuim, met minder dan 2,5% inclusief de zwangerschapsverloven, vrij laag. Tot slot heeft de vestiging in Mechelen wereldwijd de hoogste productiviteit binnen hun business unit. Het Werk/Leven-programma levert hiertoe een belangrijke bijdrage. Weinig afwezigheden betekenen immers meteen ook meer productiviteit. Men ervaart tevens dat medewerkers die overstappen naar een 80% of 90% regeling hun vroegere job grosso modo verzetten, aangezien men de job grondig herbekijkt en minder relevante zaken aan de kant schuift. Verder stellen de medewerkers, en meer bepaald de baremieke bedienden, zich zelf flexibeler op. Zo zullen de medewerkers niet elk half uur als overuur aanrekenen, omdat men weet dat men omgekeerd ook wel eens vroeger kan vertrekken. Elk van de bovenstaande resultaten bevestigt hun overtuiging dat hoe gezonder/gelukkiger de medewerkers zijn, hoe beter ze presteren.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid

1. Case Concordia Textiles

Concordia Textiles produceert synthetisch en kunstmatige weefsels voor voeringen (50%), modieuze en sportkledij (30%) en technische kledij (20%). Sinds de oprichting in 1925 als familiebedrijf is Concordia uitgegroeid tot één van de grootste ondernemingen in de regio rond Waregem. Men ageert hoofdzakelijk op de Europese markt. 92% van de productie is bestemd voor export, waarvan 85% voor de Europese markt en 15% voor Amerika en Noord-Afrika. In 2000 genereerde het bedrijf een omzet van 2.887.000 Bef en 18% cashflow. Concordia behoort met een tewerkstelling voor 450 mensen tevens tot de grotere werkgevers in de streek.

1.1 Motieven tot het initiëren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

De initiatieven die in het onderstaande aan bod komen, zijn hoofdzakelijk tot stand gekomen op vraag van de medewerkers. Doordat de oudere medewerkers aangaven dat ze behoefte hadden aan bijvoorbeeld een verkorting van de werktijd of een verlaging van de werkdruk heeft men een meer leeftijdsbewust personeelsbeleid ingevoerd. Men is hierbij in een stroomversnelling terechtgekomen, doordat men de laatste 2 à 3 jaren geconfronteerd wordt met een krapte op de arbeidsmarkt. Men ondervindt heel wat moeilijkheden om de vacatures in te vullen, hetgeen men wijt aan de lage werkloosheid in de regio, het slechte imago van de textielsector en het drieploegensysteem. In deze omstandigheden is het dan ook belangrijk mensen te behouden en kon men de vragen van de medewerkers niet langer negeren. Naast de vraag vanuit de medewerkers, vormt de idee van 'zorg voor de mensen', om een groot personeelsverloop en knelpuntvacatures te vermijden, met andere woorden een aanleiding tot het implementeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Tot slot hebben de overheidsmaatregelen omtrent loopbaanonderbreking en deeltijds werk indirect een rol gespeeld. Deze geven immers aan de medewerkers het recht om een dergelijk aanvraag in te dienen.

1.2 Initiatieven van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

1.2.1 Instroom van oudere werknemers:

Concordia Textiles werft niet bewust oudere medewerkers aan, hetgeen niet wegneemt dat men zijn deuren voor hen openstelt. Zo had men in 2000 en 2001 een instroom van 5 medewerkers ouder dan 45 jaar. Zeker in de huidige krappe arbeidsmarkt wacht men niet op jongere kandidaten om de vacatures in te vullen. Om de ouderen te bereiken hanteert men de traditionele wervingskanalen, namelijk advertenties en mond-aan-mond reclame.

Toch wordt de leeftijd al dan niet bewust als criterium gehanteerd indien een zekere continuïteit moet gegarandeerd worden. Zo zal voor een vacature van verkoper, waarbij het naar de klanten toe belangrijk is dat men niet te vaak wisselt van contactpersoon, wel met de leeftijd rekening gehouden worden.

1.2.2 Werktijdverkorting en verlaging van de werkdruk:

Binnen Concordia Textiles vertaalt het leeftijdsbewust personeelsbeleid zich hoofdzakelijk in een aanpassing van de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden en een personeelsplanning in functie van de leeftijd. Zo wil men ten eerste de medewerkers de mogelijkheid bieden hun werktijd te verkorten. Een tweede luik van initiatieven heeft tot de doel de werkdruk te verlagen.

Wat betreft de werktijdverkorting gaat het in de eerste plaats om het stelsel van volledige en gedeeltelijke loopbaanonderbreking. Deze regeling heeft pas in 1998, onder druk van de krappe arbeidsmarkt, ingang gevonden binnen Concordia Textiles. Sindsdien zijn 13 medewerkers in dit stelsel gestapt, waarvan echter slechts 5 personen ouder zijn dan 45 jaar. Men verwacht wel dat in de toekomst, parallel aan de vergrijzing van het personeelsbestand, de aanvragen voor loopbaanonderbreking zullen toenemen. Vandaag de dag heeft het personeel van Concordia Textiles een relatief lage gemiddelde leeftijd van 34 jaar voor de bedienden en 36 jaar voor de arbeiders.

Daarnaast kunnen de werknemers hun werktijd verkorten door deeltijds te werken. Momenteel zijn er 8 medewerkers in een deeltijds dagregime tewerkgesteld die op 2 personen na allemaal ouder zijn dan 45 jaar. Concordia Textiles betaalt deze deeltijdse medewerkers 60% van hun loon uit, omdat men vaststelde dat zij meerdere uren presteren

en een hoger rendement hebben dan een normale halftijdse. Dit geldt wel enkel voor de bedienden, aangezien de prestaties van de arbeiders afhangen van de productie van de machines.

Een laatste initiatief in het kader van de werktijdverkorting is de halftijdse brugpensioenregeling, die in de CAO van de textielsector werd vastgelegd. Hierop kan men vanaf 50 jaar beroep doen. Momenteel zijn 5 personeelsleden van Concordia Textiles halftijds bruggepensioneerd.

Een tweede luik van initiatieven heeft betrekking op de verlaging van de werkdruk voor de productiearbeiders. In 1980 werd het klassieke drieploegensysteem van voormiddag-namiddag-nacht veranderd naar voormiddag-nacht-namiddag. Op die manier wou men de weekends van de arbeiders langer maken. Daarnaast tracht men ook meer en meer een vaste nachtploeg, in combinatie met een tweeploegenstelsel, in te schakelen en werkt men met een vaste weekendploeg. Ondanks deze aanpassingen blijft het drieploegensysteem een belangrijk knelpunt voor oudere werknemers. Bij de 45-plussers vangt men regelmatig signalen op dat het drieploegensysteem om gezondheidsredenen niet houdbaar is. Concordia Textiles biedt daarom de oudere medewerkers de mogelijkheid om over te stappen naar een tweeploegensysteem of een dagfunctie. Deze laatste vorm van mutaties is wel minder vanzelfsprekend, omdat de dagfuncties beperkt in aantal zijn. Enkel de meesterkast in de weverij en ververij, de mecaniciens in de weverij en de functies in de stalenafdeling, het magazijn en de onderhoudsafdeling zijn functies met een dagregime. In 2000 en het eerste semester van 2001 zijn 3 personen overgestapt naar een dagfunctie, terwijl 7 personen veranderden van een drieploegensysteem naar een tweeploegensysteem. Voor deze mutaties is wel telkens een wachttijd van zes maanden vooropgesteld. Dit is de tijd die men nodig heeft om de aanpassingen in de personeelsplanning rond te krijgen.

1.2.3 Communicatie in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid:

Jaarlijks heeft men met de bedienden en meesterkasten een functioneringsgesprek, waarin onder andere de verwachtingen van oudere medewerkers aan bod kunnen komen. Voor de arbeiders wordt het functioneringsgesprek niet formeel georganiseerd. Wel doen de Afgevaardigd Bestuurder en HR-manager dagelijks een rondgang in de productieafdelingen. De arbeiders weten dat ze op die momenten hun vragen kunnen stellen. Het is dan ook een belangrijk kanaal om signalen en vragen omtrent bijvoorbeeld de werktijdverkorting en verlaging van de werkdruk op te vangen.

Een tweede belangrijk kanaal zijn de groepsgesprekken. Drie maal per jaar nodigen de HR-manager en Afgevaardigd Bestuurder een delegatie van een bepaalde afdeling uit om een gesprek te voeren over de werksfeer, de personeelsplanning, het materiaal en de kwaliteit van de productie. Het is een open gesprek waarin de medewerkers zoveel mogelijk zelf aan bod komen, problemen signaleren en nieuwe ideeën lanceren. Pas na de verwerking en goedkeuring van het verslag doen de afdelingsverantwoordelijken hun inbreng en formuleren ze oplossingen voor eventueel gesignaleerde problemen. De volledige procedure neemt per groepsgesprek vijf maanden in beslag.

1.2.4 Opleiding in functie van de blijvende inzetbaarheid van oudere medewerkers:

Concordia Textiles voorziet voornamelijk in opleiding bij de start van nieuwe medewerkers en bij de komst van nieuwe machines. Aangezien men ISO-gecertificeerd is, dient elke nieuwe medewerker een vastgelegd opleidingstraject van 2,5 tot 6 maanden te volgen. Het gaat om een on-the-job training, waarbij elke nieuwe medewerker een peter toegewezen krijgt om de job aan te leren. De meester-gast of afdelingsverantwoordelijke volgt formeel de opleiding op. Behalve dit introductieprogramma krijgen de medewerkers enkel een on-the-job training indien men overstapt naar een tweeploegensysteem of een dagfunctie.

Sinds één jaar is men via benchmarking met andere bedrijven, zoals bijvoorbeeld Volvo Gent, op zoek naar manieren om het opleidingsbeleid sterker uit te werken. Hiermee wil men de polyvalentie van de medewerkers nastreven, zodat ze op verschillende afdelingen en machines kunnen ingezet worden. Dit initiatief staat echter nog in zijn kinderschoenen, aangezien een dergelijk opleidingsbeleid veranderingen in de organisatie van het werk en de personeelsplanning vereist. Concordia Textiles heeft altijd gewerkt met een minimum aan personeelsreserve, hetgeen impliceert dat er weinig ruimte is om aan de medewerkers opleiding te geven. Hier is sinds kort verandering in gekomen. Zo heeft men onlangs 7 nieuwe medewerkers voor de weverij aangeworven, die in principe niet nodig waren om de productie draaiend te houden. Met deze reserve wil men het absentieïsme opvangen en opleidingen organisatorisch mogelijk maken.

1.2.5 Uitstroom van oudere werknemers:

Leeftijd vormt zeker geen criteria om mensen te laten afvloeien. In tegendeel zelfs, beschouwt men de brugpensioenregeling als een vroegtijdige aderlating, aangezien men op deze manier veel ervaring en kennis verliest. Concordia Textiles neemt dan ook nooit zelf het

initiatief om medewerkers op brugpensioen te sturen. De medewerkers zijn echter zelf vragende partij. Tot nu toe heeft slechts 1 medewerker geen aanvraag gedaan op het moment dat het recht op brugpensioen ontstond.

Naast de brugpensioenregeling beschikt Concordia Textiles over een aantal flexibele uitgroei banen die reeds bij de bespreking van de initiatieven omtrent werktijdverkorting en verlaging van de werkdruk aan bod kwamen.

In het kader van de flexibele uitgroei banen heeft men ook een poging gedaan om de mentorschapformule te introduceren. Zo heeft men aan twee mensen die op brugpensioen gingen voorgesteld om nog een aantal uren opleiding te geven aan jongere medewerkers. Dit initiatief is niet geslaagd omdat men de toeslag op de werkloosheidsuitkering van de sector kon kwijtspelen en omwille van het feit dat men deze medewerkers pas zes maanden na vertrek terug gecontacteerd heeft. Tegen die tijd waren de twee medewerkers niet langer geïnteresseerd. Daarom zal men naar de toekomst toe dit initiatief reeds voor het vertrek voldoende voorbereiden. Verder heeft men aan een oudere werknemer voorgesteld om de functie van mentor op zich te nemen. Hoewel dit niet gepaard ging met een loonsvermindering, is deze werknemer hier niet op ingegaan omdat hij het als een degradatie ervaarde.

1.3 Integratie van de arbeidsmarktindicatoren in het HR-beleid

Wat de interne arbeidsmarkt betreft, brengt Concordia Textiles alle in- en uitdiensttredingen en de interne verschuivingen in kaart. Deze indicatoren sturen niet zozeer het leeftijdsbewust personeelsbeleid aan, maar zijn wel noodzakelijk om de aanvragen van personeelsleden voor een verandering van job te linken aan de opportuniteiten van de organisatie.

Met de externe arbeidsmarkt houdt men enkel voeling doorheen de eigen ervaringen in het wervings- en selectieproces. Langs deze weg werd onder andere duidelijk dat men de aanvragen van de medewerkers niet langer kon weigeren. Hoewel de vraag van medewerkers de eerste aanleiding vormde om een meer leeftijdsbewust personeelsbeleid te implementeren, bracht de krappe arbeidsmarkt de initiatieven in een stroomversnelling. Men heeft met andere woorden, hetzij op een eerder intuïtieve wijze, ingespeeld op de opportuniteiten en zwaktes van de interne en externe arbeidsmarkt.

1.4 Het flankerend beleid

De overheid heeft voornamelijk een rol gespeeld in het creëren van mogelijkheden voor de medewerkers om de werktijd te verkorten of de loopbaan tijdelijk te onderbreken. Ook de sociale partners richten zich in hun flankerend beleid voornamelijk naar de medewerkers, meer bepaald door het in de CAO vastleggen van de mogelijkheid tot (halftijds) brugpensioenen en de bijpassing door de sector. Als werkgever wordt men wel verplicht om deze maatregelen na te leven, maar de directe ondersteuning naar de werkgever toe is, zo meent men, eerder beperkt.

Wat betreft de financiële ondersteuning maakt Concordia Textiles tot nu toe weinig gebruik van de bestaande subsidies en dit om twee redenen. Ten eerste heeft men te weinig zicht op de bestaande maatregelen en mogelijkheden tot financiële ondersteuning. Men kan hier dan ook geen beroep op doen, aangezien men zelf het initiatief moet nemen om een aanvraag in te dienen. Ten tweede wordt men ontmoedigd door de administratieve verplichtingen bij het indienen van een subsidiedossier. Febeltex heeft de laatste jaren reeds een aantal studiedagen georganiseerd om de bedrijven uit de sector te informeren, maar dit zou naar de toekomst toe sterker uitgebreid kunnen worden. Zo meent Concordia Textiles dat de informatie omtrent subsidiemogelijkheden meer op maat zou moeten geleverd worden. De bedrijven zouden gericht moeten aangesproken worden indien een maatregel voor hun van toepassing is. Daarnaast heeft men nood aan ondersteuning om wegwijs te geraken in het kluwen van maatregelen en initiatieven. Er bestaan reeds privé-organisaties die bedrijven hierin begeleiden, maar deze zijn te duur om permanent in te schakelen.

Ook de sensibilisatiecampagnes omtrent leeftijdsbewust personeelsbeleid bereiken Concordia Textiles niet. Het HR-departement bestaat slechts uit 1,5 fulltime equivalenten (FTE), waardoor men zeer selectief met de informatie en initiatieven hieromtrent dient om te gaan. Net als bij de financiële ondersteuning meent men dat bedrijven meer gericht dienen aangesproken te worden. De sector kan hier een belangrijke rol in spelen.

1.5 Kosten

Binnen Concordia Textiles hebben de kosten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid betrekking op drie grote pijlers: de verkorting van de werktijd, de verlaging van de werkdruk en de communicatie in het kader van het leeftijdsbewust personeelsbeleid. De instroom en uitstroom van oudere werknemers brengen geen extra kosten met zich mee. Verder kunnen

de kosten van de opleiding in functie van de blijvende inzetbaarheid van oudere medewerkers nog niet weergegeven worden, aangezien men zich nog in de opstartfase bevindt.

1.5.1 Kost van de verkorting van de werktijd:

Aan de initiatieven in het kader van de verkorting van de werktijd zijn kosten verbonden op het vlak van vervanging, inwerking en administratieve ondersteuning. Deze drie luiken komen respectievelijk in tabel 63 aan bod.

In principe brengt een deeltijds regime, een gedeeltelijke loopbaanonderbreking en het halftijds brugpensioen geen extra personeelskost voor vervanging met zich mee. Binnen Concordia Textiles zal men echter een arbeider die gekozen heeft voor een werktijdverkorting meestal vervangen door een nieuwe voltijdse medewerker. In een ploegensysteem is het immers moeilijk om twee deeltijdse medewerkers in te plannen. De deeltijdse arbeider wordt dan geplaatst in een hulpfunctie van de productie, waarvoor men eigenlijk al voldoende medewerkers heeft. Men zou het loon van deze deeltijdse medewerker dan ook als een meerkost kunnen inbrengen.

Daarnaast doorlopen zowel de vervanger als de arbeider die naar een hulpfunctie overstapt een inwerkingperiode. Voor de vervanger is dit het introductieprogramma van 2,5 tot 6 maanden. De inwerkingperiode voor de arbeider die in een stelsel van werktijdverkorting stapt, bedraagt 1 maand (weverij) tot 3 maanden (ververij).

De kosten van de inwerkingperiode komen voort uit het feit dat gedurende deze periode zowel de vervanger/deeltijdse medewerker als de peter een rendementsverlies hebben. Voor de peter bedraagt dit rendementsverlies 1/4de over de volledige periode. De nieuwe medewerker en deeltijdse medewerker hebben enkel gedurende de eerste maand een rendementsverlies van 100%.

Tot slot is aan de initiatieven in het kader van de verkorting van de werktijd een kost van administratieve ondersteuning verbonden. Dit vereist immers van de HR-manager jaarlijks een tijdsinvestering van 2 uur per aanvraag.

Tabel 63: Kost van vervanging, inwerking en administratieve ondersteuning in het kader van de werktijdverkorting

<i>1. Kost van vervanging:</i>	
- Gemiddelde loonkost arbeiders ⁵⁹ /jaar:	1.361.848 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost voor een deeltijdse arbeider:	680.924 Bef/jaar
Subtotaal:	680.924 Bef/jaar
<i>2. Kost van de inwerking:</i>	
Kost van het introductieprogramma vervanger:	
- Loondervingkost vervanger:	
- Gemiddelde loonkost arbeider/jaar:	1.361.848 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost/maand ⁶⁰ :	113.487 Bef/maand
- Loondervingkost: 113.487 Bef/maand x 100%	113.487 Bef
- Loondervingkost peter:	
- Gemiddelde loonkost arbeider/maand:	113.487 Bef/maand
- Loondervingkost: 4,25 ⁶¹ maanden x (113.487 Bef/maand x 25 %)	120.580 Bef
Subtotaal:	234.067 Bef
Kost van de inwerkingperiode deeltijdse arbeider:	
- Loondervingkost deeltijdse arbeider:	
- Gemiddelde loonkost/maand:	113.487 Bef/maand
- Loondervingkost: 113.487 Bef/maand x 100%	113.487 Bef
- Loondervingkost peter:	

⁵⁹ De gemiddelde loonkost is gelijk aan de totale loonkost voor de werkgever. Dit is het brutoloon van de arbeider vermeerderd met de patronale bijdragen. Meer concreet wordt voor de berekening van de totale loonkost van de arbeiders de vuistregel, die men hanteert bij de berekening van de subsidies voor een arbeider die een studiedag volgt, overgenomen. Deze vuistregel stelt dat de totale loonkost voor werkgever = uurloon x aantal uren x 1,81.

⁶⁰ Concordia Textiles heeft verder een 41,25-uren week gecombineerd met compensatierustdagen, aangezien men officieel een 38-uren week heeft. Het aantal werkdagen per jaar schommelt tussen 220 en 224.

⁶¹ De introductieperiode van een nieuwe medewerker bedraagt 2,5 tot 6 maanden. Voor de berekening van de kosten wordt een gemiddelde van 4,25 maanden genomen.

- Gemiddelde loonkost arbeider/maand:	113.487 Bef/maand
- Loondervingkost: 2 ⁶² maanden x (113.487 Bef/maand x 25 %)	56.744 Bef
Subtotaal:	170.231 Bef/jaar
3. Kost van de administratieve ondersteuning	
- Gemiddelde loonkost HR-manager ⁶³ :	
- Gemiddelde loonkost/jaar:	4.200.000 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost/uur: (4.200.000 Bef/jaar : 222 dagen) : 7,6u	2489 Bef/u
- Indirecte werkingskost/jaar ⁶⁴ :	188.300 Bef/jaar
- Kantoorruimte: 15 m ² aan 8500 Bef/m ² op jaarbasis	127.500 Bef/jaar
- Onderhoud: 15 m ² aan 720 Bef/m ² op jaarbasis	10.800 Bef/jaar
- Bureaumeubelen: investeringsbedrag van 100.000 Bef af te schrijven op 10 jaar	10.000 Bef/jaar
- PC: investeringsbedrag van 120.000 Bef af te schrijven op 3 jaar	40.000 Bef/jaar
- Indirecte werkingskost/uur	112 Bef/u
- Kost administratieve ondersteuning: 2u x (2489 Bef/u + 112 Bef/u)	5202 Bef
Subtotaal:	5202 Bef/aanvraag
Totaal:	
Kost van de vervanging/jaar:	680.924 Bef
Kost van de inwerking/periode:	404.298 Bef
Kost van de administratieve ondersteuning/aanvraag:	5202 Bef

⁶² De inwerkingsperiode voor de arbeider die in een stelsel van werktijdverkorting stapt, bedraagt 1 tot 3 maanden. Voor de berekening van de kosten wordt een gemiddelde van 2 maanden genomen.

⁶³ De gemiddelde loonkost is de totale loonkost voor werkgever. Dit is het brutoloon vermeerderd met de patronale bijdragen en de eindejaarspremie. Meer concreet vermenigvuldigd men binnen Concordia het brutoloon met 21 om de totale loonkost voor werkgever op jaarbasis te berekenen.

⁶⁴ Enkel bij bedienden en meestergasten dient een indirecte werkingskost in rekening gebracht te worden.

1.5.2 Kost van de verlaging van de werkdruk:

Om de werkdruk te verlagen hebben de werknemers van Concordia Textiles de mogelijkheid om over te stappen van het 2-ploegensysteem naar een dagfunctie of van het 3-ploegen naar het 2-ploegensysteem. De kost die hieraan verbonden is, heeft voornamelijk betrekking op de loondervingkost van de betrokken partijen.

De eerste mogelijkheid vereist een on-the-job training van 1 tot 3 maanden. In tegenstelling tot de vervanger en de deeltijdse medewerker die zowel in een nieuwe functie als een nieuwe afdeling starten (zie § 1.5.1), stapt de medewerker hier over naar een andere functie in de eigen afdeling. Het rendementsverlies bedraagt dan ook slechts 50%, in plaats van 100%, gedurende de eerste maand. De peter heeft een rendementsverlies van 1/4de over de volledige periode.

Bij de tweede mogelijkheid stapt de medewerker over naar een gelijkaardige functie en is dus geen training on-the-job vereist. Wel dient de loonkost van de afdelingsverantwoordelijke in rekening gebracht te worden, aangezien deze gedurende 7,5 dagen zorgt voor de introductie en begeleiding van de medewerker.

In tabel 64 wordt de loondervingkost van de medewerker, peter en afdelingsverantwoordelijke weergegeven. De kost van planning en administratie wordt niet apart opgenomen, aangezien deze vervat zit in de tijdsinvestering van de peter en de afdelingsverantwoordelijke.

Tabel 64: Kost van de overstap van 2-ploegen naar dagfunctie en van 3-ploegen naar 2-ploegen

<i>1. Kost van de overstap van 2-ploegen naar dagfunctie:</i>	
- Loondervingkost medewerker:	
- Gemiddelde loonkost arbeider/jaar:	1.361.848 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost/maand:	113.487 Bef/maand
- Loondervingkost: 113.487 Bef/maand x 50%	56.744 Bef
- Loondervingkost peter:	
- Gemiddelde loonkost arbeider/maand:	113.487 Bef/maand
- Loondervingkost:	

2 maanden x (113.487 Bef/maand x 25 %)	56.744 Bef
Subtotaal:	<i>113.487 Bef</i>
2. Kost van de overstap van 3-ploegen naar 2-ploegen:	
- Gemiddelde loonkost afdelingsverantwoordelijke:	
- Gemiddelde loonkost/jaar:	3.150.000 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost/dag:	
3.150.000 Bef/jaar : 222 dagen	13.125 Bef/dag
- Indirecte werkingskost/jaar:	188.300 Bef/jaar
- Indirecte werkingskost/dag	848 Bef/dag
- Kost administratieve ondersteuning:	
7,5 dagen x (13.125 Bef/dag + 848 Bef/dag)	104.798 Bef
Subtotaal:	<i>104.798 Bef</i>
Totaal:	
Kost van overstap van 2-ploegen naar dagfunctie:	<i>113.487 Bef</i>
Kost van overstap van 3-ploegen naar 2-ploegen:	<i>104.798 Bef</i>

1.5.3 Kost van de communicatie in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid:

In tabel 66 komen respectievelijk de kost van de functioneringsgesprekken met bedienden en meestergasten, de kost van de informele gesprekken met arbeiders en de kost van de groepsgesprekken op afdelingsniveau aan bod. Hoewel deze initiatieven niet alleen in het kader van het leeftijdsbewust personeelsbeleid een belangrijk communicatiekanaal vormen, wordt in het onderstaande de volledige kost van de groepsgesprekken opgenomen. Men kon immers niet aangeven welk aandeel van de kosten in direct verband staan met het leeftijdsbewust personeelsbeleid.

De jaarlijkse functioneringsgesprekken met bedienden en meestergasten hebben een gemiddelde duur van 2 uur. De tijdsinvestering van de afdelingsverantwoordelijken bedraagt 4 uur, inclusief de voorbereiding en opvolging.

De tijdsinvestering van de HR-manager en Afgevaardigd Bestuurder, die dagelijks gedurende een half uur rondgaan in de productieafdelingen, bedraagt op jaarbasis 222 u.

Tot slot organiseert Concordia Textiles 3 keer per jaar een groepsgesprek op afdelingsniveau. Zoals blijkt uit tabel 65 bedraagt de tijdsinvestering van de HR-manager, de Afgevaardigd Bestuurder, het hoofd van de technische afdeling, de productiedirecteur en de 8 medewerkers respectievelijk 20u, 6u, 2u, 2u en 17u per groepsgesprek. Daarnaast dienen de medewerkers tijdens de vergaderingen (d.i. 16u voor 8 medewerkers) vervangen te worden. Deze vervangers worden in overuren betaald.

Tabel 65: Tijdsinvestering van de betrokkenen

<i>Taken</i>	<i>Betrokkenen</i>	<i>Tijdsinvestering</i>
Vorbereiden	HR-manager	3,8u
Gesprek	HR-manager+ Afgevaardigd Bestuurder + 8 medewerkers	2u
Verslag maken	HR-manager	3,8u
Bespreking	HR-manager+ Afgevaardigd Bestuurder	2u
Verslag terugkoppelen	HR-manager 8 medewerkers	1u 1u (de acht samen)
Eindverslag maken	HR-manager	2,5u
Terugkoppelen aan leidinggevenden	HR-manager+ Afgevaardigd Bestuurder + hoofd technische dienst +productiedirecteur	2u
Verslag uitschrijven en persoonlijk communiceren	HR-manager	1u 2u

Tabel 66: Kost van de functioneringsgesprekken, informele gesprekken en groepsgesprekken

<i>1. Kost van functioneringsgesprek bedienden en meestergasten:</i>	
- Loondervingkost afdelingsverantwoordelijke:	
- Gemiddelde loonkost verantwoordelijke/maand:	245.000 Bef/maand
- Gemiddelde loonkost verantwoordelijke/uur:	1743 Bef/u

- Indirecte werkingskost/uur:	112 Bef/u
- Loondervingkost verantwoordelijke: 4u x (1743 Bef/u + 112 Bef/u)	7420 Bef
- Loondervingkost bediende/meestergast:	
- Gemiddelde loonkost bediende,meestergast/maand:	180.000 Bef/maand
- Gemiddelde loonkost bediende, meestergast/uur:	1280 Bef/u
- Indirecte werkingskost/uur:	112 Bef/u
- Loondervingkost bediende/meestergast: 2u x (1280 Bef/u + 112 Bef/u)	2784 Bef
Subtotaal:	10.204 Bef
2. Kost van informeel gesprek arbeiders:	
- Gemiddelde loonkost HR-manager:	
- Gemiddelde loonkost/jaar:	4.200.000 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost/uur	2489 Bef/u
- Gemiddelde loonkost Afgevaardigd Bestuurder:	
- Gemiddelde loonkost/jaar:	6.300.000 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost/uur: (3.600.000 Bef/jaar : 222 dagen) : 7,6 u	3734 Bef/u
- Indirecte werkingskost/jaar:	188.300 Bef/jaar
- Indirecte werkingskost/uur:	112 Bef/u
- Kost informele gesprekken: (111u x (2498 Bef/u + 112 Bef/u)) + (111u x (3734 Bef/u + 112 Bef/u))	716.616 Bef
Subtotaal:	716.616 Bef
3. Kost van de groepsgesprekken op afdelingsniveau:	
- Gemiddelde loonkost HR-manager/uur:	2489 Bef/u
- Gemiddelde loonkost Afgevaardigd Bestuurder/uur:	3734 Bef/u
- Gemiddelde loonkost Hoofd technische dienst:	
- Gemiddelde loonkost/jaar:	3.360.000 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost/uur:	1991 Bef/u
- Gemiddelde loonkost Productiedirecteur:	
- Gemiddelde loonkost/jaar:	4.200.000 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost/uur:	2489 Bef/u

- Indirecte werkingskost/uur:	112 Bef/u
- Gemiddelde loonkost medewerkers:	
- Gemiddelde loonkost/jaar:	1.404.763 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost/uur:	833 Bef/u
- Gemiddelde loonkost vervangers:	
- Gemiddelde loonkost/uur:	833 Bef/u
- Betaald in overuren:	1250 Bef/u
- 833 u x 150%	
- Kost van de groepsgesprekken: (20u x (2489 + 112)) + (6u x (3734 + 112)) + (2u x (1991 + 112)) + (2u x (2489 + 112)) + (17 u x 833) + (16u x 1250)	118.665 Bef
Subtotaal:	118.665 Bef
Totaal:	
Kost van de functioneringsgesprekken/medewerker/jaar:	10.204 Bef
Kost van de informele gesprekken/jaar:	716.616 Bef
Kost van de 3 groepsgesprekken/jaar	355.995 Bef

1.5.4 Samenvatting:

Tabel 67 geeft een overzicht van de kosten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen Concordia.

Tabel 67: Overzicht van de kosten

1.5.1 Kost van de verkorting van de werktijd:	
1. Kost van vervanging/jaar	680.924 Bef
2. Kost van inwerking/inwerkingsperiode	404.298 Bef
3. Kost van administratieve ondersteuning/aanvraag	5202 Bef
1.5.2 Kost van de verlaging van de werkdruk:	
1. Kost van overstap van 2-ploegen naar dagfunctie	113.487 Bef
2. Kost van overstap van 3-ploegen naar 2-ploegen	104.798 Bef

1.5.3 Kost van de communicatie in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid:	
1. Kost van functioneringsgesprek/medewerker/jaar	10.204 Bef
2. Kost van informeel gesprek/jaar	716.616 Bef
3. Kost van groepsgesprekken/jaar	355.995 Bef

1.6 Baten

De initiatieven in het kader van een meer arbeidsmarktgericht personeelsbeleid hebben ertoe geleid dat Concordia Textiles als een aantrekkelijke werkgever wordt beschouwd, waardoor men minder met knelpuntvacatures geconfronteerd wordt. Zo krijgt men wekelijks 10 à 12 spontane sollicitaties binnen waarin regelmatig het imago van Concordia Textiles als reden tot sollicitatie aangehaald wordt. Dat men goed in de markt ligt, merkt men daarnaast ook aan het aantal reacties op de advertenties. In 2001 stelden gemiddeld 43 personen zich kandidaat voor de openstaande vacatures.

Ook intern geven de medewerkers blijk van een grotere tevredenheid. Enerzijds vangt men tijdens de rondgang in de productieafdelingen signalen op dat de medewerkers de initiatieven appreciëren. Anderzijds blijkt deze personeelstevredenheid ook uit de evolutie van het personeelsverloop, dat tussen 1999 en 2001 gedaald is van 8,80% tot 5,55%. Voor Concordia Textiles heeft dit het voordeel dat men minder inspanningen op het vlak van retentiebeleid moet leveren.

2. Case Dienstverleningsinstelling Bernadette

In 1803 werd in Lovendegem door Kannunik Jozef Triest de basis gelegd voor de verdere uitgroei van de congregatie van de Zusters Van Liefde. “Bernadette” is van oudsher de naam van het paviljoen waar voor het eerst kinderen met een verstandelijke handicap werden verzorgd. Vandaag de dag is de Dienstverleningsinstelling Bernadette één van de grootste organisaties van de congregatie, die kinderen en volwassenen met een verstandelijke en/of meervoudige handicap opvangt, behandelt en begeleidt vanuit een orthopedagogische benadering. Meer concreet bestaan de dienstverleningsvormen voor volwassenen uit een tehuis voor niet-werkenden, een dagcentrum, kortopvang en de mogelijkheid tot logeren en beschermd wonen. Naar kinderen toe voorziet men in een internaat, een semi-internaat, kortopvang en logeren. Daarnaast is er aan de instelling een school voor Buitengewoon Kleuter-, Lager en Secundair Onderwijs verbonden, waar kinderen met een matig tot ernstig verstandelijke handicap en/of motorische handicap onderwijs kunnen volgen.

Voor de realisatie van deze dienstverlening doet de instelling beroep op 383 personeelsleden of 250 fulltime equivalenten. Deze medewerkers zijn actief in de ondersteunende diensten (administratie, logistiek) of in de directe zorg (opvoeders, medische en sociale dienst, paramedici). Daarnaast doet men ook beroep op vrijwilligers voor bijvoorbeeld de organisatie van activiteiten of feesten, de dagbesteding en kortlopende projecten. In de onderstaande case worden voornamelijk de initiatieven voor de medewerkers van de directe zorg en meer bepaald de opvoeders van naderbij bekeken.

2.1 Motieven tot het initiëren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

Het leeftijdsbewust personeelsbeleid kadert binnen het ruimere organisatie- en personeelsbeleid waar, zoals blijkt uit hun zorgvisie, de zorg voor het personeel centraal staat. Als organisatie heeft men er immers alle belang bij om met gemotiveerde en deskundige medewerkers te kunnen werken. Deze zorg voor het personeel impliceert onder andere dat men streeft naar een bewuste en gerichte manier van omgaan met de verschillende personeelsgroepen. Rekening houdend met de huidige interne en externe arbeidsmarkt betekent dit vandaag de dag dat men meer aandacht dient te schenken aan de oudere medewerkers. Het Dienstverleningscentrum Bernadette wordt immers geconfronteerd met een vergrijzing van het personeelsbestand enerzijds en een krapte op de arbeidsmarkt anderzijds.

Een eerste reden om een meer leeftijdsbewust personeelsbeleid te implementeren is met andere woorden terug te vinden in de leeftijdspiramide van het personeelsbestand. Hoewel de gemiddelde leeftijd binnen de organisatie toeneemt, is het aandeel 50-plussers, namelijk 7%, nog niet spectaculair te noemen. De dienstverleningsinstelling stelt echter een grote groep veertigers te werk. 36% van de medewerkers behoort tot deze leeftijdscategorie. Er staat dus een potentiële groep van vijftigers voor de deur, die vanuit de zorgvisie extra aandacht verdienen. De nood aan zorg voor de oudere werknemers wordt bovendien versterkt door de krapte op de arbeidsmarkt, waarmee men de laatste 2 à 3 jaar geconfronteerd wordt. Voor de functies van opvoeder, verpleegkundige en paramedici blijven de vacatures 1 tot 2 maanden openstaan en het aantal spontane sollicitaties is gedaald van 2 à 4 per dag naar 2 à 3 per week. Deze krapte op de arbeidsmarkt dwingt de organisatie om nog zorgzamer met het personeel om te gaan. Doordat de instroom van nieuwe medewerkers moeilijk verloopt en tevens het personeelsverloop bij de jongere medewerkers hoger ligt, bestaat immers het gevaar dat de oudere medewerkers moeten opdraaien voor het personeelstekort. Men vreest voor een toename van fysieke en psychische klachten, een verhoogd absentisme en een voortijdige uitstroom van oudere medewerkers. In het kader van het leeftijdsbewust personeelsbeleid wil men dan ook niet alleen ten aanzien van de ouderen een oplossing bieden, maar ook de aanwerving en het behoud van jongere medewerkers verbeteren.

2.2 Initiatieven van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

Het leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen de Dienstverleningsinstelling Bernadette heeft deels een preventief karakter. Zo werden ten eerste op het vlak van instroom initiatieven genomen om, wat de leeftijd betreft, tot een evenwichtig personeelsbestand te komen. Daarnaast levert men inspanningen om de uitstroom van oudere medewerkers te verlaten. Deze hebben enerzijds betrekking op de aanpassing van taken, functies en dienstroosters en anderzijds op de blijvende inzetbaarheid van oudere medewerkers. Het preventieve beleid sluit echter curatieve maatregelen niet uit. Integendeel zelfs, ook flexibele uitstapregelingen blijven noodzakelijk.

2.2.1 Initiatieven op het vlak van instroom:

Hoewel de leeftijd niet als selectie criterium gehanteerd wordt, is er binnen de dienstverleningsinstelling Bernadette geen sprake van een gerichte werving en selectie van ouderen. Bij de instroom streeft men op de eerste plaats een evenwichtige samenstelling van

de teams op het vlak van leeftijd en ervaring na. In het kader van het leeftijdbewust personeelsbeleid is het immers belangrijk dat de werklast kan gespreid worden over jongere en oudere medewerkers, aangezien pas dan maatregelen als arbeidsduurvermindering en extra verlofdagen voor oudere medewerkers praktisch haalbaar zijn. Daarnaast kan op die manier de kennis en ervaring van oudere medewerkers beter benut en overgedragen worden naar de nieuwe medewerkers.

Wat de instroom betreft tracht men met andere woorden een antwoord te bieden op de krappe arbeidsmarkt. Zo is een aantal jaar geleden op initiatief van het dienstverleningscentrum de opleiding 'kennismaking met de job van opvoeder' gestart. Deze opleiding bestaat uit theorielessen en een praktijkstage en heeft tot doel anders- of ongeschoolden gericht op te leiden voor een functie in de zorgsector. De opleiding vormde vooral in het verleden een belangrijk extra wervingskanaal. De groep cursisten wordt immers alsmat kleiner en vandaag de dag neemt de VDAB de organisatie en coördinatie op zich, waardoor men er als organisatie minder bij betrokken wordt. De samenwerking met de VDAB blijft echter wel een belangrijk wervingskanaal vormen. Jaarlijks organiseren zij een screening om na te gaan hoeveel werkzoekenden interesse tonen voor een job als opvoeder en zorgen ze, al dan niet via opleiding, voor een toeleiding van kandidaten. Naast deze samenwerking met de VDAB gebeurt de werving voornamelijk via spontane sollicitaties en advertenties.

2.2.2 Aanpassing van de taken, functie en dienstroosters:

Bij de verdeling van de taken en functies houdt men naast de kwaliteiten en ervaring van de opvoeders, ook rekening met hun leeftijd. Bepaalde taken, zoals bijvoorbeeld de sportactiviteiten en het tilwerk, worden immers fysiek te zwaar na verloop van tijd. Hoewel men veel geïnvesteerd heeft in hef- en tilhulpmiddelen signaleren toch meer dan de helft van de 40-plussers rugklachten. Daarnaast wil men via de aanpassing van de taken, functie en dienstroosters tegemoet komen aan eventuele psychologische klachten of burn-out symptomen bij de 40-plussers.

Meer concreet tracht men op de eerste plaats de functie-inhoud bij te sturen op basis van de leeftijd. Men stelt de oudere werknemers dan gedeeltelijk vrij van begeleidende en opvoedkundige taken en schakelt hen in bij niet-leefgroepgebonden opdrachten. Zo maken zij bijvoorbeeld deel uit van beleidsvoorbereidende werkgroepen, nemen ze de

huishoudelijke taken van de leefgroep op zich of worden ze als mentor aangeduid om de nieuwe medewerkers te begeleiden.

Een tweede mogelijkheid bestaat uit de heroriëntatie naar groepen of diensten die minder belastend zijn. Een verschuiving binnen de functie is echter niet altijd mogelijk. Het aantal 'moeilijke leefgroepen' is immer toegenomen. Dit maakt dat er veeleer sprake is van verplichte rotatie naar, in plaats van vrijwillige rotatie vanuit, moeilijke leefgroepen. Een alternatief hiervoor is de verandering van een nacht- naar een dagfunctie of een overstap naar een ondersteunende functie. Ook bij dit laatste zijn de mogelijkheden beperkt. Het gaat hier immers hoofdzakelijk om administratieve functies, die alleen al omwille van diploma-eisen niet voor alle opvoeders weggelegd zijn. Daarnaast ligt een dergelijke overstap niet altijd voor de hand, aangezien de link met het begeleidingswerk volledig wegvalt. Elk van deze mutaties gaat gepaard met een begeleiding en opleiding van 5 dagen door de groepschef en collega's.

Tot slot werkt men binnen de Dienstverleningsinstelling met vaste uurroosters, in plaats van dag-, nacht-, vroege en late diensten voortdurend te laten afwisselen. Op die manier kunnen de medewerkers zich beter organiseren. Daarnaast kunnen de medewerkers ook veranderingen in het dienstrooster aanvragen indien men bijvoorbeeld minder nacht- of weekendwerk wil presteren.

De bovenstaande initiatieven worden telkens op maat aangeboden en zijn mede afhankelijk van de opportunititeiten binnen de organisatie. Men heeft met andere woorden de mogelijke aanpassingen van taken, functie of dienstrooster niet formeel ingebouwd in het algemene personeelsbeleid, aangezien men vreest dat de initiatieven dan als een 'verworven recht' zullen beschouwd worden. Men kiest daarentegen voor een flexibel inspelen op de individuele wensen en behoeften om een win-win situatie voor de organisatie en de medewerker te garanderen.

Wel acht men het in de toekomst noodzakelijk om de functioneringsgesprekken sterker te formaliseren, zodat de signalen en loopbaanverwachtingen van de oudere medewerkers meer systematisch kunnen opgevangen en beantwoord worden. Nu heeft iedere medewerker om de twee jaar een functioneringsgesprek. Om het organisatie- en loopbaanbeleid sterker uit te bouwen maakt men momenteel voor elke functie een profiel op, dat als werkinstrument zal gehanteerd worden.

Naast de functioneringsgesprekken kunnen de medewerkers een schriftelijke aanvraag tot aanpassing van de taken, functie of dienstrooster indienen bij de jaarlijkse personeelsplanning. Naar aanleiding van deze personeelsplanning zal de organisatie ook soms zelf het initiatief nemen om een verandering aan de medewerker voor te stellen. De goedgekeurde aanpassingen worden vervolgens wekelijks in de personeelsplanning ingepast en opgevolgd.

Een laatste kanaal om signalen van oudere medewerkers op te vangen is het jaarlijkse medisch onderzoek voor oudere medewerkers.

2.2.3 Initiatieven voor blijvende inzetbaarheid:

De mogelijkheid om door te stromen naar andere functies of de functie-inhoud naar meer niet-leefgroep gebonden opdrachten aan te passen, neemt niet weg dat men de oudere medewerkers de kans wil bieden om een volledige loopbaan als opvoeder te voltooien. Hiertoe zijn naast de aangepaste dienstroosters, inspanningen voor de blijvende inzetbaarheid van de medewerkers noodzakelijk.

Binnen de dienstverleningsinstelling Bernadette wordt jaarlijks een vormingsplan op organisatie-, dienst- en individueel niveau opgesteld. Op basis van een bevraging bij directie, leidinggevenden en medewerkers peilt men naar de behoeften op het vlak van opleiding. Men brengt ook systematisch in kaart wie welke opleidingen volgt, om eventuele lacunes bij bepaalde personeelsgroepen tijdig op te sporen en bij te sturen.

Naast deze permanente opleiding doorheen de gehele loopbaan, organiseert men ook specifieke opleidingsprogramma's voor de oudere werknemers. Zowel binnen de eigen organisatie als binnen de centrale vormingsdienst van de Zusters van Liefde, heeft men er bewust voor gekozen een aantal leeftijdsgeboden thema's aan bod te laten komen. Zo heeft de vormingsdienst van de Zusters van Liefde de cursus 'Pauze' georganiseerd voor opvoeders met minstens 10 jaar anciënniteit. Opvoeders uit uiteenlopende welzijnsorganisaties kwamen samen om te reflecteren over de loopbaan, ervaringen uit te wisselen, 'stoom af te laten' en stil te staan bij de toekomst. Dit initiatief heeft een tijdje stilgelegen, wegens andere prioriteiten, maar zal in de nabije toekomst terug georganiseerd worden. Ook binnen de eigen organisatie voorziet men opleidingen omtrent bijvoorbeeld 'stilstaan bij de eigen loopbaan', 'voorbereiden op pensioen' en 'omgaan met stress'. Elke

oudere medewerker kan gemiddeld 1 dag per jaar één van deze specifieke opleidingprogramma's volgen.

2.2.4 Initiatieven op het vlak van flexibele uitstroom:

Zoals reeds gesteld, sluiten de bovenstaande preventieve maatregelen om de voortijdige uitstroom op de arbeidsmarkt te voorkomen de curatieve maatregelen niet uit. Een flexibiliteit op het vlak van uitstroom blijft wenselijk. Ook hier zijn verschillende formules voorhanden.

Tot voor kort bestond naast de gewone loopbaanonderbreking de mogelijkheid 'uitloopbaan op 50 jaar'. Opvoeders die minstens 3/4de werkten en minstens 20 jaar anciënniteit in de sector hadden verworven, konden vanaf de leeftijd van 50 jaar halftijds gaan werken in het kader van een loopbaanonderbreking en dit met een verhoogde maandelijkse uitkering tot aan het pensioen. Deze mogelijkheid werd vervangen door de zogenaamde landingsbanen. Oudere medewerkers met een zekere anciënniteit in de social profit krijgen de kans om te landen in een deeltijdse job, waarbij ze een redelijk inkomen gegarandeerd krijgen. Het gedachtegoed van geleidelijke uitstap vormt de basis van het nieuwe sociale akkoord binnen de non-profitsector. Het loopbaankrediet, dat de CAO's inzake loopbaanonderbreking vervangt, maakt het wel nog steeds mogelijk om tijdelijk volledig te stoppen met werken.

Naast de landingsbanen en het loopbaankrediet worden in de nieuwe CAO van de non-profitsector nog twee andere eindloopbaanmogelijkheden aangeboden. Ten eerste is er de mogelijkheid van arbeidsduurvermindering voor zware beroepen. Ten tweede geeft het akkoord gehoor aan de behoefte van extra verlofdagen om zo meer ademruimte te creëren. Organisaties die onder deze CAO vallen kunnen kiezen voor een arbeidsduurvermindering of extra verlofdagen, of een combinatie van beide systemen. Het dienstverleningscentrum heeft voor deze laatste mogelijkheid gekozen. Vanaf 35 jaar krijgen de medewerkers 6 extra verlofdagen en een arbeidsduurvermindering tot 37 uur per week. Dit wordt jaarlijks verhoogd tot een maximum van 12 extra verlofdagen en een 35-uren week.

Landingsbanen promoten deeltijds werk voor ouder wordende opvoeders, maar het deeltijds werk is natuurlijk niet nieuw. Respectievelijk 72%, 75% en 85% van de 45-plussers, 50-plussers en 55-plussers maken reeds gebruik van deze formule om hun loopbaan af te bouwen.

Opvoeders hebben ook de mogelijkheid om gebruik te maken van de CAO's inzake brugpensioenen. Van de reeds opgesomde eindeloopbaanmogelijkheden wordt deze formule het minst gehanteerd.

Tot slot biedt de dienstverleningsinstelling, in samenwerking met de VDAB, in uitzonderlijke gevallen (gemiddeld 1 keer per jaar) begeleiding bij outplacement aan. Voor oudere medewerkers die omwille van fysieke en/of psychologische klachten niet langer kunnen tewerkgesteld worden in de eigen organisatie, gaat men gericht en in overleg op zoek naar een nieuwe functie buiten de organisatie. Het gaat dan bijvoorbeeld om minder belastende jobs in het onderwijs of de kinderopvang.

2.3 Integratie van de arbeidsmarktindicatoren in het HR-beleid

Zoals bij de bespreking van de motieven reeds aan bod kwam, hebben zowel de externe als de interne arbeidsmarktindicatoren aanleiding gegeven tot het implementeren van een meer leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Wat de externe arbeidsmarkt betreft, betekent dit echter niet dat de indicatoren systematisch in kaart worden gebracht. Het gaat eerder om een intuïtief inspelen op de signalen die men opvangt door dagdagelijks met werving en selectie bezig te zijn. Wel zorgt de screening van de VDAB voor een sterkere voeling met de arbeidsmarkt.

De interne arbeidsmarkt wordt wel systematisch in kaart gebracht, in het kader van de jaarlijkse personeelsplanning en de functioneringsgesprekken. Enerzijds hebben deze gegevens, en meer bepaald de vergrijzing van het personeelsbestand, de noodzaak aan een meer leeftijdsbewust personeelsbeleid op de voorgrond geplaatst. Anderzijds is het opvolgen van het personeelsbestand en de wensen van de medewerkers noodzakelijk om de verschillende initiatieven concreet vorm te geven. Men tracht immers te komen tot een win-win situatie voor organisatie en medewerker.

2.4 Het flankerend beleid

Uit het sociaal akkoord binnen de non-profitsector van maart 2000 blijkt dat de overheid en sociale partners erkennen dat de vergrijzing ook binnen de welzijnssector een belangrijk knelpunt vormt. De verschillende eindeloopbaanmogelijkheden die men in dit akkoord aanbiedt, vormen dan ook een belangrijke ondersteuning om de vroegtijdige uitstroom te

voorkomen. Toch vreest men dat de maatregelen niet het gewenste effect zullen hebben, aangezien de uitvoeringsmodaliteiten tekortschieten. Zo bijvoorbeeld kan men de personeelsvermindering in het kader van de arbeidsduurvermindering en extra verlofdagen niet volledig vervangen. Deze eindeloopbaanmogelijkheden zorgen dus wel voor een verlaging van de werkdruk voor de individuele medewerker, maar niet voor een verlaging op organisatieniveau. Daarnaast gaat het, zo meent men, om korte termijn oplossingen. Op lange termijn is het noodzakelijk dat het gehele subsidiesysteem en de personeelstoeiwijzing herbekeken wordt. Nu heeft men als werkgever immers te weinig bewegingsruimte om in te spelen op de individuele behoeften van de medewerkers. Tot slot beklemtoont men dat de sector van de opvoeders als een aparte sector moet worden beschouwd. De algemene regelingen voor de non-profitsector gaan immers voorbij aan de eigenheid van de sector.

De overheid heeft tevens ondersteuning geboden aan de formule van outplacement in het kader van flexibele uitstroom, door de barema's over de verschillende sectoren heen gelijk te trekken. Voordien lagen de lonen binnen de welzijnssector hoger dan in de bejaardenzorg en kinderdagverblijven, waardoor een outplacement naar deze sectoren een loonverlies inhielden. Met deze maatregel van de overheid is dan ook een belangrijke drempel weggevallen voor de heroriëntatie van medewerkers buiten de organisatie. Zeker naar de toekomst toe is dit een waardevol initiatief. Aangezien men immers steeds minder opportuniteiten heeft om de medewerkers te muteren binnen de eigen organisatie, zal de mogelijkheid tot outplacement aan belang winnen.

Naast de overheid heeft ook de VDAB een ondersteunende rol gespeeld. Sinds dit jaar zorgt de VDAB voor een grondige screening van de werkzoekenden, hetgeen belangrijk is om voeling te hebben met de externe arbeidsmarkt en om de job van opvoeder eventueel als knelpuntberoep te erkennen. Daarnaast organiseert de VDAB in samenwerking met het volwassenenonderwijs opleidingen om mensen gericht toe te leiden tot het beroep van opvoeder.

Tot slot doet de Dienstverleningsinstelling Bernadette beroep op de vormingsdienst van de Zusters van Liefde voor het opleidingsbeleid in het algemeen en de specifieke opleidingprogramma's voor oudere medewerkers. Men kan enerzijds intekenen op het centrale vormingsaanbod. Anderzijds organiseert de vormingsdienst ook op vraag van de organisatie specifieke opleidingen.

2.5 Kosten

De kosten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid hebben ten eerste betrekking op een aantal activiteiten die in functie staan van zowel de aanpassing van de taken, functie en dienstroosters als de initiatieven op het vlak van de flexibele uitstroom. Deze kosten worden dan ook over de verschillende initiatieven heen weergegeven. Meer concreet gaat het om:

- het opstellen van de functieprofielen en het functioneringsgesprek,
- de wekelijkse en jaarlijkse personeelsplanning,
- de medische onderzoeken van oudere medewerkers en
- de administratieve ondersteuning.

Specifiek naar de aanpassing van de taken, functie en dienstroosters toe is er een bijkomende kost (d.i. behalve de kosten die over de verschillende initiatieven heen worden besproken) verbonden aan de begeleiding/opleiding bij mutatie. Wat de initiatieven op het vlak van flexibele uitstroom betreft, brengt enkel de mogelijkheid tot outplacement, een extra kost met zich mee.

Verder hebben de kosten betrekking op de initiatieven voor de blijvende inzetbaarheid van medewerkers.

Tot slot impliceert het leeftijdsbewust personeelsbeleid een kost op het vlak van de ergonomische maatregelen.

2.5.1 Kost van de functieprofielen en functioneringsgesprekken:

1. Kost van de functieprofielen

In totaal werden 40 functieprofielen opgesteld. In de onderstaande tabel wordt de hieraan verbonden tijdsinvestering weergegeven.

Tabel 68: Tijdsinvestering voor het opstellen van functieprofielen

<i>Taken</i>	<i>Tijdsinvestering</i>
Interview met functiehouder	2u
Opstellen eerste versie	8u
Eerste versie voorleggen aan functiehouder	1u
Bespreking op Dagelijks Bestuur	1u
Communiceren aan medewerkers	1u
<i>Totaal/functieprofiel:</i>	<i>13u</i>
<i>Totaal/40 functieprofielen:</i>	<i>520u</i>

De tijdsinvestering van de procesbegeleider bedraagt 520 uur. Aangezien de laatste drie fasen in het formele overleg plaatsvinden, is er enkel aan het interview een bijkomende tijdsinvestering voor de functiehouder van 80 u verbonden. Tabel 69 geeft de personeelskost van de procesbegeleider en functiehouders weer.

Tabel 69: Personeelskost procesbegeleider en functiehouders

<i>1. Personeelskost van de procesbegeleider:</i>	
- Gemiddelde loonkost ⁶⁵ /jaar:	2.226.344 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost/uur ⁶⁶ :	1268 Bef/u
- Indirecte werkingskost/jaar ⁶⁷ :	151.000 Bef/jaar
- Kantoorruimte: 20 m ² aan 5000 Bef/m ² op jaarbasis	100.000 Bef/jaar
- Onderhoud: 20 m ² aan 300 Bef/m ² op jaarbasis	6000 Bef/jaar
- Bureaumeubelen: investeringsbedrag van 50.000 Bef af te schrijven op 10 jaar	5000 Bef/jaar
- PC: investeringsbedrag van 120.000 Bef af te schrijven op 3 jaar	40.000 Bef/jaar
- Indirecte werkingskost/uur:	86 Bef/u

⁶⁵ De gemiddelde loonkost is telkens de totale loonkost voor werkgever. Meer specifiek gaat het om het brutomaandloon vermeerderd met de patronale bijdragen en de eindejaarspremie.

⁶⁶ De Dienstverleningsinstelling Bernadette heeft een 38-uren week en 231 werkdagen. Dit laatste werd berekend door 365 te verminderen met 104 weekenddagen, 10 wettelijke feestdagen en 20 verlofdagen.

⁶⁷ De indirecte werkingskost dient enkel voor de directie, leidinggevenden en administratieve functies in rekening gebracht te worden.

- Personeelskost procesbegeleider: Tijdsinvestering x (gemiddelde loonkost + indirecte werkingskost) 520 u x (1268 Bef/u + 86 Bef/u)	704.080 Bef
Subtotaal:	<i>704.080 Bef</i>
2. Personeelskost van de functiehouders:	
- Gemiddelde loonkost/jaar:	1.014.787 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost/uur:	578 Bef/u
- Personeelskost functiehouders: 80 u x 578 Bef/u	46.240 Bef
Subtotaal:	<i>46.240 Bef</i>
Totaal:	<i>750.320 Bef</i>

2. Kost van de functioneringsgesprekken

In het kader van het leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt enkel de kost van de functioneringsgesprekken voor de 40-plussers (167 medewerkers) berekend. De functioneringsgesprekken worden om de twee jaar georganiseerd door de groepschefs. Hun tijdsinvestering bedraagt 3 uur voor het gesprek en de opvolging of 501 uur in het totaal. De medewerker heeft hierin enkel een tijdsinvestering van 1,5 uur. Voor de 167 medewerkers samen betekent dit een totale tijdsinvestering van 250 uur. In tabel 70 wordt de hiermee verbonden personeelskost weergegeven.

Tabel 70: Personeelskost van groepschef en 40-plussers

1. Personeelskost van de groepschef:	
- Gemiddelde loonkost/jaar:	1.762.427 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost/uur:	1004 Bef/u
- Indirecte werkingskost/uur:	86 Bef/u
- Personeelskost groepschef: 501 u x (1004 Bef/u + 86 Bef/u)	546.090 Bef

Subtotaal:	<i>546.090 Bef</i>
2. Personeelskost van de 40-plussers:	
- Gemiddelde loonkost/jaar:	1.396.176 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost/uur:	795 Bef/u
- Personeelskost 40-plussers: 250 u x 795 Bef/u	198.750 Bef
Subtotaal:	<i>198.750 Bef</i>
Totaal:	<i>744.840 Bef</i>

2.5.2 Kost van de wekelijkse en jaarlijkse personeelsplanning:

Bij zowel de wekelijkse als de jaarlijkse personeelsplanning zijn 6 groepschefs en 3 directieleden betrokken. De tijdsinvestering voor de jaarlijkse planning bedraagt 3 werkdagen of 22,8 u voor elke betrokkene. 60% van deze tijdsinvestering is toe te schrijven aan de initiatieven in het kader van het leeftijdsbewust personeelsbeleid. De wekelijkse personeelsplanning neemt 1,5u/week of 78u/jaar in beslag, waarvan 25% verband houdt met het leeftijdsbewust personeelsbeleid.

De tijdsinvestering voor de personeelsplanning in het kader van het leeftijdsbewust personeelsbeleid bedraagt dus op jaarbasis:

- Jaarlijkse planning (60%):
 - 3 directieleden: 41u
 - 6 groepschefs: 82u
- Wekelijkse planning (25%):
 - 3 directieleden: 59u
 - 6 groepschefs: 117u

Tabel 71: Personeelskost van jaarlijkse en wekelijkse planning op jaarbasis

1. Personeelskost jaarlijkse planning:	
- Gemiddelde loonkost directieleden/jaar:	2.405.399 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost directieleden/uur:	1370 Bef/u

- Gemiddelde loonkost groepschefs/uur:	1004 Bef/u
- Indirecte werkingskost/uur:	86 Bef/u
- Personeelskost jaarlijkse planning: (41 u x (1370 Bef/u + 86 Bef/u)) + (82 u x (1004 Bef/u + 86 Bef/u))	149.076 Bef
Subtotaal:	149.076 Bef
2. Personeelskost wekelijkse planning:	
- Gemiddelde loonkost directieleden/uur:	1370 Bef/u
- Gemiddelde loonkost groepschefs/uur:	1004 Bef/u
- Indirecte werkingskost/uur:	86 Bef/u
- Personeelskost wekelijkse planning: (59 u x (1370 Bef/u + 86 Bef/u)) + (117 u x (1004 Bef/u + 86 Bef/u))	213.434 Bef
Subtotaal:	213.434 Bef
Totaal:	09 Bef

2.5.3 Kost van de medische onderzoeken voor oudere medewerkers:

De werknemers ouder dan 45 jaar (21% van de medewerkers) krijgen jaarlijks een extra medisch onderzoek. De kostprijs hiervan bedraagt 3160 Bef per medewerker of 252.800 Bef voor de 80 medewerkers samen.

2.5.4 Kost van de administratieve ondersteuning:

Zowel de aanpassingen van de taken, functie en dienstenrooster als de initiatieven op het vlak van flexibele uitstroom vereisen een extra administratieve ondersteuning. Vooral de eindeloopbaanmogelijkheid van arbeidsduurvermindering (ADV) brengt een bijkomende tijdsinvestering met zich mee. De 3,5 fulltime equivalenten (FTE), die instaan voor de personeelsadministratie, besteden op jaarbasis samen 25% van hun tijd aan deze mogelijkheid. Dit komt overeen met 87,5% van 1 FTE. De administratie van de overige initiatieven in het kader van het leeftijdsbewust personeelsbeleid vindt plaats naar aanleiding

van de jaarlijkse personeelsplanning. De tijdsinvestering hier bedraagt 1 week voor de 3,5 FTE of 133 uur.

Tabel 72: Personeelskost van de administratieve ondersteuning op jaarbasis

<i>1. Personeelskost administratieve ondersteuning ADV:</i>	
- Gemiddelde loonkost administratieve functie/jaar:	1.477.565 Bef/jaar
- Indirecte werkingskost/jaar:	151.000 Bef/jaar
- Personeelskost administratieve ondersteuning ADV: 87,5% x (1.477.565 Bef/jaar + 151.000 Bef/jaar)	1.306.082 Bef
Subtotaal:	<i>1.306.082 Bef</i>
<i>2. Personeelskost administratieve ondersteuning overige initiatieven:</i>	
- Gemiddelde loonkost administratieve functie/jaar:	1.477.565 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost administratieve functie/uur:	842 Bef/u
- Indirecte werkingskost/uur:	86 Bef/u
- Personeelskost administratieve ondersteuning ADV: 133 x (842 Bef/u + 86 Bef/u)	123.424 Bef
Subtotaal:	<i>123.424 Bef</i>
<i>Totaal:</i>	<i>1.429.506 Bef</i>

2.5.5 Kost van de begeleiding bij mutatie:

De 5-daagse begeleiding bij een mutatie van een 40-plusser bestaat voor 1/3 uit een formele, off-the-job begeleiding door de groepschef. Gedurende deze 13 uur hebben de groepschef en de medewerker geen rendement. De volledige loonkost kan dan ook als de loondervingkost ingebracht worden. De overige 25 uur volgt de medewerker een on-the-job training, onder begeleiding van een ervaren medewerker. Beide partijen hebben gedurende deze periode een rendementsverlies van 25%.

Tabel 73: Loondervingkost van groepschef, 40-plusser en ervaren medewerker voor de off-the-job en on-the-job begeleiding

<i>1. Loondervingkost off-the-job begeleiding:</i>	
- Gemiddelde loonkost groepschef/uur:	1004 Bef/u
- Indirecte werkingskost/uur:	86 Bef/u
- Gemiddelde loonkost 40-plusser/uur:	795 Bef/u
- Loondervingkost off-the-job begeleiding: (13 u x (1004 Bef/u + 86 Bef/u)) + (13 u x 795 Bef/u)	24.505 Bef
Subtotaal:	<i>24.505 Bef</i>
<i>2. Loondervingkost on-the-job begeleiding:</i>	
- Gemiddelde loonkost 40-plusser/uur:	795 Bef/u
- Gemiddelde loonkost ervaren medewerker/uur:	795 Bef/u
- Loondervingkost on-the-job begeleiding: 25% x (50 u x 795 Bef/u)	9938 Bef
Subtotaal:	<i>9938 Bef</i>
Totaal:	<i>34.443 Bef</i>

2.5.6 Kost van outplacement:

De kosten van outplacement hebben enerzijds betrekking op de dienstverlening vanuit de VDAB. De precieze kostprijs is echter afhankelijk van de aard van de job van de betrokken medewerker, de anciënniteit binnen de organisatie, de perspectieven met betrekking tot de heroriëntatie en de intensiteit. In de onderstaande tabel wordt daarom het minimumbedrag van 120.000 Bef in rekening gebracht. Anderzijds is er ook een kostprijs verbonden aan de extra tijdsinvestering vanuit de personeelsdienst. Deze bedraagt 3 uur per medewerker.

Tabel 74: Kost van outplacement

<i>1. Kost dienstverlening VDAB:</i>	
Subtotaal:	<i>120.000 Bef</i>
<i>2. Personeelskost stafmedewerker personeelsdienst:</i>	
- Gemiddelde loonkost/jaar:	2.226.344 Bef/jaar
- Gemiddelde loonkost/uur:	1268 Bef/u
- Indirecte werkingskost/uur:	86 Bef/u
- Personeelskost stafmedewerker personeelsdienst: 3u x (1268 Bef/u + 86 Bef/u)	4062 Bef
Subtotaal:	<i>4062 Bef</i>
Totaal:	<i>124.062 Bef</i>

2.5.7 Kost van de initiatieven voor blijvende inzetbaarheid:

Wat de investering in de blijvende inzetbaarheid van de medewerkers betreft, kon men ons enkel de kost van de specifieke opleidingprogramma's voor oudere medewerkers geven. De kost van de permanente vorming gedurende de loopbaan komt in het onderstaande dus niet aan bod.

Voor de berekening van de kost van de specifieke opleidingprogramma's dient enerzijds de loondervingskost van de cursisten in rekening gebracht te worden. De 40-plussers, dit zijn 167 medewerkers, krijgen gemiddeld 1 dag opleiding per jaar. In totaal komt dit overeen met 1269 opleidingsuren op jaarbasis. Aangezien het gaat om een formele opleiding is de loondervingskost gelijk aan de totale loonkost voor deze periode. Anderzijds brengen de opleidingprogramma's een opleidingskost met zich mee. Dit is de kost van de lesgever, het leslokaal en het didactisch materiaal.

Tabel 75: Loondervingkost cursisten en opleidingskost op jaarbasis

<i>1. Loondervingkost cursisten:</i>	
- Gemiddelde loonkost 40-plusser/uur:	795 Bef/u
- Loondervingkost cursisten: 1269 u x 795 Bef/u	1.008.855 Bef
Subtotaal:	<i>1.008.855 Bef</i>
<i>2. Opleidingskost:</i>	
Subtotaal:	<i>250.000 Bef</i>
Totaal:	<i>1.258.855 Bef</i>

2.5.8 Kost van de ergonomische maatregelen:

Men heeft voor 25 miljoen Bef geïnvesteerd in hef- en tilhulpmiddelen, hetgeen dient afgeschreven te worden op vijf jaar. De jaarlijkse kost van deze ergonomische maatregel bedraagt dus 5 miljoen Bef.

2.5.9 Samenvatting

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de kosten verbonden aan het leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen de Dienstverleningsinstelling Bernadette.

Tabel 76: Overzicht van de kosten

<i>2.5.1 Kost van de functieprofielen en functioneringsgesprekken:</i>	
1. Kost van 40 functieprofielen	750.320 Bef
2. Kost van functioneringsgesprekken/2 jaar	744.840 Bef
<i>2.5.2 Kost van de wekelijkse en jaarlijkse personeelsplanning/jaar:</i>	
	362.509 Bef

2.5.3 Kost van de medische onderzoeken voor oudere medewerkers/jaar:	
	252.800 Bef
2.5.4 Kost van de administratieve ondersteuning/jaar:	
	1.429.506 Bef
2.5.5 Kost van de begeleiding bij mutatie/mutatie:	
	34.443 Bef
2.5.6 Kost van outplacement:	
	124.062 Bef
2.5.6 Kost van de initiatieven voor blijvende inzetbaarheid:	
1. Kost van permanente vorming	xxx ⁶⁸
2. Kost van specifieke opleidingprogramma's voor oudere medewerkers/jaar	1.258.855 Bef
2.5.6 Kost van de ergonomische maatregelen/jaar:	
	5.000.000 Bef

2.6 Baten

De initiatieven op het vlak van de instroom zorgen ervoor dat de knelpuntvacatures sneller ingevuld kunnen worden, hetgeen in het kader van het leeftijdsbewust personeelsbeleid voornamelijk van belang is om te komen tot een evenwichtige samenstelling van de teams op het vlak van leeftijd. Op die manier kan men immers aan de oudere medewerkers eindeloopbaanmogelijkheden aanbieden zonder een verhoging van de werkdruk op organisatieniveau teweeg te brengen. Daarnaast heeft de evenwichtige samenstelling het voordeel dat de verschillende generaties kunnen leren van elkaar en dat men een balans gevonden heeft tussen het bewaken van tradities en het inspelen op innovaties.

⁶⁸ Deze kosten waren niet voorhanden.

De aandacht voor de jobinhoud, het dienstrooster en de vormingsmogelijkheden komt zowel de medewerkers als de organisatie ten goede. Dat men de oudere medewerkers blijvend aanspreekt op hun kwaliteiten en ervaringsdeskundigheid, heeft een hogere motivatie en betrokkenheid van de medewerkers tot gevolg. Dit blijkt onder andere uit het lage verloopcijfer. De laatste jaren kende de Dienstverleningsinstelling een verloop van gemiddeld 5 à 6 medewerkers per jaar. Zoals men ook in de zorgvisie stelt, heeft de organisatie er alle belang bij om met gemotiveerde en deskundige medewerkers te kunnen werken.

Verder geven de eindeloopbaanmogelijkheden aan de medewerkers de kans om hun loopbaan uit te bouwen in functie van hun leeftijd en slaagt de Dienstverleningsinstelling erin haar medewerkers langer aan de organisatie te binden.

3. Case Bekaert

Bekaert produceert en commercialiseert een brede waaier van producten op basis van metaaltransformatie en allerlei bedekkingstechnologieën. De huidige activiteiten zijn hoofdzakelijk opgebouwd rond de volgende vier Business Units: Staaldraad, Staaldraadproducten, Staalkoord en de snelgroeïende activiteit Bekaert Advanced Materials. Het bedrijf is van een kleine productie- en handelsmaatschappij, gesticht in 1880 door Leo Leander Bekaert, uitgegroeïd tot een wereldwijde groep met hoofdzetel in Zwevegem, waar zich nog steeds het grootste productiecentrum bevindt. Het gebruik van staalkoord als versterking van rubber speelde een belangrijke rol in deze wereldwijde expansie. Bekaert telt vandaag de dag meer dan 80 productiecentra verspreid over de hele wereld met een uitgebreid netwerk van verkoopkantoren en agentschappen. In 2000 behaalden de geconsolideerde vennootschappen en de deelnemingen van de Bekaertgroep samen een omzet van meer dan 2,7 miljard EUR en een tewerkstelling van 17.202 werknemers.

Momenteel maakt Bekaert een vernieuwingsproces door. Tegen 2005 wil men evolueren van een volumegedreven producent naar een onderneming met producten met een hogere toegevoegde waarde, een groot groeipotentieel en hogere marges. De productie van zonnecellen en zonnemodules, waarmee men in 2000 startte, is een voorbeeld van deze nieuwe toepassingen van bedekkingstechnologieën. Binnen deze nieuwe strategie ging speciale aandacht uit naar het ontwikkelen van de noodzakelijke competenties bij de medewerkers. De kerncompetenties die Bekaert noodzakelijk acht om de transformatie mogelijk te maken zijn: innovatie, cross-functionele samenwerking, sense of urgency, marktgerichtheid en zoeken naar een balans tussen korte en lange termijn.

3.1 Motieven tot het initiëren van een arbeidsmarktbeuust personeelsbeleid

Tussen 1989 en 1997 werden binnen Bekaert vanuit een economische noodzaak drie herstructureringen doorgevoerd. Met de huidige structuur en personeelsbezetting kon men immers niet meer concurreren op de markt. Bij deze opeenvolgende herstructureringen waren respectievelijk 1244, 497 en 327 medewerkers betrokken, die voornamelijk via de brugpensioenregeling vroegtijdig dienden af te vloeien. Afhankelijk van de vestiging werd de brugpensioenleeftijd vastgelegd op 50, 52 of 55 jaar.

Elk van deze afvloeiingen betekende een aderlating van kennis, ervaring en levenswijsheid. De levensnoodzakelijke synergie van de samenwerking tussen jonge en oude medewerkers

werd door de gehanteerde lineaire maatregel volledig ontwricht. Zo bijvoorbeeld liep de productiviteit van de vestiging in Zwevegem 2 jaar achterop omwille van het grote verlies aan ervaring dat niet op korte termijn kon opgevangen worden door de jonge medewerkers. Ook onder de huidige CAO regeling van de Metaalsector, waarbij de medewerkers op 55 jaar op brugpensioen kunnen gaan, bestaat het gevaar dat men met het huidige personeelsbestand in de toekomst te veel ervaring op korte tijd zal verliezen. Uit de demografische studie, die men naar aanleiding van de laatste herstructurering in 1997 uitvoerde, bleek immers dat indien de medewerkers op 55 jaar het bedrijf verlaten, men op korte termijn 120 tot 200 medewerkers dient op te leiden. Deze situatie is bovendien onhoudbaar voor de blijvers die de productie draaiende moeten houden. Een eerste motief tot het invoeren van een meer leeftijdsbewust personeelsbeleid is dan ook dat Bekaert de ervaringen van oudere medewerkers langer in huis wil houden en de medewerkers sterker wil binden aan de organisatie. De waardering voor de ouder werknemer impliceert, zo meent men, een perspectief voor de jongere generatie. Zijn afschrijving daarentegen bevat de boodschap dat mensen slechts op korte termijn een loopbaan kunnen uitbouwen en dat ouderen geen voorbeeldfunctie kunnen uitoefenen.

Naar aanleiding van de herstructurering in 1997 heeft men naast een demografische studie ook een financiële analyse gemaakt van het brugpensioen en de vervroegde opleiding van nieuwe en jonge medewerkers die daardoor veroorzaakt wordt. Bekaert heeft ook vanuit dit financieel perspectief gekozen voor een meer leeftijdsbewust personeelsbeleid. De aanvulling die Bekaert toekende bij de brugpensionering in het kader van de herstructurering was immers een dure aangelegenheid. Hoewel deze toeslag bij de wettelijke brugpensionering op 55 jaar wegvalt, blijft de kostprijs van de vervroegde opleiding van 120 à 200 jonge medewerkers een belangrijk motief uitmaken. Een investering in een nieuwe arbeidskracht kost Bekaert immers al gauw 500.000 Bef tot 1 miljoen Bef.

Naast het verlies van ervaring en de kostprijs van opleiding speelt ook de krappe arbeidsmarkt, hetzij in mindere mate, een rol bij het invoeren van een meer leeftijdsbewust personeelsbeleid. Vooral voor de technische en IT-functies is het de laatste 2 jaar moeilijk om nieuwe medewerkers aan te werven. Hoewel de knelpuntvacatures nog geen algemeen gegeven zijn binnen Bekaert, meent men toch dat het zo lang mogelijk behouden van medewerkers ook in dit opzicht van belang is.

3.2 Initiatieven van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

Binnen Bekaert stelt men zich in het kader van het leeftijdsbewust personeelsbeleid niet zozeer de vraag: “Wat kunnen we doen specifiek voor onze oudere medewerkers?”, maar is men op zoek gegaan naar manieren om de medewerkers zo lang mogelijk binnen de organisatie te houden. Hierbij staat de blijvende inzetbaarheid van het personeel centraal. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is met andere woorden niet enkel gericht op medewerkers van 40 of 45 jaar. Het impliceert daarentegen dat men voor alle leeftijdscategorieën inspanningen levert om ervoor te zorgen dat de medewerkers (bij)blijven. Men vertrekt immers van de idee dat een jongere die zich niet wil bijscholen snel zal verouderen in zijn onderneming, terwijl de oudere die zich wel bijschoolt up-to-date blijft.

Vanuit deze bedrijfsfilosofie heeft men een aantal initiatieven genomen gericht op de verschillende doelgroepen: arbeiders, bedienden en kaderleden. Deze initiatieven situeren zich op de eerste plaats op het vlak van doorstroom en meer bepaald van de ontwikkeling van competenties. Het competentiebeleid dat, zoals reeds vermeld werd, in het kader van de nieuwe strategie extra aandacht krijgt, levert de bouwstenen voor het leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen Bekaert. Langs deze weg wordt gestreefd naar een blijvende inzetbaarheid. Als men desondanks merkt dat een medewerker niet aan de veranderende verwachtingen kan beantwoorden en vastloopt, of dat zijn fysieke mogelijkheden afnemen, biedt men bijvoorbeeld de mogelijkheid om te veranderen van functie of deeltijds te werken. De functioneringsgesprekken vormen een belangrijk kanaal om dergelijke signalen op te vangen en zorgen ervoor dat de medewerkers hun vraag naar een aangepaste job durven te stellen. In het onderstaande wordt dieper ingegaan op het competentie management en de andere maatregelen op het vlak van doorstroom, opgesplitst naar initiatieven voor kaderleden, bedienden en arbeiders.

Wat de instroom betreft is er geen sprake van een bewust werven van ouderen. Bekaert heeft een instroom van 2 à 3% medewerkers ouder dan 40 jaar, die men via de klassieke kanalen, namelijk advertenties en interne informatiekanalen, bereikt. Dat men niet bewust op zoek gaat naar oudere kandidaten, betekent geenszins dat leeftijdsgebonden criteria een rol spelen bij de selectie. Bekaert selecteert immers expliciet op competenties.

Op het vlak van uitstroom heeft Bekaert glijdende schalen voor het brugpensioen ingevoerd. Arbeiders en bedienden kunnen tussen 55 en 60 jaar op brugpensioen gaan. Voor de kaderleden is dit tussen 60 en 65 jaar. Op die manier wil men, ondersteund door het

competentiebeleid, de medewerkers langer binnen de organisatie houden en de uitstroom van oudere medewerkers meer spreiden over de tijd. In praktijk stappen de meeste arbeiders (98%) echter toch op 55 jaar in het brugpensioenstelsel. Bij bedienden en kaderleden daarentegen maakt 50% reeds gebruik van de glijdende schalen.

3.2.1 Initiatieven voor kaderleden:

Voor de kaderleden heeft men performantiemanagement ingevoerd, waarbinnen het managen en ontwikkelen van competenties centraal staat. De kaderleden worden van nabij opgevolgd, zodat men kort op de bal kan spelen en het vastroesten in een functie tijdig kan voorkomen.

Aan de hand van het profiler-wiel werd, in lijn met de kerncompetenties op organisatieniveau, voor elke kaderfunctie een competentieprofiel opgesteld. Dit profiel vormt de basis voor enerzijds de jaarafspraken en anderzijds het driejaarlijkse Management Development Review Process (MDR process). Beide systemen hebben tot doel de sterke en zwakke competenties te identificeren en een ontwikkelingsplan voor medewerkers op te stellen op grond van gedegen feedback. Bij de jaarafspraken staat de directe leidinggevende in voor de evaluatie van de medewerker. De input voor het MDR process is afkomstig van een 360°-feedback.

De jaarafspraken, het MDR process en de daaraan gekoppelde coaching en opleiding vormen een eerste luik van instrumenten om de competentie-ontwikkeling te stimuleren en te oriënteren. Daarnaast wordt de inzetbaarheid bevorderd door een systeem van jobrotatie. Meer concreet tracht men om de 5 à 7 jaar de kaderleden een nieuwe functie toe te wijzen.

Via opleiding en andere inspanningen tracht Bekaert de kaderleden zo lang mogelijk te behouden in ervaringsgerichte functies. Indien het ouder worden toch beperkingen met zich meebrengt, kunnen de kaderleden in een 'afgezwakte' versie van hun functie blijven of is demotie mogelijk. Kaderleden dragen dan minder verantwoordelijkheid, zonder dat er sprake is van een demotie in status.

3.2.2 Initiatieven voor bedienden:

De initiatieven voor de verbetering van de inzetbaarheid zijn gelijkaardig aan deze van de kaderleden. Ook de bedienden worden nauwgezet opgevolgd en tijdig bijgestuurd via

jaarafspraken, coaching en opleiding. Daarnaast werd voor de bedienden de interne doorstroming verbeterd door een volledig open vacaturebeleid te voeren. Naast een verhoging van de inzetbaarheid biedt deze interne dynamiek het voordeel dat men een flexibeler eindloopbaanbeleid kan voeren dat inspeelt op privé-belangen en organisatiemogelijkheden. Bedienden kunnen zo immers geplaatst worden in sleutelfuncties waar hun ervaring sterk benut wordt, maar die tegelijk toch minder belastend zijn. Een andere mogelijkheid om de loopbaan af te bouwen is het deeltijds werken. Vooral vrouwelijke bedienden evolueren naar deeltijdse activiteiten, waarbinnen diverse variaties mogelijk zijn.

3.2.3 Initiatieven voor arbeiders:

De arbeiders hebben om de drie jaar een taakgesprek gebaseerd op de opgestelde competentieprofielen, waarin de sterktes en zwaktes van de betrokken persoon besproken wordt en waaraan vervolgens specifieke opleidingen gekoppeld worden. De mogelijkheid van jobrotatie is als dusdanig niet in het beleid ingeschreven, maar door het cyclisch karakter van de productie vinden ook op dit niveau heel wat mutaties plaats. Om de twee weken bereidt men op de personeelsdienst de mutatiecommissie voor om na te gaan hoe de openstaande vacatures kunnen aansluiten bij de wensen van de werknemers.

Indien de preventieve inspanningen op het vlak van inzetbaarheid geen uitweg meer kunnen bieden, tracht men de arbeider over te brengen naar voorbehouden functies, zoals bijvoorbeeld het polijsten. Daar zijn het niveau, de werkomstandigheden en de krachtinspanningen lichter. Indien men ook hier moeizaam meekan omwille van het niveau of de fysieke vereisten, gaat men over tot dubbelplaatsing. In dat regime werkt men halftijds en is men halftijds werkloos. Op die manier blijven deze medewerkers aan de organisatie verbonden en zijn ze maatschappelijk geïntegreerd.

Wat het leeftijdsbewust personeelsbeleid naar de arbeiders toe betreft, wordt het flexibel inspelen op aanvragen voor een aangepaste job belemmerd door het ploegensysteem. De medewerkers kunnen wel in 20 verschillende systemen werken, maar het blijft een eerder rigide gebeuren omdat men afhankelijk is van de machines. In het verleden heeft men geëxperimenteerd met een vaste nachtploeg, maar dit is stopgezet omdat de communicatie met de nachtarbeiders moeilijk verliep.

3.3 Integratie van de arbeidsmarktindicatoren in het HR-beleid

De gerichtheid op de externe arbeidsmarkt is eerder beperkt. Men contacteert wel regelmatig de scholen uit de omgeving en de VDAB, maar de indicatoren worden niet systematisch in kaart gebracht. Men wijt dit aan het feit dat Bekaert tot op vandaag de dag door de concurrentiële verloning slechts in beperkte mate geconfronteerd wordt met knelpuntvacatures.

Daarentegen spelen de zwaktes en opportuniteiten van de interne arbeidsmarkt een zeer belangrijke rol bij het uittekenen van het HR-beleid. De gegevens met betrekking tot de instroom, doorstroom en uitstroom worden systematisch in kaart. Het gaat hierbij voornamelijk om gegevens omtrent de aanwezige en gewenste competenties. Via de verschillende functioneringsgesprekken houdt men de competentieprofielen van de medewerkers up-to-date. Deze informatie wordt vervolgens gecentraliseerd op de personeelsdienst. Door het cyclische karakter van de productie is men verplicht om een duidelijk zicht te hebben op deze gegevens. Op die manier kan men immers de noodzakelijke mutaties anticiperen en succesvol doorvoeren.

Meer specifiek naar het leeftijdsbewust personeelsbeleid toe hebben de interne arbeidsmarktindicatoren van bij de start een rol gespeeld. Het in kaart brengen van de interne arbeidsmarkt bij de herstructurering van 1997 gaf immers aan dat men de uitstroom van oudere medewerkers diende af te remmen. De situatie op de interne arbeidsmarkt vormde niet enkel de directe aanleiding voor het implementeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, maar stuurt dit beleid ook continu aan. Vandaag de dag leveren de interne arbeidsmarktindicatoren immers belangrijk informatie om de inzetbaarheid op te volgen en bij te sturen.

3.4 Het flankerend beleid

Het systeem van dubbele plaatsing dat men in samenwerking met de RVA van Kortrijk ontwikkelde, vormde een eerste belangrijke ondersteuning om moeilijk inzetbare medewerkers te behouden. Men beschouwt dit als een goede tussenoplossing, aangezien de RVA op die manier slechts de helft van de kosten moet dragen en Bekaert vanuit maatschappelijk hoek geen slechte naam krijgt.

Ten tweede heeft men vanuit de Koning Boudewijnstichting een zekere ondersteuning genoten. Meer concreet heeft men geparticipeerd in de Taskforce 'Leeftijdsbewust ondernemen', waarbinnen men kennis en ervaringen met collega's uit andere Belgische ondernemingen kon delen. Dit heeft bijgedragen tot de invulling van het personeelsbeleid binnen Bekaert.

Bekaert doet verder weinig beroep op de mogelijke financiële ondersteuning vanuit de overheid. Men maakt enkel gebruik van de inlossing van RSZ bij aanwerving van oudere medewerkers en het educatief verlof. Dit is deels vanuit de overtuiging dat wat men zelf kan doen beter is en deels omwille van de onoverzichtelijkheid van de diverse initiatieven.

Om deze redenen is ook hun samenwerking met de sector en de VDAB eerder gering. Niettemin zouden zij in de toekomst een grotere rol kunnen spelen bij de verhoging van de inzetbaarheid van de medewerkers.

3.5 Kosten

Zoals reeds in de inleiding van dit hoofdstuk aangegeven werd, werden bij deze casestudie de kosten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid niet in kaart gebracht. In het onderstaande volgt een kwalitatieve beschrijving van de kosten die de activiteiten in het kader van het leeftijdsbewust personeelsbeleid in principe met zich zouden kunnen meebrengen. De diverse kostenposten werden bepaald op basis van de kostenanalyses bij de overige 11 cases.

Wat de kosten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid betreft kunnen volgende grote luiken onderscheiden worden:

- de kost van de ontwikkeling en implementatie van het competentie management,
- de kost van de initiatieven voor kaderleden,
- de kost van de initiatieven voor bedienden en
- de kost van de initiatieven voor arbeiders.

3.5.1 Kost van de ontwikkeling en implementatie van het competentie management:

Vanuit de kostenanalyses bij de overige 11 cases kan men er vanuit gaan dat er een kost verbonden is aan de ontwikkeling en implementatie van het competentie management. Meer bepaald gaat het om een personeelskost van de medewerkers die betrokken zijn bij de

algemene ontwikkeling en coördinatie van het project, de administratieve ondersteuning en de ontwikkeling van de competentieprofielen.

3.5.2 Kost van de initiatieven voor kaderleden:

Wat de kost van de initiatieven voor kaderleden betreft, brengen ten eerste de jaargesprekken, de 360°- feedback en het Management Development Review Process een personeelskost van de betrokken partijen met zich mee. Deze gesprekken en de opvolging vereisen immers een bepaalde tijdsinvestering van de leidinggevenden en de medewerkers.

Ten tweede dient de kost van de formele opleidingen in rekening gebracht te worden. Meer specifiek gaat het om de opleidingskost en de loondervingkost van de cursisten. De opleidingskost bestaat uit de kost van lesgever, leslokaal en didactisch materiaal. De loondervingkost komt overeen met de totale loonkost voor het aantal opleidingsdagen, aangezien het om formele opleidingen gaat.

Tot slot is er een loondervingkost verbonden aan het systeem van jobrotatie, in die zin dat de verandering van functie telkens een inwerkingperiode met zich meebrengt. Gedurende deze periode heeft zowel de interne begeleider als de medewerker een zeker rendementsverlies. De loondervingkost is afhankelijk van de duur van de inwerkingperiode en het rendementsverlies van begeleider en medewerker.

3.5.3 Kost van de initiatieven voor bedienden:

Net als bij de initiatieven voor de kaderleden, brengen de jaargesprekken een personeelskost van de betrokken partijen met zich mee. Verder is er een opleidingskost en een loondervingkost van de cursisten verbonden aan de formele opleidingen. Tot slot houden de mogelijkheden van jobrotatie en verandering van job in functie van de leeftijd een loondervingkost van de interne begeleider en medewerker in. Binnen beide systemen is er immers sprake van een inwerkingperiode, en dus ook van een rendementsverlies bij de begeleider en medewerker.

3.5.4 Kost van de initiatieven voor arbeiders:

Wat de kost van de initiatieven voor arbeiders betreft, gelden dezelfde principes zoals gehanteerd bij de initiatieven van kaderleden en bedienden. Meer concreet gaat het ook hier

om een personeelskost van de taakgesprekken, een opleidingskost en loondervingkost van de cursisten voor de formele opleidingen voor arbeiders en een loondervingkost van interne begeleider en medewerker bij de verandering van de job in functie van de leeftijd.

3.6 Baten

Zoals reeds vermeld werd bij de bespreking van de motieven, heeft het leeftijdsbewust personeelsbeleid op de eerste plaats tot doel de ervaring van oudere medewerkers langer binnen de organisatie te houden. Uit de cijfers omtrent brugpensionering blijkt echter dat de inspanningen inzake inzetbaarheid in dit opzicht enkel bij de bedienden en kaderleden hun vruchten afgeworpen hebben. In tegenstelling tot de arbeiders maken zij reeds voor 50% gebruik van de glijdende schalen. De investeringen in opleiding en opvolging leveren hiertoe een belangrijke bijdrage. Bij de arbeiders blijft voornamelijk het ploegensysteem een belangrijk pijnpunt vormen.

De baten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn echter ruimer dan het beperken van de uitstroom. Door een brede inzetbaarheid van de verschillende niveaus na te streven is het immers gemakkelijker om de nodige mutaties door te voeren. De interne arbeidsmarkt is met andere woorden flexibeler geworden. Dit is belangrijke troef om tegemoet te komen aan het cyclische karakter van de productie.

Hoofdstuk 5: Integratie en analyse van de case studie bevindingen

In het onderstaande worden de resultaten van integratie en analyse van de case studie bevindingen per transitie weergegeven. Enkel de vraag met betrekking tot de 'arbeidsmarktgerichtheid' (onderzoeksvraag 3) wordt over de 12 case heen besproken, omdat de bevindingen hieromtrent niet verschillend bleken te zijn naargelang de transitie.

1. Transitie werkloosheid – arbeidsmarkt

1.1 Bedrijfsmotieven tot het initiëren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

In tegenstelling tot de theorie van de Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992), waarin gesteld wordt dat elke beleidsvisie en –beslissing idealiter vier invalshoeken in rekening brengt, blijkt uit de drie cases met betrekking tot de transitie werkloosheid – arbeidsmarkt dat de bedrijfsmotieven tot het initiëren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid zich voornamelijk binnen het *medewerkersperspectief* situeren. In de onderstaande tabel wordt een overzicht van de verschillende bedrijfsmotieven voor elke van de cases weergegeven.

Tabel 77: Overzicht bedrijfsmotieven voor de transitie werkloosheid – arbeidsmarkt

	Accor	UZA	ISS
Financieel perspectief	X		
Stakeholdersperspectief		X	X
Perspectief interne bedrijfsprocessen			
Medewerkersperspectief	X	X	X

Meer concreet geldt voor elk van de 3 cases dat de evoluties op de arbeidsmarkt een belangrijk motief vormen om een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid te implementeren. Enerzijds wil men met de initiatieven een antwoord bieden op de krappe externe arbeidsmarkt, en meer specifiek op bepaalde knelpuntvacatures voor functies onder aan de arbeidsmarkt. Men beschouwt met andere woorden de groep van al dan niet laaggeschoolde werklozen als een potentiële doelgroep om het rekruteringsprobleem voor die functies op te lossen. Anderzijds heeft ook de interne arbeidsmarkt, en meer bepaald de hoge

personeelsturnover, een rol gespeeld in de keuze voor een meer arbeidsmarktbewust personeelsbeleid. Via veranderingen op het vlak van het doorstroombeleid, zoals bijvoorbeeld jobontdubbeling, uitbouw van het opleidingsbeleid en een betere communicatie, wil men de medewerkers motiveren en sterker aan de organisatie binden.

Voor het UZA vormden de bovenstaande knelpunten op de interne en externe arbeidsmarkt echter slechts gaandeweg een motief. Na verloop van tijd was de krappe arbeidsmarkt wel de reden om de initiatieven in het kader van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid verder te zetten, maar de directe aanleiding situeerde zich binnen het *stakeholdersperspectief*. Het UZA werd immers gemotiveerd door de vraag van Vitamine W om deel te nemen aan een opleidings- en tewerkstellingsproject van laaggeschoolde niet werkende werkzoekenden. Door in dit project mee te stappen wou men op de eerste plaats, in lijn met de organisatiemissie en –waarden, zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid opnemen.

Ook bij ISS situeren de bedrijfsmotieven zich binnen het stakeholdersperspectief, hetzij op de tweede plaats. Hierbij gaat het meer concreet om initiatieven en maatregelen van de overheid, zoals het Vesoc-actieplan en startbanenplan, die mede aanleiding hebben gegeven tot het implementeren van een meer arbeidsmarktbewust personeelbeleid.

Tot slot heeft bij Accor ook het in kaart brengen van de kosten van de HR-processen en –systemen, en meer bepaald de kost van werving, selectie, introductie en opleiding verbonden aan de personeelsturnover, een extra stimulans gegeven tot veranderingen naar een meer arbeidsmarktbewust personeelsbeleid. Dit *financiële perspectief* kan echter niet als een directe aanleiding beschouwd worden.

1.2 Initiatieven van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

1.2.1 Implicaties op het vlak van instroom:

Dat de betrokken bedrijven de brug tussen werkloosheid en arbeidsmarkt willen maken heeft ten eerste implicaties voor het *instroombeleid*.

Hoewel elk van de drie bedrijven reeds voordien zijn deuren openstelde voor niet werkende werkzoekenden, hebben ze zich de laatste jaren meer expliciet tot deze doelgroep gericht door *nieuwe wervingskanalen* aan te wenden. Hierbij gaat het voornamelijk om de uitbouw

van een nauwere samenwerking met publieke of private arbeidsbemiddelingsorganisaties, zoals bijvoorbeeld de VDAB, Vitamine W, 'Jeugd en Stad', Begeleid Werk, Wonen en Werk, etc. Deze organisaties zorgen, al dan niet via opleiding, voor een belangrijke begeleiding van geschikte kandidaten naar de arbeidsmarkt.

Het ruimer werven gaat bovendien gepaard met een *anders selecteren*. Technisch kennis, vaardigheden en ervaring worden niet langer als selectiecriteria op de voorgrond geplaatst. De klemtoon ligt daarentegen op de vereiste attitudes. Aansluitend bij het herbekijken van het vooropgestelde functieprofiel vormt het bijbrengen van de kwalificaties een aandachtspunt. Ook hier spelen de arbeidsbemiddelingsorganisaties een belangrijke rol. Zij voorzien immers, zowel in het kader van de toeleiding als in het kader van een IBO-stage na aanwerving, in opleiding van de niet werkende werkzoekende. Naast de arbeidsbemiddelingsorganisaties nemen ook de bedrijven zelf hun verantwoordelijkheid op om de vereiste kwalificaties bij te brengen. Enerzijds door te participeren in de opleidingprogramma's van de arbeidsbemiddelingsorganisaties. Meer concreet treedt men als trainer op in het theoretische lessenkakket (UZA) en/of voorziet men in het kader van de opleidingprogramma's stageplaatsen in het bedrijf (Accor, UZA en ISS). Anderzijds heeft men de introductieperiode zowel qua tijd als qua inhoud verder uitgebouwd. Zo worden on-the-job en off-the-job opleidingen voorzien om de functie, afdeling en het bedrijf beter te leren kennen. Dit laatste geldt wel enkel voor Accor en ISS, aangezien zij minder intensief participeren in de opleidingprogramma's van de arbeidsbemiddelingsorganisaties. Wat betreft het 'anders selecteren' kunnen we samenvattend stellen dat de betrokken bedrijven zich behoed hebben voor de valkuil van overvraging en neerwaartse verdringing door een doordachte opstelling van het functieprofiel en door het zelf bijbrengen van de vereiste kwalificaties. De derde oplossingsstrategie met betrekking tot deze valkuil, namelijk het hanteren van aangepaste selectietechnieken (VEV, 2000), kreeg geen extra aandacht.

Zoals Vos, Struyven & Bollens (2000) stellen leidt een langdurige afwezigheid uit de werksituatie, o.m. ten gevolge van langdurige werkloosheid, tot een *uitholling van de arbeidsdiscipline* en de zogenaamde werkattitudes. Zoals we reeds vermeldden, vormen deze attitudes een belangrijk selectie criterium bij aanwerving. Het versterken van de attitudes krijgt dan ook vooral aandacht tijdens de opleidingprogramma's in het kader van de toeleiding van niet werkende werkzoekenden. Toch besteden de directe leidinggevenden ook tijdens de introductieperiode extra tijd in het opvolgen en versterken van deze attitudes en worden de verwachtingen hieromtrent extra beklemtoond in het onthaalbeleid.

Een laatste aandachtspunt met betrekking tot de instroom van werklozen is de *mobilitateitsproblematiek* (Vos, Struyven & Bollens, 2000). Enkel ISS, zij het in beperkte mate, heeft hiervoor een oplossing aangeboden. Zo heeft men voor de grotere werven bussen ingezet om een antwoord te bieden op de geringe mobiliteit van het arbeidsaanbod.

1.2.2 Implicaties op het vlak van doorstroom:

Naast de initiatieven op het vlak van instroom hebben de drie bedrijven in het kader van een meer arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid ook het *doorstroombeleid* herbekeken. De aanpassingen situeren zich meer specifiek op het domein van loopbaanbeleid, opleidingsbeleid en/of communicatie.

Wat het *loopbaanbeleid* betreft wordt de interne mobiliteit ondersteund en aangemoedigd, hetzij niet altijd in even sterke mate. Elk van de drie bedrijven heeft ervoor gekozen om in plaats van zich enkel tot de externe arbeidsmarkt te richten ook de interne arbeidsmarkt te laten spelen door de openstaande vacatures intern te verspreiden. Op die manier wil men aan de eigen medewerkers de kans geven om zich kandidaat te stellen voor de betreffende functies. Een dergelijke dynamisering op de interne arbeidsmarkt wordt ten eerste gerealiseerd door ook onder aan de arbeidsmarkt een loopbaanperspectief in te bouwen. Elk van de drie bedrijven voorziet dan ook mogelijkheden om door te stromen, maar enkel bij Accor, waar het opleidingsbeleid meer toegankelijk is voor de functies onder aan de arbeidsmarkt, is er ook in praktijk sprake van een interne mobiliteit. In de andere twee bedrijven doorlopen de meeste medewerkers onderaan de arbeidsmarkt een vlakke loopbaan. Het opleidingsbeleid is hier immers op de eerste plaats gericht tot high potentials. Een tweede strategie die gehanteerd wordt, is het ingrijpen in de werkorganisatie zodat er ruimte wordt gecreëerd voor lager geschoolden. Het UZA heeft via jobontdubbeling bepaalde deeltaken van de oorspronkelijk functie afgesplitst en gehergroepeerd in een nieuwe functie, die meer toegankelijk is voor lager geschoolden.

Zoals reeds vermeld draagt het *opleidingsbeleid* niet altijd even sterk bij tot het bevorderen van de interne doorstroming. Dit neemt niet weg dat er een sterkere aandacht uitgaat naar de permanente vorming van de medewerkers, ook onder aan de arbeidsmarkt. Elk van de drie bedrijven heeft zijn opleidingsbeleid uitgebreid om de inzetbaarheid, hetzij vooral binnen de eigen functie, te garanderen. Zowel on-the-job als off-the-job voorziet men opfriscursussen opdat de medewerkers (bij)blijven in de organisatie. De noodzakelijke eerste

stap van leren leren en het verhogen van de opleidingsbereidheid en –motivatie wordt echter overgeslagen.

Dat er binnen Accor meer sprake is van een dynamisering van de interne arbeidsmarkt is niet alleen te wijten aan het ondersteunende opleidingsbeleid. Ook de *communicatie* omtrent het gevoerde opleidings- en loopbaanbeleid is een belangrijke succesfactor. Van bij de start worden de verschillende opleidings- en loopbaanmogelijkheden duidelijk gecommuniceerd en volgt men de individuele verwachtingen systematisch op.

Bovenstaande initiatieven op het vlak van doorstroom kunnen worden beschouwd als een noodzaak om ook binnen het *uitstroomproces* een beleid te ontwikkelen dat maximaal inspeelt op de trends van de externe arbeidsmarkt. Wat betreft de uitstroom ligt de focus met andere woorden op de interne reconversie. Het gaat immers om een afremmen van de personeelsturnover door maatregelen op het vlak van opleiding, loopbaanbeleid en communicatie.

Samenvattend blijkt uit de drie cases dat het arbeidsmarktbewust personeelsbeleid met betrekking tot de transitie werkloosheid – arbeidsmarkt zich voornamelijk richt tot het instroombeleid. De aanpassingen op het vlak van doorstroom, en voornamelijk op het vlak van het loopbaanbeleid, zijn daarentegen minder sterk uitgebouwd.

1.3 Het flankerend beleid

Wat het flankerend beleid betreft kregen de drie bedrijven op de eerste plaats een *financiële ondersteuning vanuit de Federale of Vlaamse overheid*. Het gaat hier onder andere om subsidies in het kader van de Sociale Maribel, het Rosettaplan, de Individuele Beroepsopleiding, de gesubsidieerde opleiding voor verpleging en het Vesoc-actieplan voor migranten.

Ten tweede heeft men vanuit de *VDAB* als actor een belangrijke ondersteuning genoten. Naast de diensten van registratie, verspreiding en opvolging van de vacatures via de WIS- en KISS-kiosken en het internet, heeft de VDAB met Accor en ISS samengewerkt om een gestructureerd aanwervings- en opleidingsbeleid te realiseren. Hierbij gaat het niet alleen om het subsidiëren van opleidingen, maar ook om het zelf organiseren van opleidingen en het begeleiden van stages in het kader van de opleidingprogramma's.

Ook andere *publieke en private arbeidsmarktintermediairen* zijn een derde belangrijke partner in het implementeren van een meer arbeidsmarktbewust personeelsbeleid. Net als de VDAB nemen deze organisaties de bemiddelings- en opleidingstaak van groepen uit de arbeidsreserve op zich. Meer concreet hebben zij onder andere meegewerkt aan de opstelling van de profielen van knelpuntfuncties, de ontwikkeling van opleidingen om de toeleiding te vereenvoudigen, de selectie van mogelijke kandidaten uit de werklozenpopulatie en de begeleiding van stagiairs.

Tot slot hebben de bedrijven *sectorale ondersteuning* genoten. De betreffende sectorfondsen bieden, vanuit hun rol in het stimuleren van het opleidingsbeleid binnen ondernemingen, enerzijds een financiële ondersteuning voor een aantal opleidingen. Anderzijds kunnen de bedrijven beroep doen op het opleidingsaanbod van de fondsen.

Hoewel de bedrijven bij het uittekenen en implementeren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid vanuit verschillende betrokken partijen steun krijgen, komen uit het onderzoek volgende twee knelpunten van het huidige flankerend beleid naar voor. Ten eerste stellen de bedrijven dat de informatiedoorstroming vanuit de overheid tekort schiet, waardoor men te weinig zicht heeft op de bestaande maatregelen en initiatieven en op welke subsidies men beroep kan doen. Ten tweede vormen de administratieve verplichtingen verbonden aan de verschillende maatregelen een belangrijke drempel om van de maatregelen gebruik te maken.

1.4 Kosten van het arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

De vraag naar de *kosten* verbonden aan het arbeidsmarktbewust personeelsbeleid bleek niet gemakkelijk te beantwoorden, en dit om de volgende twee redenen.

Ten eerste kwam uit het onderzoek naar voor dat het verzamelen van de kostengebonden informatie belemmerd werd door het feit dat de betrokken bedrijven *niet* zozeer '*kostengericht*' denken wat het personeelsbeleid betreft. Heel wat initiatieven in het kader van het arbeidsmarktbewust personeelsbeleid, zoals bijvoorbeeld de ontwikkeling van de introductiemap door Accor, de opfriscursussen voor verpleeghulpen binnen het UZA en het samenwerkingsproject tussen ISS en de arbeidsmarktintermediairen, kunnen als min of meer af te bakenen projecten, met een eigen kostenplaatje, beschouwd worden. Toch blijkt dat de bedrijven de initiatieven niet als dusdanig opvatten en de vraag naar de kost van de betreffende projecten niet gesteld wordt. Men is immers genoodzaakt op zoek te gaan naar

oplossingen, voor een welbepaald probleem op de interne en/of externe arbeidsmarkt, en hierbij maakt het kostenplaatje geen beslissingscriterium uit.

Ten tweede vormt de *kostenstructuur* een belangrijke belemmering voor het in kaart brengen van de kosten. Indirecte kosten, en meer bepaald de indirecte personeelskost en werkingskost, maken immers een groot aandeel van het kostenplaatje uit. Uit het kostenoverzicht van de 3 bedrijven (zie verder) blijkt dat de kosten voornamelijk betrekking hebben op de extra tijdsinvestering en het rendementsverlies van interne medewerkers die betrokken zijn bij de ontwikkeling, coördinatie en opvolging van de verschillende initiatieven en/of die deelnemen aan bijvoorbeeld een on-the-job opleiding. Het toewijzen van deze indirecte kosten is, in tegenstelling tot de directe kosten, minder evident, aangezien er geen aanwijsbaar éénduidig kwantificeerbaar verband is tussen de gemaakte kosten en de betrokken activiteit. De betrokkenen besteden immers slechts een deel van hun tijd aan deze initiatieven en/of hebben slechts een gedeeltelijk rendementsverlies. Men dient dan ook vast te stellen welk percentage van de personeels- en werkingskost kan toegewezen worden aan de initiatieven.

De verschillende soorten kosten, op het domein van de transitie werkloosheid – arbeidsmarkt, hebben betrekking op de volgende drie algemene categorieën:

- De personeelskost
- De kost van materiaal
- De kost van diensten

De *personeelskost* is de kwantitatieve vertaling van de tijd die door de medewerkers in de initiatieven geïnvesteerd wordt. Hierbij gaat het enerzijds om de kost verbonden aan de coördinatie, ontwikkeling, begeleiding van de projecten door interne medewerkers. Anderzijds valt hieronder ook de loondervingkost die voortkomt uit het feit dat medewerkers een rendementsverlies hebben wanneer ze deelnemen aan opleidingen of infosessies. Met de *kost van materiaal* verwijzen we bijvoorbeeld naar de kost van brochures en didactisch materiaal. De *kost van diensten* heeft betrekking op de kost van diensten geleverd door externen, zoals bijvoorbeeld de VDAB en externe opleiders.

Zoals reeds in het voorgaande gesteld werd, blijkt uit de kostenanalyse dat de kost van een arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid met betrekking tot de transitie werkloosheid – arbeidsmarkt, voornamelijk betrekking heeft op de personeelskosten.

Hierbij is het belangrijk op te merken dat de initiatieven slechts in beperkte mate “*out-of-pocket*”-kosten met zich meebrengen. Dit zijn bijkomende kosten die ook bijkomende uitgaven met zich meebrengen (Bruggeman & Everaert, 1996). Indien we de vraag hadden gesteld: “Welke zijn voor het bedrijf de bijkomende uitgaven, teweggebracht door de beslissing een meer arbeidsmarktbewust personeelsbeleid te implementeren?”, in plaats van “Hoeveel kost het arbeidsmarktbewust personeelsbeleid?” had het kostenplaatje er heel anders uitgezien. Enkel de directe materiaalkost, zoals bijvoorbeeld de Cd-rom ontwikkeld door ISS, en de directe kost van externe dienstverlening, zoals bijvoorbeeld de VDAB-dienstverlening ten aanzien van Accor, kunnen als “out-of-pocket”-kosten beschouwd worden. De indirecte personeels- en werkingskost zijn daarentegen geen “out-of-pocket”-kosten. Geen van de initiatieven heeft immers aanleiding gegeven tot een capaciteitsuitbreiding, en dus hogere personeelskost, omwille van de meerbelasting.

1.5 Baten van het arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

In lijn met de bevindingen omtrent het in kaart brengen van de kosten, blijkt uit het onderzoek dat met betrekking tot de *baten* niet zozeer de financiële indicatoren in rekening worden gebracht. Men legt daarentegen de nadruk op het waarderen van niet-materiële activa en kerncompetenties.

Verder komt uit het onderzoek naar voor dat de baten zich net als de drijfveren die aan de basis liggen voor het initiëren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid, zich voornamelijk situeren binnen het medewerkersperspectief. Toch hebben de baten daarnaast ook betrekking op het stakeholders- en het financiële perspectief.

Wat de baten binnen het *medewerkersperspectief* betreft, gaat het ten eerste om een *vlottere instroom* van nieuwe medewerkers. Door het ruimer werven en anders selecteren ondervinden de 3 bedrijven minder moeite om kandidaten te vinden en kunnen knelpuntvacatures gedeeltelijk vermeden worden. Verder draagt ook het positieve imago als werkgever bij tot de vlottere instroom van nieuwe medewerkers. Zo merkt ISS dat de initiatieven naar werklozen toe en de houding van ISS ten aanzien van discriminatie, het bedrijf in een positief daglicht hebben geplaatst en de aanwervingskracht ten goede komt. Ten tweede wijzen Accor en ISS op een *daling van de personeelsturnover* en *stijging van de personeelstevredenheid*, die grotendeels te wijten zijn aan de initiatieven op het vlak van doorstroom, zoals het voorzien van opleidings- en doorstroommogelijkheden. Ook het UZA vermeldt een grotere personeelstevredenheid, maar dan ten gevolge van de

jobontdubbeling. Dit initiatief heeft immers geleid tot een lagere werklast, en dus hogere tevredenheid bij de verpleegkundigen.

Met betrekking tot het *stakeholdersperspectief* wijzen zowel Accor als ISS op het feit dat de verhoogde aandacht voor de integratie en opleiding van nieuwe medewerkers leidt tot een betere kwaliteit van de dienstverlening, of met andere woorden een positieve invloed heeft op het imago ten aanzien van de klanten. Verder stelt ISS vast dat de klanten in de lastenboeken meer en meer vragen welk personeelsbeleid ISS voert. De initiatieven in het kader van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid kunnen hier dan ook als een troef uitgespeeld worden.

Tot slot situeren de baten zich volgens Accor en ISS ook binnen het *financiële perspectief*. Ten eerste heeft de permanente aanwezigheid op de arbeidsmarkt tot gevolg dat men minder advertenties dient te plaatsen en dat de tijdsinvestering in het reactief op zoek gaan naar kandidaten voor knelpuntvacatures lager is. Daarnaast heeft ook de lagere personeelsturnover implicaties op financieel vlak. De bedrijven dienen immers minder te investeren in de werving, selectie en integratie van nieuwe medewerkers. Zo bijvoorbeeld had Ibis-hotel, omwille van de daling in personeelsturnover, in 2000 voor de departementen receptie, restauratie & keuken en housekeeping een minderkost van respectievelijk 1.250.000 Bef, 2.200.000 Bef en 1.950.000 Bef

2. Transitie onderwijs – arbeidsmarkt

2.1 Bedrijfsmotieven tot het initiëren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

Net als bij de voorgaande transitie werkloosheid - arbeidsmarkt, situeren de bedrijfsmotieven zich met betrekking tot deze transitie voornamelijk binnen het *medewerkersperspectief*. Dit in tegenstelling tot de theorie van de Balanced Scorecard, waarin gesteld wordt dat het HR-beleid vier perspectieven (financieel, stakeholders, medewerkers & interne bedrijfsprocessen) in rekening dient te brengen om zo de toegevoegde waarde van HRM aan de business te verzekeren (Becker, Huselid & Ulrich, 2001). In onderstaande tabel wordt voor elk van de cases een overzicht van de verschillende bedrijfsmotieven weergegeven.

Tabel 78: Overzicht bedrijfsmotieven voor de transitie onderwijs – arbeidsmarkt

	Van Hool	Asco	Hilton
Financieel perspectief			
Stakeholdersperspectief	X		X
Perspectief interne bedrijfsprocessen			
Medewerkersperspectief	X	X	X

Voor elk van de 3 bedrijven geldt dat de bedrijfsmotieven op de eerste plaats voortkomen uit het *medewerkersperspectief*. Meer concreet vormt het feit dat men vandaag de dag te kampen heeft met *knelpuntvacatures* het voornaamste motief om een meer arbeidsmarktbewust personeelsbeleid te voeren. Via de initiatieven wil men de instroom van pas afgestudeerden verbeteren, zowel op kwantitatief als kwalitatief vlak. Zo is binnen Asco de samenwerking met scholen gestart vanuit hun zoektocht naar computergespecialiseerde operatoren, waarvoor destijds geen opleidingen in het initiële onderwijs bestonden. Ook voor de andere twee bedrijven geldt echter dat men er alle belang bij heeft dat de toekomstige werknemers de competenties hebben die men vraagt. Binnen Hilton Brussel komt het probleem van de krappe arbeidsmarkt bovendien sterker op de voorgrond te staan door het hoge *personeelsverloop*. Naast de verbetering van de instroom vormt het afremmen van het personeelsverloop dan ook een bijkomend motief om zich meer arbeidsmarktbewust op te stellen.

Daarnaast situeren de motieven van Van Hool en Hilton Brussel zich binnen het *stakeholdersperspectief*. Van Hool wil zijn verantwoordelijkheid als werkgever opnemen, wil

zijn deuren openstellen voor mensen die minder kansen krijgen op de arbeidsmarkt. Men plaatst deze sociale motieven echter niet als eerste reden bovenaan. Ook bij Hilton Brussel speelt het stakeholdersperspectief, en meer bepaald het klantenperspectief, een rol. De klanten blijken immers steeds hogere eisen te stellen op het vlak van kwaliteit. Met de initiatieven in het kader van het arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid wil men ook aan deze tendens tegemoet komen.

2.2 Initiatieven van een arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid

2.2.1 Implicaties op het vlak van instroom:

Wat betreft de transitie onderwijs – arbeidsmarkt gaat het op de eerste plaats om een faciliteren van de overgang van school naar werk en een integreren van schoolverlaters op de arbeidsmarkt. Dat de betrokken bedrijven de brug tussen onderwijs en arbeidsmarkt willen maken heeft met andere woorden ten eerste implicaties voor het *instroombeleid*.

Zowel voor Van Hool als voor Asco en Hilton Brussel hebben de schoolverlaters altijd al een belangrijke doelgroep voor de werving en selectie van nieuwe medewerkers gevormd. Hoewel het hier dus niet gaat om een nieuwe doelgroep is er toch sprake van een *ruimer werven* in die zin dat men de wervingsinspanningen heeft verhoogd en/of nieuwe wervingskanalen hanteert. Naast de klassieke wervingskanalen, zoals bijvoorbeeld het plaatsen van advertenties, heeft men ten eerste de samenwerkingsverbanden met scholen, en meer bepaald de schoolstages en bedrijfsbezoeken, sterker uitgebouwd. Ten tweede hebben Asco en Hilton Brussel sterker geïnvesteerd in rekruteringsdagen. Enerzijds door deel te nemen aan extern georganiseerde rekruteringsdagen. Anderzijds organiseert Hilton Brussel driejaarlijks intern een eigen rekruteringsdag.

De samenwerkingsinitiatieven hebben echter niet alleen tot doel de instroom van pas afgestudeerden te verhogen. Men wil langs deze weg ook de *werkvloer als leeromgeving* ter beschikking stellen, zodat studenten hun scholing kunnen combineren met ervaring en het geleerde meteen kunnen toetsen aan de praktijk. Elk van de drie bedrijven organiseert bedrijfsbezoeken en stelt zijn deuren open voor individuele en/of klassikale schoolstages. Binnen Van Hool, Asco en Hilton Brussel liepen in het afgelopen academiejaar respectievelijk 133, 96 en 50 leerlingen stage. In de loop der jaren is niet alleen het aantal stagiairs toegenomen, maar hebben de schoolstages ook een uitgebreide omkadering gekregen. Van Hool en Asco stellen ook scholingsapparatuur ter beschikking om een

bepaalde techniek te oefenen. In tegenstelling tot de praktijkstages gaat het hier om een basisopleiding in een bepaalde technologie die los van de productieactiviteiten verloopt. Binnen het vormingscentrum van ASCO werden reeds 900 leerlingen opgeleid. Verder heeft Van Hool in het kader van het industrieel leerlingenwezen een samenwerkingsverband met vier centra voor deeltijds onderwijs en organiseert men studiedagen voor leerkrachten uit de omliggende scholen.

Tot slot heeft zowel Van Hool als Hilton Brussel gekozen voor een *ruimer werven*, in de zin dat een nieuwe doelgroep wordt aangesproken, in combinatie met een *ander selectiebeleid*. In samenwerking met Quo Vadis, het Europees Sociaal Fonds en het Fonds voor Tewerkstelling en opleiding voor arbeiders in de Metaalverwerkende nijverheid in de provincie Antwerpen (FTMA) heeft Van Hool het project “vrouwen die hun mannetje staan” opgestart. Dit project had tot doel andersgeschoolde vrouwen vanuit richtingen zoals kantoorwerken, haartooi, personenverzorging, etc. op te leiden tot elektriciens of monteerders van onderstellen voor de chassismontage. Men koos er dus voor om de wervingsgroep te verruimen tot andersgeschoolde vrouwen, het vereiste diploma niet langer als selectie criterium voorop te stellen en zelf te voorzien in opleiding. Ook Hilton Brussel opteerde ervoor de doelgroep te verruimen tot andersgeschoolde pas afgestudeerden en zelf in opleiding te voorzien. In het kader van hun ‘Service Development Program’ volstaat een diploma secundair onderwijs en na aanwerving doorlopen de nieuwe medewerkers een on-the-job training van 21 maanden.

2.2.2 Implicaties op het vlak van doorstroom:

Tot hiertoe hebben we de transitie vanuit de traditionele visie bekeken en lag de klemtoon op de instroom van pas afgestudeerden. Vandaag de dag moeten werknemers zich echter instellen op een voortdurende verandering van de inhoud van hun werk en kunnen mensen niet meer volstaan met leren tijdens hun jeugd om daar de rest van hun leven op te teren (de Koning & Gelderblom, 2001). In deze optiek kunnen we het bereiken van een stabiele positie op de arbeidsmarkt niet als een eindpunt van de transitie beschouwen, maar dienen we ook rekening te houden met de *mogelijkheden tot verder leren* die de ingenomen jobs opleveren.

Uit het onderzoek blijkt dat de betrokken bedrijven aansluitend bij de initiatieven op het vlak van instroom ook meer aandacht schenken aan de ontwikkeling van de medewerkers en het bevorderen van de interne mobiliteit. Zo staat permanent leren naast klantentevredenheid, respect voor het individu en resultaatgerichtheid als één van kernwaarden in de missie van

Asco ingeschreven. Dat men aan permanente vorming veel waarde hecht blijkt verder uit de investering van ASCO in de opleiding van medewerkers (6% van de loonmassa) en het aantal opleidingsdagen voor arbeiders (gemiddeld 7,6 dagen). Deze opleidingen vinden plaats op de werkvloer, in de twee vormingscentra of worden klassikaal gegeven en hebben tot doel de polyvalentie van de arbeiders te vergroten. Hiertoe wordt het leerproces van elke medewerker systematisch opgevolgd via vormingsfiches. Dit laatste geldt ook voor Hilton Brussel. Van bij de aanwerving worden de opleidings- en doorstroommogelijkheden duidelijk gecommuniceerd en worden de individuele verwachtingen op regelmatige basis opgevolgd via functioneringsgesprekken.

Ook met betrekking tot de transitie onderwijs - arbeidsmarkt kunnen de initiatieven op het vlak van doorstroom beschouwd worden als een noodzaak om binnen het *uitstroomproces* een beleid te ontwikkelen dat maximaal inspeelt op de trends van de externe arbeidsmarkt. Wat betreft de uitstroom ligt de focus met andere woorden op de interne reconversie. Het gaat immers om een afremmen van de personeelsturnover door maatregelen op het vlak van opleiding en loopbaanbeleid.

Samenvattend blijkt uit de drie cases dat de keuze voor een arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid m.b.t. de transitie onderwijs - arbeidsmarkt implicaties heeft voor zowel het in- als het doorstroombeleid. Het gaat immers om een verbeteren van de transitie tussen het initiële onderwijs en de reguliere arbeidsmarkt én een verbetering van de mogelijkheden van inzetbaarheid en scholing.

2.3 Het flankerend beleid

Wat het flankerend beleid betreft genoten de drie bedrijven op de eerste plaats steun vanuit de betreffende *sectoren*. Het gaat hierbij voornamelijk om een financiële ondersteuning van de opleidingsinitiatieven vanuit de betreffende sectorale opleidingsfondsen. Bij Asco gaat de sectorale ondersteuning echter verder. Naast de financiële ondersteuning, verleent Agoria steun in de vorm van informatie omtrent de bestaande maatregelen en subsidiemogelijkheden van de overheid en/of sociale partners en de werkgroep “onderwijs en permanente vorming”. Deze werkgroep onderneemt initiatieven om de schaarste op de arbeidsmarkt aan te pakken. Het gaat hier bijvoorbeeld om initiatieven om de contacten met scholen te verbeteren, de stages te optimaliseren en de bedrijven aan te sporen samen opleidingen te organiseren.

Wat betreft de vlottere integratie van pas afgestudeerden richt het flankerend beleid van de *overheid* zich voornamelijk tot de scholen. De drie bedrijven werden vanuit de overheid noch via sensibilisatie noch via financiële ondersteuning aangemoedigd om hun deuren open te stellen voor stagiairs. Toch zou de overheid ook op dit vlak een bijdrage kunnen leveren, namelijk door het secundair technisch en beroepsonderwijs te herwaarderen. Van Hool heeft wel bijkomende ondersteuning gekregen vanuit de *overheid*, in die zin dat men ESF-subsidies ontvangt en Quo Vadis (Federale Overheid) expertise en externe opvolging ter beschikking stelt voor het ontwikkelen van de methode van opleiding en begeleiding van vrouwen.

Tot slot speelt ook de *media* een bepaalde rol. Zo is Asco een paar keer in de pers gekomen met het vormingscentrum. Deze positieve publiciteit komt het bedrijfsimago in het algemeen ten goede. Het gaat dus niet zozeer om een directe ondersteuning van de initiatieven, maar om het kenbaar maken van Asco.

2.4 Kosten van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

Net als bij de voorgaande transitie bleek ook hier de vraag naar de *kosten* verbonden aan het arbeidsmarktbewust personeelsbeleid niet gemakkelijk te beantwoorden, en dit om dezelfde redenen.

Ten eerste kwam uit het onderzoek naar voor dat het verzamelen van de kostengebonden informatie belemmerd werd door het feit dat de betrokken bedrijven *niet* zozeer ‘*kostengericht*’ denken wat het personeelsbeleid betreft. Ook de initiatieven in het kader van de transitie onderwijs - arbeidsmarkt, zoals bijvoorbeeld het project “vrouwen die hun mannetje staan” van Van Hool, het vormingscentrum binnen Asco en het “Service Development Program” van Hilton Brussel, kunnen als min of meer af te bakenen projecten, met een eigen kostenplaatje, beschouwd worden. Toch blijkt dat enkel met betrekking het project “vrouwen die hun mannetje staan” de kosten in kaart gebracht werden. Deze uitzondering buiten beschouwing gelaten, vatten de bedrijven de arbeidsmarktbewuste initiatieven niet als dusdanig op en wordt de vraag naar de kost van de betreffende projecten niet automatisch gesteld. De initiatieven worden met andere woorden niet geëvalueerd in termen van kosten en baten, aangezien men de initiatieven, los van de al dan niet hoge kosten, zal verderzetten omwille van de baten van en de noodzaak aan een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid. Dit blijkt ook uit de bespreking van de bedrijfsmotieven waar gesteld werd dat de aanleiding tot het initiëren van een

arbeidsmarktbewust personeelsbeleid zich voornamelijk situeert binnen het medewerkersperspectief, en meer bepaald verband houdt met de confrontatie met knelpuntvacatures. Het financiële perspectief gaf daarentegen voor geen van de drie bedrijven een aanzet voor het opzetten van de initiatieven.

Ten tweede vormt ook hier de *kostenstructuur* een belangrijke belemmering voor het in kaart brengen van de kosten. Indirecte kosten, en meer bepaald de indirecte personeelskost en werkingskost, maken immers een groot aandeel van het kostenplaatje uit. Het toewijzen van deze indirecte kosten is, in tegenstelling tot de directe kosten, minder evident, aangezien er geen aanwijsbaar éénduidig kwantificeerbaar verband is tussen de gemaakte kosten en de betrokken activiteit.

Gelijklopend met de kosten met betrekking tot de transitie werkloosheid – arbeidsmarkt kunnen de verschillende soorten kosten teruggebracht worden tot de volgende drie algemene categorieën:

- De personeelskost
- De kost van materiaal
- De kost van diensten

Ook met betrekking tot de transitie onderwijs - arbeidsmarkt komt uit de kostenanalyse naar voor dat de *personeelskost* het grootste deel van de totale kost uitmaakt. Daarnaast loopt echter de materiaalkost hoger op dan bij de initiatieven op het vlak van de transitie werkloosheid - arbeidsmarkt. Dit is te wijten aan het feit dat de klemtoon ligt op het geven van opleidingen, en meer bepaald formele opleidingen, waarvoor meer materiaal vereist is.

Hoewel het bovenstaande impliceert dat de *“out-of-pocket”-kosten* groter zijn dan bij de transitie werkloosheid - arbeidsmarkt, kunnen we toch stellen dat ook hier de initiatieven slechts in beperkte mate *“out-of-pocket”-kosten* met zich meebrengen. Enkel de directe materiaalkost, zoals bijvoorbeeld de scholingsapparatuur van ASCO en Van Hool en het didactisch materiaal van de formele opleidingen, en de directe kost van externe dienstverlening, zoals bijvoorbeeld de kost van externe opleiders, kunnen als *“out-of-pocket”-kosten* beschouwd worden. De indirecte personeels- en werkingskost zijn daarentegen geen *“out-of-pocket”-kosten*. Geen van de initiatieven heeft immers aanleiding gegeven tot een capaciteitsuitbreiding, en dus hogere personeelskost, omwille van de meerbelasting.

2.5 Baten van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

In lijn met de motieven tot het initiëren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid, situeren de baten zich voornamelijk binnen het *medewerkersperspectief*.

De verschillende initiatieven op het vlak van instroom, zoals de samenwerkingsinitiatieven met scholen, de rekruteringsdagen en het industrieel leerlingenwezen, hebben op de eerste plaats het voordeel dat men de kwantitatieve en kwalitatieve knelpuntvacatures sneller en/of op een eerder pro-actieve manier kan invullen. Verder kan men bij een aanwerving na stage een beter gefundeerde beslissing nemen, aangezien men de leerlingen aan het werk heeft gezien. Tot slot zorgen de bedrijfsbezoeken en rekruteringsdagen voor een betere naambekendheid bij scholen en leerlingen, hetgeen de wervingskracht ten goede komt.

Naast het feit dat elk van deze initiatieven een belangrijk wervingskanaal vormt, bieden de samenwerkingsinitiatieven met scholen en het industrieel leerlingen wezen bijkomende baten op twee andere vlakken. Enerzijds garanderen deze initiatieven dat de opleidingprogramma's en de competenties van de leerlingen beter aansluiten bij de noden van de bedrijfswereld, zodat de overgang tussen school en arbeidsmarkt vlotter verloopt. Anderzijds bieden deze initiatieven aan de leraars de mogelijkheid om voeling te houden met wat er leeft op het vaktechnische gebied.

Ook het project "vrouwen die hun mannetje staan" (Van Hool) en het "Service Development Program" (Hilton Brussel) hebben ertoe geleid dat men het probleem van knelpuntvacatures relatief gemakkelijk kon oplossen. Men heeft langs deze weg immers een nieuwe groep van potentiële kandidaten, die bij de andere bedrijven (nog) niet zo gegeerd zijn, aangesproken. Daarbij komt nog dat deze doelgroep minder snel weggelokt wordt door andere bedrijven.

Complementair aan de samenwerkingsinitiatieven, die de instroom bevorderen, zorgt de aandacht voor permanente vorming ten eerste voor een beperking van de uitstroom. De opleidings- en loopbaanmogelijkheden vormen immers een troef om de huidige medewerkers te behouden. Daarnaast blijkt uit het onderzoek bij Asco dat het streven naar een zo groot mogelijke polyvalentie, het voordeel biedt dat openstaande vacatures sneller via de interne arbeidsmarkt ingevuld kunnen worden. Tot slot merkt Hilton Brussel op dat de opleidings- en loopbaanmogelijkheden, zoals blijkt uit de spontane sollicitaties, ook de aanwervingskracht ten aanzien van de externe arbeidsmarkt vergroten.

Asco en Hilton Brussel wijzen naast het medewerkersperspectief ook op een paar voordelen in het kader van het *stakeholdersperspectief*. Zoals reeds vermeld is Asco met het vormingscentrum een aantal keer in de pers verschenen. Deze publiciteit heeft een positieve invloed gehad op het bedrijfsimago in het algemeen, en het imago als werkgever. Ook voor Hilton Brussel hebben de initiatieven een positieve invloed gehad op het bedrijfsimago, en meer bepaald het imago naar de klanten toe. De investeringen in opleiding garanderen immers een kwaliteitsvolle diensverlening.

Tot slot zijn volgens Asco aan het arbeidsmarktbewust personeelsbeleid ook baten op *financieel vlak* verbonden. Zo kan bij aanwerving na een stageperiode de introductieperiode met 75 uren ingekort worden, hetgeen een lagere personeels- en opleidingskost met zich meebrengt. Daarnaast heeft de verschuiving naar een eerder pro-actief wervingsbeleid tot gevolg dat men minder beroep dient te doen op externe werving- en selectiebureaus.

3. Combinatie arbeid, zorg en vrije tijd

3.1 Bedrijfsmotieven tot het initiëren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

In tabel 79 wordt voor elk van de cases een overzicht van de verschillende bedrijfsmotieven weergegeven. Opmerkelijk hierbij is dat de bedrijfsmotieven tot het initiëren van een betere combinatie tussen arbeid, zorg en vrije tijd zich voornamelijk buiten de vier perspectieven van de Balanced Scorecard situeren. Zowel Imec als DuPont beklemtonen immers dat de aanleiding van de diverse initiatieven op de eerste plaats terug te vinden is in de *bedrijfscultuur en –waarden*.

Tabel 79: Overzicht bedrijfsmotieven voor combinatie arbeid, zorg en vrije tijd

	K&G	Imec	DuPont
Financieel perspectief			
Stakeholdersperspectief	X		
Perspectief interne bedrijfsprocessen			
Medewerkersperspectief	X		X
Bedrijfscultuur en -waarden		X	X

Als kennisorganisatie is Imec sterk afhankelijk van de inbreng van de onderzoekers en ontwikkelaars zelf. Men heeft een partnerschap met het individu nodig om resultaat te bereiken. Vertrouwen in en respect voor het individu vormen dan ook de grondhouding binnen de organisatie. Vertaald naar het personeelsbeleid betekent dit dat men voortdurend op zoek gaat naar een win-win situatie voor organisatie en individu. Het objectief is met andere woorden goede mensen aan te trekken en te behouden én in de mate van het mogelijke aan te sluiten bij de persoonlijke levensfeer en verwachtingen van het individu. Ook binnen DuPont staat 'respect voor het individu' als één van de kernwaarden in de missie ingeschreven. Deze instelling komt niet zozeer voort uit de manier waarop het werk binnen het bedrijf georganiseerd wordt, maar is een logisch gevolg van een jarenlange traditie van sociaal bedrijfsbeleid waarbij men vertrekt van de idee dat gezonde/gelukkige medewerkers betere resultaten opleveren voor het bedrijf. Dat de bedrijfscultuur en –waarden de aanleiding vormen, betekent dus niet dat louter sociale motieven een rol zouden spelen. Wel worden economische en sociale motieven geïntegreerd in de bedrijfscultuur, die vervolgens een stevige basis vormt om een goede balans tussen privé-leven en professionele activiteiten mogelijk te maken.

Naast de bedrijfscultuur en –waarden, situeren de bedrijfsmotieven zich ook binnen het *medewerkersperspectief*. Zowel DuPont als Kind en Gezin willen zich via een meer arbeidsmarktbewust personeelsbeleid als een aantrekkelijke werkgever profileren. Men wil zich differentiëren van andere bedrijven en voorkomen dat getalenteerde krachten aan hun neus voorbijgaan. Verder beschouwt men de initiatieven, zoals flexibel werken en zorg voor de gezinsleden, als een troef om de medewerkers te motiveren en te behouden. Naast het verbeteren van de instroom en afremmen van de uitstroom, vormt voor Kind en Gezin het streven naar een hogere productiviteit een bijkomend motief. Gaandeweg heeft Kind en Gezin aan de idee van flexibel werken een meer resultaatgericht werken gekoppeld. Men hoopt met andere woorden de productiviteit van de medewerkers te verhogen door een kortere verplaatsingstijd, een hogere motivatie en meer efficiënt handelen langs de kant van het individu.

Tot slot kan ook binnen het *stakeholdersperspectief* een drijfveer teruggevonden worden. Kind en Gezin streeft via het project ‘Alternatief Werken’ ernaar de verplaatsingen van medewerkers te beperken. Men wil met andere woorden als werkgever zijn verantwoordelijkheid voor de mobiliteitsproblematiek opnemen.

3.2 *Initiatieven van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid*

3.2.1 Implicaties op het vlak van instroom:

Zoals reeds vermeld wil Kind en Gezin zich als een aantrekkelijke werkgever profileren en speelt men hierbij de initiatieven in het kader van combinatie arbeid, zorg en vrije tijd uit als een troef, zoals blijkt uit de boodschap van hun laatste wervingscampagne: “... Je zit in het hart van een aangename en inspirerende omgeving en krijgt een aantrekkelijk pakket aan voordelen. Dankzij o.a. flexibele werktijden, thuiswerkmogelijkheden, extra vakantiedagen, mogelijkheden tot bijscholing en vorming is een job bij Kind en Gezin minstens even spannend ... als de wereld van het Kind!”.

Los van het bovenstaande initiatief blijkt uit het onderzoek dat de keuze voor een meer arbeidsmarktbewust personeelsbeleid niet zozeer implicaties heeft op het *instroombeleid*, dan wel op het vlak van doorstroom en (tijdelijke) uitstroom. Geen van de drie betrokken bedrijven levert immers extra wervingsinspanningen naar vrouwen uit de stille arbeidsreserve toe. Om deze doelgroep te bereiken hanteert men de klassieke wervingskanalen, zoals vakbladen en rekruteringsdagen. Dat er geen sprake is van een

ruimer werven betekent echter geenszins dat vooroordelen ten aanzien van vrouwelijke kandidaten een rol zouden spelen in het wervings- en selectieproces.

Ook met betrekking tot het *selectiebeleid* verwijzen Imec en DuPont naar de bedrijfscultuur en –waarden. Beide organisaties hebben een cultuur van openheid waar geen ruimte is voor discriminatie. Een verdere doorlichting van de selectieprocedures om na te gaan of het geslachts criterium al dan niet onbewust een rol speelt, acht men niet noodzakelijk, omdat ook het instroombeleid gebaseerd is op de bedrijfswaarden. Men heeft met andere woorden geen regels of procedures in het leven geroepen om eventuele discriminaties te voorkomen, aangezien men meent dat de cultuur sterk genoeg is om vooroordelen uit te sluiten. Ook met betrekking tot Kind en Gezin kunnen we, op basis van de gegevens van het personeelsbestand, ervan uitgaan dat er een klimaat van openheid heerst. Kind en Gezin heeft immers een overwegend vrouwelijke samenstelling (89,7%). In elk niveau en statuut zijn meer vrouwen dan mannen tewerkgesteld en de deeltijds werkenden zijn in de meerderheid. Naast het respecteren van de bedrijfswaarden streeft DuPont bij de selectie van professionals en managementfuncties een 50/50-verhouding na. Hierbij geldt de regel dat bij gelijke kwalificaties de vrouwelijke kandidaat bevoordeeld wordt ten opzichte van de mannelijke kandidaat.

3.2.2 Implicaties op het vlak van doorstroom:

Het uitgangspunt van een personeelsbeleid waarbij aandacht wordt geschonken aan de combinatie tussen arbeid, zorg en vrije tijd is dat elke werknemer als een totale persoonlijkheid wordt beschouwd met verantwoordelijkheden en engagement op het werk, maar ook thuis en in de samenleving. Er is met andere woorden sprake van een verschuiving van het traditionele kostwinnersmodel naar het *moderne combinatiemodel* (Vandongen, Beck & Vanhaute, 2001).

De *bespreekbaarheid van persoonlijke situaties* en een personeelsbeleid op maat staan hierbij centraal. Het is grotendeels op individuele basis dat de initiatieven genomen worden. Imec stelt zelfs in dit verband dat men de verschillende mogelijkheden niet wenst te formaliseren in regels en procedures. Ze leggen daarentegen de klemtoon op de opleiding van leidinggevendenden in de cultuur van de organisatie zodat individuele gevallen bespreekbaar kunnen blijven. Een dergelijke houding is mogelijk doordat Imec bestaat uit verschillende teams, die elk hun eigen objectieven hebben en deze autonoom kunnen verwezenlijken. Kleinere groepen van mensen werken nauw samen, waarbij de relatie

tussen direct leidinggevenden en medewerkers spontaan in plaats van hiërarchisch is. Hoewel DuPont en Kind en Gezin hun beleid hieromtrent sterker gestructureerd hebben, staat ook bij hen een beleid op maat in samenspraak met leidinggevenden en collega's centraal. Zo beschikt DuPont in de hoedanigheid van het Werk/Leven-programma wel over algemene richtlijnen waaraan iedereen zich moet houden, maar het in praktijk brengen van bijvoorbeeld de mogelijkheid tot deeltijds werken gebeurt op initiatief van de medewerker en supervisor.

Een tweede kenmerk van een arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid met betrekking tot de transitie privé-sfeer – arbeidsmarkt is het feit dat *resultaatgerichtheid* komt in plaats van beschikbaarheid. Binnen elk van de drie bedrijven is er immers sprake van een flexibilisering van tijd en/of plaats. Dit impliceert niet, zoals Kind en Gezin oorspronkelijk stelde, dat de medewerkers loskomen van tijd en ruimte, maar dat ze optimaal gebruik maken van tijd en ruimte. Met andere woorden wordt het gebruik van tijd en ruimte niet langer bepaald door tijds- en aanwezigheidscontroles, maar door de filosofie van resultaatgericht werken: "Waar en wanneer werk ik het best om goede resultaten te bereiken?". Om dit resultaatgericht denken te bevorderen, maakt men gebruik van jaarlijkse functioneringsgesprekken en het jaarlijks formuleren van afdelingsdoelstellingen en –projecten. Kind en Gezin schakelde bovendien een nieuw instrument in, met name de elektronische weekplanning. Dit is een elektronische databank waarin de medewerkers hun doelstellingen en de te verwachten output en activiteiten voor de komende week neerschrijven.

Uit het onderzoek komen drie categorieën maatregelen naar voor die bedrijven en werknemers kunnen hanteren om de combinatie druk te verlichten.

Ten eerste voorzien Kind en Gezin, Imec en DuPont maatregelen die een *flexibiliteit op het vlak van tijd* garanderen. Meer concreet zijn de medewerkers niet langer gebonden aan vaste kantooruren. Ze bepalen daarentegen zelf, binnen de glijdende werktijden, wanneer ze het best werken. Ook voor de medewerkers die in een ploegensysteem worden oplossingen aangereikt. Zo kan men onderling van shift veranderen of indien nodig naar een andere afdeling overgeplaatst worden. Verder kunnen de medewerkers opteren voor een deeltijdse baan, die à la carte aangeboden wordt. Tot slot biedt Imec de medewerkers de mogelijkheid om persoonlijke/familiale zaken te regelen tijdens de werkuren en worden de verlofaanvragen flexibel behandeld in overleg met collega's en direct leidinggevenden.

Ten tweede hebben Kind en Gezin, Imec en DuPont initiatieven genomen om een *flexibilisering van plaats* te stimuleren, hoewel niet altijd in even sterke mate. DuPont biedt aan de medewerkers van een aantal afdelingen, zoals bijvoorbeeld de verkoopafdeling, de mogelijkheid om thuis te werken. Dit is geen algemeen geldende formule omdat enerzijds de sociale wetgeving nog voor een aantal belemmeringen zorgt en anderzijds het thuiswerk de werking in teamverband verstoort. Ook Imec biedt slechts aan een beperkt aantal medewerkers, namelijk maximum 10%, de mogelijkheid thuis te werken, indien de opdracht op een verantwoorde wijze technisch realiseerbaar is en geen interactie met partners of het team vereist is. Kind en Gezin heeft de idee van flexibilisering in plaats van tewerkstelling het sterkste uitgewerkt. Hun project 'Alternatief Werken' is een totaalconcept waarin naast het inbouwen van de mogelijkheid tot telethuiswerk en het werken in een satellietkantoor, ook aandacht wordt besteed aan vier andere pijlers: de benodigde informatie- en communicatietechnologie, de personeelsadministratieve aspecten, de communicatie met interne en externe klanten en partners en de kantoororganisatie en –uitrusting.

Een laatste categorie bevat de verschillende *gezinsvriendelijk diensten* die de bedrijven aan de medewerkers aanbieden, zoals bijvoorbeeld het kinderdagverblijf en de initiatieven in het kader van mobiliteit binnen Imec en het 'Employee Assistance Program' en de financiële ruggesteun bij zakenreizen binnen DuPont. Ook deze kunnen tot de initiatieven om arbeid, zorg en vrije tijd beter op elkaar af te stemmen gerekend worden, aangezien men hier aandacht heeft voor de persoonlijke levenssfeer van de medewerker.

3.2.3 Implicaties op het vlak van uitstroom:

De keuze voor een meer arbeidsmarktbewust personeelsbeleid vertaalt zich binnen de drie bedrijven ook naar het *uitstroombeleid*, in die zin dat men tijdelijke uitstaplannen voorziet. Meer concreet gaat het om de mogelijkheid tot volledige of gedeeltelijke loopbaanonderbreking en het onbetaald familiaal verlof. DuPont gaat hierbij verder dan de wettelijke bepalingen. Men laat de werknemer toe tot 6 maanden onbetaald verlof te nemen bij gezinsuitbreiding en ernstige ziekte van een partner, ouder of kind.

3.3 Het flankerend beleid

Het flankerend beleid bestaat voornamelijk uit een erkenning achteraf. Zowel DuPont als Kind en Gezin en Imec hebben in het kader van informatie- en sensibilisatiecampagnes van respectievelijk de overheid, de organisatoren van de HRM-night en de CD&V-werkgroep

“Vrouw en maatschappij”, een prijs ontvangen voor hun initiatieven op het vlak van combinatie arbeid, zorg en vrije tijd, in het kader waarvan de organisaties heel wat positieve media-aandacht ontvingen.

Naast de ondersteuning via sensibilisatie heeft de *overheid* een aantal maatregelen genomen om de werktijd te verkorten, zoals het stelsel van loopbaanonderbreking en de wetgeving op deeltijds werk. Hoewel Imec hieromtrent opmerkt dat het niet gaat om een flankerend beleid ten aanzien van organisaties, maar van de individuele medewerkers, blijkt uit het onderzoek bij DuPont dat deze wettelijke mogelijkheden ook voor organisaties de nodige ondersteuning kan bieden. In vergelijking met de DuPont-vestigingen in andere landen staat België immers reeds verder met het Werk/Leven-programma, juist omdat de wetgeving de verschillende initiatieven in die zin mogelijk maakt. Naast de wettelijke onderbouw beschouwt DuPont ook de prijs “Mensvriendelijke bedrijf 2001”, uitgereikt door Vlaams minister van Welzijn, Gezondheid en Gelijke kansen, als een belangrijke ondersteuning.

3.4 Kosten van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

Net als bij de twee voorgaande transitie bleek ook hier de vraag naar de *kosten* verbonden aan het arbeidsmarktbewust personeelsbeleid niet gemakkelijk te beantwoorden. Hoewel de directe materiaalkosten een groot deel van de totale kost uitmaakt (zie verder), werd het verzamelen van de kostengebonden informatie om dezelfde twee redenen belemmerd.

Ook met betrekking tot deze transitie kunnen de initiatieven, zoals het Alternatief Werken van Kind & Gezin, de initiatieven in het kader van mobiliteit binnen Imec en het Werk/Leven-programma binnen DuPont als min of meer af te bakenen projecten met een eigen kostenplaatje beschouwd worden. Toch blijkt dat de initiatieven niet zozeer projectmatig benaderd worden en de vraag naar de kost van de betreffende projecten niet automatisch gesteld wordt. Een eerste belemmering in het verzamelen van de kostengebonden informatie ligt dan ook in het feit dat de bedrijven de initiatieven *niet evalueren in termen van kosten en baten* en de informatie hieromtrent dus niet ter beschikking hadden. Zo bijvoorbeeld merkte DuPont op dat men de kosten en baten niet cijfermatig in kaart heeft gebracht, omdat het vooral een zaak van geloof is: “Door goed voor zijn mensen te zorgen, zorgt men ook goed voor het bedrijf. Zelfs indien in zeer beperkte mate gebruik wordt gemaakt van de faciliteiten die DuPont biedt, mag men er niet vanuitgaan dat het verloren moeite is. Alleen al het besef dat er een plan bestaat dat soepele werksystemen mogelijk maakt en waarop de

medewerkers, mocht het nodig zijn, beroep kunnen doen, is voor sommigen immers al een geruststelling en motivatie op zich.”

Een tweede drempel wordt gevormd door de *kostenstructuur* van de projecten. Meer concreet is het toewijzen van de indirecte kosten niet evident, aangezien er geen aanwijsbaar éénduidig kwantificeerbaar verband is tussen de gemaakte kosten en de betrokken activiteit.

Net als de twee voorgaande transities kunnen de verschillende soorten kosten teruggebracht worden tot de volgende drie algemene categorieën:

- De personeelskost
- De kost van materiaal
- De kost van diensten

In vergelijking met de twee voorgaande transities ligt echter de verhouding tussen de drie categorieën anders. Wat de initiatieven in flexibilisering van tijd betreft, blijft de indirecte personeelskost van interne medewerkers die betrokken zijn bij de ondersteuning, coördinatie, etc. het grootste aandeel uitmaken. De initiatieven in flexibilisering van plaats, zoals het thuiswerk en de satellietkantoren, brengen daarentegen op de eerste plaats een bijkomende materiaalkost met zich mee.

Dit impliceert dat een arbeidsmarktbewust personeelbeleid met betrekking tot de transitie privésfeer – arbeidsmarkt, in vergelijking met de voorgaande twee transities, heel wat meer “*out-of-pocket*”-kosten met zich meebrengen. Ook hier geven de initiatieven geen aanleiding tot een capaciteitsuitbreiding, en dus hogere personeelskost, omwille van de meerbelasting, maar de relatief hoge kost van materiaal en diensten kan wel als een extra kost voor de bedrijven beschouwd worden.

3.5 *Baten van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid*

Hoewel met betrekking tot de *baten* de klemtoon ligt op het medewerkersperspectief, zijn deze ruimer dan de drijfveren die aan de basis liggen voor het initiëren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid. De baten hebben immers evenzeer betrekking op het financiële en stakeholdersperspectief.

Wat de baten binnen het *medewerkersperspectief* betreft, vormen de initiatieven een belangrijke troef om zich als een aantrekkelijke werkgever te profileren. Zo merkt men tijdens de sollicitatiegesprekken dat de aandacht voor een betere combinatie tussen arbeid, zorg en vrije tijd een belangrijke reden tot solliciteren is. Verder vormen de initiatieven een belangrijk instrument om de medewerkers te motiveren en te behouden, hetgeen onder andere blijkt uit het lage personeelsverloop en ziekteverzuim. Tot slot wijst elk van de drie bedrijven op het feit dat de aandacht voor de totale persoonlijkheid een positieve invloed heeft op de productiviteit van de medewerkers. De medewerkers waarderen dat men aandacht heeft voor persoonlijke situaties en nemen hun eigen verantwoordelijkheid op omdat men persoonlijke vrijheid krijgt. Dit uit zich in een sterker commitment, een flexibelere opstelling en/of een verhoogde efficiëntie.

Bovenstaande baten hebben ook implicaties op *financieel* vlak. Zo kan de aantrekkingskracht als werkgever heel wat kosten besparen met betrekking tot het voeren van wervingscampagnes en het introduceren en opleiden van nieuwe medewerkers. Verder kan men er vanuitgaan dat de verhoogde productiviteit van de medewerkers ook financieel positieve gevolgen heeft. Tot slot heeft een flexibilisering in plaats van tewerkstelling het financiële voordeel dat men op termijn kantoorruimte kan besparen.

Wat betreft het *stakeholdersperspectief* dragen de initiatieven bij tot een positieve imago van de organisatie. Het is echter wel pas naar aanleiding van de prijzen dat er positieve signalen van andere bedrijven, buurtbewoners en klanten binnenkwamen.

4. Leeftijdsbewust personeelsbeleid

4.1 Bedrijfsmotieven tot het initiëren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

In tabel 80 wordt voor elk van de cases een overzicht van de verschillende bedrijfsmotieven weergegeven.

Tabel 80: Overzicht bedrijfsmotieven voor het leeftijdsbewust personeelsbeleid

	Concordia Textiles	Dienstverleningsinstelling Bernadette	Bekaert
Financieel perspectief			X
Stakeholdersperspectief	X		
Perspectief interne bedrijfsprocessen			
Medewerkersperspectief	X	X	X
Bedrijfscultuur en -waarden		X	

Uit de tabel komt naar voor dat de bedrijfsmotieven, net als bij de transitie werkloosheid – arbeidsmarkt en onderwijs – arbeidsmarkt, zich voornamelijk binnen het *medewerkersperspectief* situeren. Enkel bij de Dienstverleningsinstelling Bernadette wordt de basis van de diverse initiatieven mede gelegd door de *bedrijfscultuur en –waarden*, zoals neergeschreven in de zorgvisie. Het leeftijdsbewust personeelsbeleid kadert hier binnen het ruimere organisatie- en personeelsbeleid waar de zorg voor het personeel centraal staat. Deze zorg voor het personeel impliceert onder andere dat men streeft naar een bewuste en gerichte manier van omgaan met de verschillende personeelsgroepen. Rekening houdend met de huidige interne en externe arbeidsmarkt betekent dit vandaag de dag dat men meer aandacht dient te schenken aan de oudere medewerkers.

Wat het *medewerkersperspectief* betreft, gaat het, in tegenstelling tot de 3 voorgaande transitie waar de klemtoon lag op de krappe externe arbeidsmarkt, om knelpunten op de interne arbeidsmarkt. De belangrijkste reden om een meer leeftijdsbewust personeelsbeleid te implementeren is met andere woorden terug te vinden in de leeftijdspiramide. Elk van de drie organisaties wordt geconfronteerd met een vergrijzing van het personeelsbestand. Enerzijds brengt dit met zich mee dat de medewerkers steeds meer de vraag naar leeftijdsbewuste initiatieven stellen. Anderzijds leeft vanuit de organisatie de bezorgdheid dat men in de toekomst te veel ervaring op korte tijd zal verliezen. De nood aan zorg voor de

oudere medewerkers wordt bovendien versterkt door de krapte op de arbeidsmarkt. Ook in deze context is het belangrijk mensen te behouden en kan men de vragen van de medewerkers niet langer negeren.

Naast het medewerkersperspectief heeft Bekaert ook vanuit *financieel perspectief* gekozen voor een meer leeftijdsbewust personeelsbeleid. Naar aanleiding van de herstructurering in 1997 heeft men een financiële analyse gemaakt van het brugpensioen en de vervroegde opleiding van nieuwe medewerkers die daardoor veroorzaakt wordt. Aangezien een investering in een nieuwe arbeidskracht Bekaert al gauw 500.000 Bef tot 1 miljoen Bef kost, maakt de kostprijs van de vervroegde opleiding een belangrijk motief uit.

Tot slot situeert één van de motieven zich ook binnen het *stakeholdersperspectief*. Meer concreet hebben de overheidsmaatregelen omtrent loopbaanonderbreking en deeltijds werk volgens Concordia Textiles indirect een rol gespeeld. Deze geven immers aan de medewerkers het recht om een dergelijke aanvraag in te dienen.

4.2 *Initiatieven van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid*

Vooraleer in te gaan op de implicaties naar in-, door- en uitstroom is het belangrijk op de merken dat het leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen de drie betrokken organisaties niet verengd wordt tot een apart beleid voor de oudere medewerkers. De initiatieven hebben daarentegen zowel een *preventief* als *curatief karakter*. Tot het preventieve beleid behoren enerzijds de aanpassingen op het vlak van taken, functies en dienstenroosters en anderzijds de investering in de blijvende inzetbaarheid van medewerkers. Het preventieve beleid sluit echter curatieve maatregelen niet uit. Integendeel zelfs, ook flexibele uitstapregelingen blijven noodzakelijk.

Binnen Bekaert komt het preventieve karakter het sterkst tot uiting. Hier stelt men immers de blijvende inzetbaarheid van het personeel centraal. Het leeftijdsbewust personeelsbeleid impliceert met andere woorden op de eerste plaats dat men voor alle leeftijdscategorieën inspanningen levert om ervoor te zorgen dat de medewerkers (bij)blijven. Men vertrekt immers van de idee dat een jongere die zich niet wil bijscholen snel zal verouderen, terwijl de oudere die zich wel bijschoolt up-to-date/jong blijft. Meer concreet heeft men een uitgebreid competentiebeleid uitgewerkt, waarbinnen aandacht is voor permanente vorming en een verhoging van de mobiliteit en flexibiliteit.

Naast het preventieve karakter wordt het leeftijdsbewust personeelsbeleid ook gekenmerkt door *maatwerk*. Men voorziet wel mogelijkheden om de taken, functie en dienstroosters aan te passen, maar deze worden telkens op individuele basis besproken en aangeboden en zijn mede afhankelijk van de opportuniteiten binnen de organisatie. De Dienstverleningsinstelling Bernadette merkt hieromtrent op dat men de diverse mogelijkheden niet formeel heeft ingebouwd, aangezien men vreest dat de initiatieven dan als een ‘verworven recht’ zullen beschouwd worden.

Tot slot is het belangrijk op te merken dat de keuze voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid niet zozeer implicaties heeft op het vlak van instroom dan wel op het vlak van doorstroom en (flexibele) uitstroom.

4.2.1 Implicaties op het vlak van instroom:

Wat de *instroom* betreft is er in geen van de 3 organisaties sprake van een *gerichte werving* van ouderen. Om deze doelgroep te bereiken hanteert men de gangbare wervingskanalen. Dit neemt echter niet weg dat men zijn deuren voor hen openstelt.

Binnen de Dienstverleningsinstelling Bernadette komt het preventieve karakter van het leeftijdsbewust personeelsbeleid reeds op het vlak van instroom tot uiting. Bij de instroom streeft men op de eerste plaats een evenwichtige samenstelling van de teams qua leeftijd en ervaring na. In het kader van het leeftijdsbewust personeelsbeleid is het immers belangrijk dat de werklast kan gespreid worden over jongere en oudere medewerkers, aangezien pas dan maatregelen als arbeidsduurvermindering en extra verlofdagen voor oudere medewerkers praktisch haalbaar zijn. Daarnaast kan op die manier de kennis en ervaring van oudere medewerkers beter benut en overgedragen worden naar de nieuwe medewerkers. Wat de instroom betreft tracht men met andere woorden een antwoord te bieden op de krappe arbeidsmarkt.

4.2.2 Implicaties op het vlak van doorstroom:

De implicaties op het vlak van *doorstroom* hebben ten eerste betrekking op de aanpassing van de taken, functie en/of dienstroosters. Binnen elk van de 3 organisaties is er met andere woorden sprake van een *personeelsplanning in functie van leeftijd*. Hoewel de leeftijdsgebonden personeelsplanning binnen de 3 organisaties op een verschillende wijze in

praktijk wordt gebracht, staat hierbij telkens een verlaging van de werkdruk voor de oudere medewerkers centraal. In het onderstaande worden de diverse formules op een rijtje gezet.

- **Bijsturing van de taken:** Dit betekent dat men de medewerker heroriënteert door binnen de huidige functie andere taken toe te wijzen. Zo bijvoorbeeld stelt de Dienstverleningsinstelling Bernadette de oudere medewerkers gedeeltelijk vrij van begeleidende en opvoedkundige taken en schakelt hen in bij niet-leefgroepgebonden opdrachten. Ook binnen Bekaert kunnen de kaderleden in een 'afgezwakte' versie van hun functie blijven. Ze dragen in dit geval minder verantwoordelijkheid, zonder dat er sprake is van een demotie in status.
- **Aanpassing van de functie:** Zowel binnen Bekaert, als binnen de dienstverleningsinstelling Bernadette en Concordia Textiles voorziet men de mogelijkheid om over te stappen van een nacht- naar een dagfunctie of te starten in een ondersteunende of andere voorbehouden functie waar het niveau, de werkomstandigheden en de krachtinspanningen lichter zijn. Het probleem is hier echter dat deze alternatieven meestal beperkt in aantal zijn, dat de betreffende medewerker niet aan de vereiste kwalificaties voldoet of dat men de nieuwe functie als een degradatie ervaart.
- **Aanpassing van het dienstenrooster:** Hier gaat het om het aanbieden van oplossingen voor het drie-ploegensysteem. Zo werkt men binnen de Dienstverleningsinstelling Bernadette met vaste dienstroosters en kunnen de medewerkers een aanpassing aanvragen indien men bijvoorbeeld minder nacht- of weekendwerk wil presteren. Concordia Textiles heeft het klassieke drie-ploegensysteem van voormiddag-namiddag-nacht veranderd naar voormiddag-nacht-middag, werkt met een vaste weekendploeg en tracht ook meer en meer een vaste nachtploeg in te schakelen. Ondanks deze aanpassingen blijft het drie-ploegenstelsel een belangrijk knelpunt voor oudere medewerkers. Daarom voorziet men tevens de mogelijkheid om over te stappen naar een twee-ploegensysteem. Binnen Bekaert kunnen de werknemers in 20 verschillende systemen werken. Daarnaast heeft men in het verleden geëxperimenteerd met een vaste nachtploeg, maar dit is stopgezet omdat de communicatie met de nachtarbeiders moeilijk verliep.

Een tweede categorie van initiatieven op het vlak van doorstroom hebben tot doel de *blijvende inzetbaarheid* van de medewerkers te stimuleren. Zoals reeds gesteld werd vormt binnen Bekaert het competentiebeleid de belangrijkste bouwsteen voor een meer leeftijdsbewust personeelsbeleid. Zowel de kaderleden als de bedienden worden nauwgezet

opgevolgd en tijdig bijgestuurd via jaarafspraken en de daaraan gekoppelde coaching en opleiding. Daarnaast wordt de interne doorstroming van kaderleden en bedienden door respectievelijk een systeem van jobrotatie en een open vacaturebeleid gestimuleerd. In het kader van het competentiebeleid richt men zich ook, hetzij minder uitgebreid, tot de arbeiders. Zij hebben om de drie jaar een taakgesprek waaraan vervolgens specifieke opleidingen gekoppeld worden. Ook de Dienstverleningsinstelling Bernadette streeft een blijvende inzetbaarheid na door een permanente opleiding doorheen de gehele loopbaan. Daarnaast organiseert men specifieke opleidingprogramma's voor de oudere medewerkers omtrent bijvoorbeeld 'stilstaan bij de eigen loopbaan' en 'omgaan met stress'. Binnen Concordia Textiles is het opleidingsbeleid in functie van de blijvende inzetbaarheid minder sterk uitgebouwd. Men erkent echter wel de noodzaak aan meer polyvalente medewerkers en is dan ook op zoek naar manieren om het opleidingsbeleid sterker uit te werken.

Een laatste categorie van initiatieven hebben betrekking op de *communicatie* met medewerkers, hetgeen belangrijk is om tijdig de signalen en loopbaanverwachtingen van (oudere) medewerkers op te vangen. In dit kader vormen zowel de functioneringsgesprekken als het jaarlijkse medisch onderzoek voor oudere medewerkers een belangrijk instrument. Binnen Concordia Textiles worden de functioneringsgesprekken met arbeiders niet formeel georganiseerd, maar doen de Afgevaardigd Bestuurder en HR-manager dagelijks een rondgang in de productieafdelingen. Daarnaast organiseert men ook driejaarlijks groepsgesprekken op afdelingsniveau.

4.2.3 Implicaties op het vlak van uitstroom:

Zoals reeds gesteld sluiten de bovenstaande preventieve maatregelen om de voortijdige uitstroom op de arbeidsmarkt te voorkomen de curatieve maatregelen niet uit. Een flexibiliteit op het vlak van *uitstroom* blijft wenselijk. Ook hier zijn verschillende formules voorhanden. Aangezien de benaming en/of modaliteiten van eindloopbaanmogelijkheden verschillen naargelang de sector worden deze in het onderstaande per organisatie opgesomd.

Binnen *Concordia Textiles* kunnen de medewerkers hun loopbaan afbouwen via:

- het stelsel van volledige en gedeeltelijke loopbaanonderbreking⁶⁹
- een deeltijds werkregime
- de (halftijdse) brugpensioenregeling

⁶⁹ Sinds 1 januari vervangen door de regeling omtrent tijdskrediet.

Concordia Textiles is geen voorstander van de brugpensioenregeling, aangezien men het als een vroegtijdige aderlating beschouwt. Men zal dan ook nooit zelf het initiatief nemen om medewerkers op brugpensioen te sturen. De medewerkers zijn echter zelf vragende partij en beschouwen het als een 'verworven recht'. Naast de bovenstaande drie formules heeft Concordia Textiles getracht in het kader van de flexibele uitgroei banen de mentorschapsformule te introduceren. Zo heeft men, zonder succes, aan twee brugpensioengerechtigde medewerkers voorgesteld om nog een aantal uren opleiding te geven aan jongere medewerkers.

De *Dienstverleningsinstelling Bernadette* voorziet de volgende eindloopbaanmogelijkheden:

- landingsbanen
- loopbaankrediet
- arbeidsduurvermindering in combinatie met extra verlofdagen
- deeltijds werkregime
- brugpensioen

In tegenstelling tot de twee overige bedrijven is de brugpensioenregeling de minst gehanteerde formule. Naast de bovenstaande eindloopbaanmogelijkheden gaat men in uitzonderlijke gevallen gericht en in overleg op zoek naar een nieuwe functie buiten de organisatie. Het gaat dan bijvoorbeeld om minder belastende jobs in het onderwijs of de kinderopvang.

Tot slot gelden binnen *Bekaert* de volgende eindloopbaanmogelijkheden:

- het stelsel van volledige en gedeeltelijke loopbaanonderbreking⁷⁰
- een deeltijds werkregime
- het systeem van dubbele plaatsing: halftijds werken/halftijds werkloos
- de brugpensioenregeling

Wat deze laatste mogelijkheid betreft, heeft men glijdende schalen ingevoerd. Meer concreet kunnen arbeiders en bedienden tussen 55 en 60 jaar op brugpensioen gaan. Voor de kaderleden is dit tussen 60 en 65 jaar. Hoewel men op deze manier de uitstroom van medewerkers wil verlaten, blijken de meeste arbeiders (95%) in praktijk echter toch op 55 jaar in het brugpensioenstelsel te stappen. De bedienden en kaderleden maken daarentegen reeds voor 50% gebruik van de glijdende schalen.

⁷⁰ Sinds 1 januari vervangen door de regeling omtrent tijdskrediet.

4.3 Het flankerend beleid

Los van de eindeloopbaanmogelijkheden is de ondersteuning vanuit de verschillende actoren eerder beperkt.

Wat het flankerend beleid betreft spelen ten eerste de *overheid en sociale partners* een zekere rol in het implementeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Enerzijds bieden de eindeloopbaanmogelijkheden een belangrijke ondersteuning om de vroegtijdige uitstroom van medewerkers te voorkomen. Anderzijds heeft men een financiële ondersteuning gekregen, meer bepaald in het kader van het educatief verlof en de inlossing van RSZ bij aanwerving van oudere medewerkers. Meer specifiek voor de Dienstverleningsinstelling Bernadette, heeft de overheid de formule van outplacement ondersteund door de barema's over bepaalde sectoren heen gelijk te trekken. Hierdoor wordt men niet langer geconfronteerd met het probleem dat outplacement soms gepaard ging met een loonverlies, hetgeen een heroriëntatie buiten de organisatie vereenvoudigt.

Bekaert en Concordia Textiles merken in dit verband op dat men tot nu toe slechts weinig beroep doet op de bestaande initiatieven, omdat deze te onoverzichtelijk zijn en men ontmoedigd wordt door de administratieve verplichtingen bij het indienen van een subsidiedossier. Aan deze knelpunten zou de overheid kunnen tegemoet komen door enerzijds de informatie hieromtrent op maat aan de bedrijven te bieden en anderzijds ondersteuning te geven bij het wegwijs geraken in het kluwen van maatregelen.

Ook de Dienstverleningsinstelling Bernadette wees op een aantal tekortkomingen van het flankerend beleid. Ten eerste vreest men dat de uitvoeringsmaatregelen van de eindeloopbaanmogelijkheden tekortschieten. De personeelsvermindering in het kader van de arbeidsduurvermindering en extra verlofdagen kan men immers slechts voor 75% vervangen, waardoor er enkel sprake is van een werkdrukverlaging op het niveau van de individuele medewerker, maar niet van de organisatie. Daarnaast gaat het, zo meent men, om korte termijn oplossingen. Op lange termijn is een herziening van het gehele subsidiesysteem en de personeelstoewijzing noodzakelijk, zodat de werkgever meer bewegingsruimte krijgt om in te spelen op de individuele behoeften van de medewerkers. Tot slot stelt men dat de algemene regelingen voor de non-profitsector voorbijgaan aan de eigenheid van de sector van opvoeders.

De Dienstverleningsinstelling Bernadette heeft naast de overheid ook beroep gedaan op de VDAB en de *vormingsdienst van de Zusters van Liefde*. Daar waar de VDAB zorgt voor de screening en opleiding van werkzoekenden, ondersteunt de vormingsdienst van de Zusters van Liefde het opleidingsbeleid van de medewerkers.

Wat betreft de *sectorale ondersteuning*, meent Concordia Textiles dat hun activiteiten op het vlak van informatieverstrekking uitgebreid zouden moeten worden. Bekaert voegt hieraan toe dat de sectoren, net als de VDAB, bijkomende ondersteuning kunnen bieden aan het permanente opleidingsbeleid.

Verder heeft Bekaert in samenwerking met de RVA het systeem van dubbelplaatsing kunnen ontwikkelen en heeft men ook vanuit de *Koning Boudewijnstichting* een zekere ondersteuning genoten. Meer bepaald heeft de deelname aan de Taskforce 'Leeftijdsbewust ondernemen' bijgedragen tot de invulling van het personeelsbeleid binnen Bekaert.

4.4 Kosten van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

Ook met betrekking tot het leeftijdsbewust personeelsbeleid bleek de vraag naar de *kosten* niet gemakkelijk te beantwoorden. Enerzijds omwille van het feit dat de betrokken organisaties de diverse initiatieven niet in termen van kosten en baten evalueren en anderzijds omwille van de kostenstructuur.

Deze laatste reden komt, in vergelijking met de voorgaande drie transities, zelfs sterker op de voorgrond te staan. Zo zorgt ook hier het grote aandeel van indirecte kosten ervoor dat de kosten moeilijk toewijsbaar zijn aan de diverse activiteiten. Daarbij komt nog dat de bouwstenen van het leeftijdsbewust personeelsbeleid sterk verweven zijn met het algemene personeelsbeleid, hetgeen het sterkste tot uiting kwam bij de case Bekaert. Een verdere afbakening tot die initiatieven die gericht zijn op de oudere medewerkers doet echter tekort aan de idee dat een leeftijdsbewust personeelsbeleid pro-actief is en zich richt tot alle personeelscategorieën.

Net als bij de voorgaande transities kunnen de verschillende soorten kosten teruggebracht worden tot de volgende drie algemene categorieën:

- De personeelskost
- De kost van materiaal
- De kost van diensten

Van de vier besproken transitie brengt het leeftijdsbewust personeelsbeleid, in verhouding tot de materiaalkost en de kost van diensten, het grootste aandeel *indirecte kosten* mee. De verschillende initiatieven op het vlak van doorstroom, en meer bepaald de aanpassing van taken, functie en dienstenroosters en de investeringen in blijvende inzetbaarheid, en de eindeloopbaanmogelijkheden op het vlak van uitstroom vereisen immers op de eerste plaats een extra tijdsinvestering van interne medewerkers. Enkel de formele opleidingen brengen een bijkomende materiaalkost met zich mee.

Dit betekent eveneens dat het leeftijdsbewust personeelsbeleid, in vergelijking met de drie voorgaande transitie, de laagste *“out-of-pocket”-kost* heeft. De initiatieven geven immers ondanks de meerbelasting ook hier geen aanleiding tot een capaciteitsuitbreiding, en dus hogere personeelskost. Enkel door de keuze voor meer formele opleidingen om de inzetbaarheid van de medewerkers te bevorderen kunnen de extra kosten oplopen.

4.5 Baten van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

Ook met betrekking tot deze laatste transitie blijkt, in lijn met de bevindingen omtrent de kostenvraag, dat voor het in kaart brengen van de *baten* niet zozeer financiële indicatoren in rekening worden gebracht. Men legt daarentegen de nadruk op het waarderen van niet-materiële activa en kerncompetenties. Meer bepaald situeren de baten van een leeftijdsbewust personeelsbeleid zich binnen het *medewerkersperspectief*.

Zoals reeds vermeld werd bij de bespreking van de motieven, heeft het leeftijdsbewust personeelsbeleid op de eerste plaats tot doel de ervaring van oudere medewerkers langer binnen de organisatie te houden. Uit het onderzoek blijkt dat de aandacht voor de jobinhoud, het dienstrooster en de vormingsmogelijkheden zowel de medewerkers als de organisatie ten goede komt. Dat men de oudere medewerkers blijvend aanspreekt op hun kwaliteiten en ervaringsdeskundigheid, heeft immers een hogere motivatie, betrokkenheid en inzetbaarheid van de medewerkers tot gevolg. De cijfers omtrent de brugpensioenering maken echter duidelijk dat deze baten geen verlating van de uitstroom met zich meebrengen. Zo bijvoorbeeld hebben de inspanningen van Bekaert inzake inzetbaarheid in dit opzicht enkel bij de bedienden en kaderleden hun vruchten afgeworpen. In tegenstelling tot de arbeiders maken zij reeds voor 50% gebruik van de glijdende schalen. 95% van de arbeiders gaat daarentegen, ondanks de extra investeringen, nog steeds op de gerechtigde leeftijd op brugpensioen. Ook binnen Concordia Textiles maken alle medewerkers gebruik van de brugpensioenregeling en is er dus geen sprake van een hogere participatiegraad van oudere

medewerkers. Enkel de medewerkers van de Dienstverleningsinstelling Bernadette maken op de eerste plaats gebruik van de flexibele eindeloopbaanmogelijkheden, waarbij het gedachtegoed van geleidelijke uitstap de basis vormt. Op die manier slaagt de Dienstverleningsinstelling erin om haar medewerkers langer aan de organisatie te binden.

Naast de hogere motivatie, betrokkenheid en inzetbaarheid van medewerkers, heeft het leeftijdsbewust personeelsbeleid ook baten op het vlak van instroom. Zo bijvoorbeeld hebben de initiatieven ertoe geleid dat Concordia Textiles als een aantrekkelijk werkgever wordt beschouwd. Verder geldt ook voor de Dienstverleningsinstelling Bernadette dat de knelpuntvacatures sneller ingevuld worden, hetgeen in het kader van het leeftijdsbewust personeelsbeleid voornamelijk van belang is om te komen tot een evenwichtige samenstelling van de teams op het vlak van leeftijd. Op die manier kan men immers eindeloopbaanmogelijkheden aanbieden zonder de werkdruk op organisatieniveau te verhogen en kunnen de verschillende generaties leren van elkaar.

5. Integratie van de arbeidsmarktindicatoren in het HR-beleid

Een arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid hebben we gedefinieerd als: “een HR-beleid dat op de steeds problematischer wordende arbeidsmarkt weet in te spelen en te anticiperen, en dus zowel gericht is op het actief inschakelen van de arbeidsreserve als extra inspanningen levert voor knelpuntvacatures”. Een belangrijke randvoorwaarde voor het voeren van een arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid is dan ook het hebben van een zicht op de arbeidsmarkt (Van Zevenbergen, 1999). We stelden ons dan ook de vraag op welke wijze en wanneer de arbeidsmarktindicatoren bij het HR-beleid betrokken worden, of met andere woorden in welke mate de bedrijven arbeidsmarktgericht zijn. Hierbij gaat het zowel om het permanent bijhouden en bewaken van een aantal interne basisgegevens, als om het beschikken over actuele gegevens omtrent de externe arbeidsmarkt.

Binnen 6 van de 12 bedrijven wordt de *interne arbeidsmarkt* systematisch bijgehouden en bewaakt. Zij brengen, naast een aantal socio-demografische variabelen van het personeelsbestand, ook gegevens omtrent de instroom, personeelsturnover, deelname aan opleiding en promotie van de medewerkers op een regelmatige basis in kaart. Deze gegevens vormen bovendien een belangrijk beleidsvoorbereidend vraagstuk bij het uittekenen van het arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid. Vooral bij Concordia, de Dienstverleningsinstelling Bernadette en Bekaert, dit zijn de 3 bedrijven die in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid onderzocht werden, spelen de zwaktes en opportuniteiten van de interne arbeidsmarkt een belangrijke rol. Enerzijds hebben deze gegevens, en meer bepaald de vergrijzing van het personeelsbestand, de noodzaak aan een meer leeftijdsbewust personeelsbeleid op de voorgrond geplaatst. Anderzijds is het opvolgen van het personeelsbestand en de wensen van de medewerkers noodzakelijk om de verschillende initiatieven concreet vorm te geven. Ook met betrekking tot Accor, Asco en Hilton Brussel kunnen we stellen dat de gegevens systematisch bij het HR-beleid betrokken worden. De interne arbeidsmarktgegevens zijn hier niet alleen belangrijk om de huidige en toekomstige personeelsbehoefte en –beschikbaarheid te bepalen, maar geven ook informatie omtrent de te hanteren wervingskanalen. Zo kan men bij verwachte knelpuntvacatures, in tegenstelling tot de functies met een lage personeelsturnover waarvoor de klassieke wervingskanalen volstaan, tijdig op zoek gaan naar nieuwe wervingskanalen om de vacatures in te vullen.

Om informatie omtrent de *externe arbeidsmarkt* te bekomen worden, zoals blijkt uit de onderstaande tabel, verschillende bronnen gehanteerd.

Tabel 81: Oriëntatie op de externe arbeidsmarkt

	Accor	UZA	ISS	Van Hool	Asco	Hilton	K&G	Imec	DuPont	Concordia	Bernadette	Bekaert
Ervaring bij werving		X	X	X	X		X	X	X	X	X	
Contacten met HR-medewerkers intern			X									
Contacten met HR-medewerkers extern												
Contacten met scholen en opleidingen	X			X				X				X
Kranten en vakbladen				X	X	X	X	X	X			
Studies				X	X							
Zelf onderzoek verrichten	X											
Inventarisatie open sollicitaties												
Contacten met arbeidsbemiddelings-organisaties		X	X	X							X	X

Dat men verschillende bronnen hanteert, betekent echter niet dat de arbeidsmarktinformatie systematisch in kaart wordt gebracht. Het is eerder doorheen het dagdagelijks bezig zijn met werving en selectie en via de verschillende wervingskanalen, zoals bijvoorbeeld de scholen en arbeidsbemiddelingsorganisaties dat men sporadisch signalen opvangt omtrent de nood aan een meer arbeidsmarktbeuust personeelsbeleid. Verder vormen kranten en vakbladen een bijkomend kanaal om een zicht te krijgen op de meer algemene tendensen op de arbeidsmarkt. Arbeidsmarktstudies van bijvoorbeeld de VDAB en onderzoeksinstellingen beschouwt men als weinig bruikbaar omdat deze te algemeen zijn. Deze kunnen hoogstens de eigen ervaring bevestigen.

Hoewel de betrokken bedrijven aangeven de externe arbeidsmarktindicatoren vroeg in het HR-beleid te integreren, kunnen we vanuit de vaststelling dat de gegevens niet systematisch in kaart worden gebracht besluiten dat de bedrijven eerder intuïtief inspelen op de evoluties op de externe arbeidsmarkt. In termen van het model van de betrokkenheid van HRM bij veranderingen (zie figuur 7) betekent dit dat de bedrijven de arbeidsmarktgegevens laat tot zeer laat bij het HR-beleid betrekken.

Hoofdstuk 6: Beleidsaanbevelingen

1. Werkgelegenheidsbeleid vóór tewerkstellingsbeleid

Uit het onderzoek komt naar voor dat de knelpunten op de interne en externe arbeidsmarkt de voornaamste aanleiding vormen tot het implementeren van een arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid. Het tekort aan gekwalificeerd personeel enerzijds en de vrees voor het verlies aan te veel ervaring op korte tijd anderzijds maakt dat bedrijven de nood aan een arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid zelf op hun agenda plaatsen. Initiatieven en maatregelen van de overheid en andere actoren op de arbeidsmarkt of het feit dat men aangesproken wordt op zijn verantwoordelijkheid als werkgever vormen daarentegen zelden een drijfveer op zich. Het is in eerste instantie uit een zuivere economische noodzaak dat bedrijven zich meer 'arbeidsmarkt bewust' opstellen.

Dit impliceert dat de diverse subsidies en maatregelen pas hun vruchten zullen afwerpen indien een 'gunstige' (arbeids)markt gegarandeerd wordt of indien er met andere woorden een voldoende sterk economisch draagvlak is. Vandaag de dag biedt het flankerend beleid wel ondersteuning aan die bedrijven die reeds zelf de keuze hebben gemaakt voor of verplicht worden tot een aanpassing van het HR-beleid, maar de 'niet-arbeidsmarkt bewuste' bedrijven worden op die manier niet aangemoedigd. Bovendien is het nog maar de vraag of de zogenaamde 'arbeidsmarkt bewuste' bedrijven hun initiatieven op het vlak van in-, door- en uitstroom zullen verderzetten indien de economische noodzaak wegvalt. Rekening houdend met de bedrijfsmotieven is het dus in het kader van het flankerend beleid op de eerste plaats belangrijk een werkgelegenheidsgroei na te streven. Op die manier zullen de bedrijven zich immers zelf tot de arbeidsreserve richten. Men zal op zoek gaan naar nieuwe doelgroepen om het aanbod af te stemmen op de grotere vraag. Voor diegenen die ook dan nog uit de boot dreigen te vallen kunnen in tweede instantie de tewerkstellingsmaatregelen een oplossing bieden. De overheid dient met andere woorden haar werkgelegenheidsbeleid op dezelfde lijn te brengen met het economisch objectief van bedrijven. Een aanmoediging die indruist tegen de economische belangen zal immers, zelfs indien het voldoende financieel ondersteund wordt (zie § 3), niet de nodige respons van bedrijven teweegbrengen. In dit opzicht dient de richting die men met het besluit (8 september 2000) betreffende de ontwikkeling van de meerwaardeneconomie is ingeslagen verder ondersteund te worden

zodat de interdependentie tussen sociale en reguliere economie kan verhoogd worden. Dit besluit lanceert een aantal instrumenten, zoals de invoegbedrijven en –afdelingen, de regionale incubatiecentra en de adviesbureaus voor sociale economie, om de economie verder in de richting van de meerwaardeneconomie te laten ontwikkelen. Meerwaardeneconomie staat dan voor het op een inclusieve wijze streven naar economisch succes, sociale verrijking en ecologisch evenwicht.

2. De kennis van de arbeidsmarkt verhogen

Een tweede belangrijke conclusie van het onderzoek is dat bedrijven de indicatoren van de externe arbeidsmarkt niet systematisch in kaart brengen. Het gaat eerder om een intuïtief en op basis van de eigen wervingservaring inspelen op de evoluties van de arbeidsmarkt. Dit betekent eveneens dat er zelden sprake is van een HR-beleid op langere termijn. Aangezien echter de kennis van de arbeidsmarkt een belangrijke randvoorwaarde is om een arbeidsmarkt bewust personeels *beleid* te voeren, kan het flankerend beleid ook hier een rol spelen.

Hoewel de spanning op de Vlaamse arbeidsmarkt in 2001 voor het eerst sinds jaren afgenomen is, zal in 2010 het tij keren en zal een verschraving van het arbeidsaanbod de globale arbeidsmarkt kenmerken. De afzwakking van het vrouwelijk participatie-effect en de vergrijzing van de bevolking zullen samen tussen 2010 en 2030 een vermindering van de beroepsbevolking met ongeveer 320 000 eenheden teweegbrengen (Holderbeke, 2000). Om de beroepsbevolking gedurende de volledige periode 2000-2030 toch op peil te houden, moet de activiteitsgraad verhogen tot 73% in 2030. Rekening houdend met deze evoluties in de toekomst heeft de Vlaamse overheid, in overeenstemming met het Federaal en Europees werkgelegenheidsbeleid, een hele reeks maatregelen genomen en gepland voor de (nabije) toekomst. Hierbij stelt men dat ook voor de bedrijven zelf een rol weggelegd is in de verhoging van de werkzaamheidsgraad. Dit veronderstelt echter een bewustwording langs werkgeverszijde van de noodzaak aan een arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid op lange termijn, hetgeen op zijn beurt een betere kennis van de arbeidsmarkt vereist.

Er bestaan reeds heel wat studies die de huidige en toekomstige Vlaamse arbeidsmarkt in kaart brengen. We denken hier bijvoorbeeld aan het statistisch jaarverslag van Steunpunt WAV en studies uitgevoerd door de VDAB en sectorale organen. Deze zijn echter vandaag de dag voornamelijk gericht op de ondersteuning van het flankerend beleid en bereiken te weinig de bedrijven. De overheid en andere actoren op de arbeidsmarkt kunnen hier ten

eerste een oplossing aanbieden door de arbeidsmarktinformatie meer op maat van de bedrijven aan te bieden. Bedrijven zijn immers niet zozeer geïnteresseerd in de algemene tendensen, dan wel in de sectorspecifieke en/of lokale arbeidsmarktgegevens. Daarnaast is het belangrijk dat de informatieverspreiding hieromtrent beter georganiseerd wordt. Verschillende actoren kunnen ervoor zorgen dat de bestaande informatie, bijvoorbeeld via studiedagen of HR-adviseurs met een ruime arbeidsmarktkennis, ook tot bij de bedrijven komt.

3. Het belang van financiële ondersteuning gerelativeerd

In het voorgaande merkten we reeds op dat een al dan niet financiële incentive vanuit de overheid of andere actoren geen directe aanleiding geeft tot het implementeren van een arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid. Dit betekent echter niet dat een bijkomende ondersteuning van de zogenaamde 'arbeidsmarkt bewuste' bedrijven niet wenselijk is.

Uit het onderzoek omtrent de bedrijfsmotieven blijkt niet alleen dat de knelpunten op de interne en externe arbeidsmarkt de belangrijkste aanleiding vormen, maar ook dat bedrijven zelden vanuit louter financieel perspectief overgaan tot een meer arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid. Verder stelden we vast dat bedrijven de betreffende initiatieven niet evalueren in termen van kosten en baten. Bovendien hebben de kosten voornamelijk betrekking op de extra tijdsinvestering van interne medewerkers en dus de indirecte personeelskost, waarbij het niet gaat op bijkomende uitgaven of "out-of-pocket"-kosten. We kunnen ons dan ook de vraag stellen in welke mate een financiële ondersteuning aangewezen is.

Een financiële ondersteuning dient eerder als een extra stimulans beschouwd te worden. Enkel voor de initiatieven op het vlak van de flexibilisering in plaats van tewerkstelling en de formele opleidingen, kan men via subsidiëring tegemoetkomen aan de noden van het bedrijf. Deze initiatieven brengen immers een hoge "out-of-pocket"-kost met zich mee. Toch dient ook hier opgemerkt te worden dat een financiële ondersteuning geen zaligmakend antwoord is.

Een eerste alternatief is het aanreiken van tools en het ter beschikking stellen van expertise. Op die manier kunnen overheid en andere actoren op de arbeidsmarkt immers tegemoet komen aan de extra tijdsinvestering van interne medewerkers. Zo bijvoorbeeld kan men in samenwerking met de bedrijven een screeningsdocument en opleiding ontwikkelen voor

laaggeschoolde werklozen of begeleiding bieden bij het implementeren van alternatieve kantoorconcepten. De interne opvolging en coördinatie van de verschillende initiatieven blijft wel noodzakelijk, maar de tijd die bedrijven dienen te investeren in de ontwikkeling kan door een dergelijke dienstverlening teruggeschroefd worden.

Ten tweede is het in dit kader aan te bevelen de samenwerking tussen de verschillende actoren op de arbeidsmarkt sterker te stimuleren. De sectorale organen, sociale partners, VDAB, STC's en andere private en publieke arbeidsmarktintermediairen kunnen immers elk vanuit hun eigen expertise een bijdrage leveren aan de implementatie van een meer arbeidsmarktbewust personeelsbeleid.

Tot slot kunnen bedrijven niet alleen van anderen leren, maar ook van elkaar. Het stimuleren van uitwisselingsnetwerken tussen bedrijven vormt dan ook een derde alternatief. De prijsuitreikingen in het kader van sensibilisatie- en informatiecampagnes kunnen, zoals blijkt uit het onderzoek, hiertoe een eerste aanzet geven. De hieraan verbonden positieve publiciteit komt immers niet alleen het imago van het betreffende bedrijf ten goede, maar brengt ook de communicatie en ervaringsuitwisseling tussen bedrijven op gang.

4. Verspreiding en vereenvoudiging van de bestaande maatregelen

Uit het onderzoek blijkt dat aan de bekendheid van de reeds bestaande maatregelen en initiatieven van de overheid en andere actoren op de arbeidsmarkt nog heel wat kan gebeuren. De complexiteit en onoverzichtelijkheid van de diverse maatregelen blijven immers een belangrijke knelpunt van het flankerend beleid vormen. Net als met betrekking tot het verstrekken van arbeidsmarktinformatie is het ook hier aan te bevelen dat de informatieverbreiding naar bedrijven toe sterker uitgebouwd wordt. De instrumenten die vandaag de dag bestaan om een brug te slaan tussen beleidsmakers en bedrijven zijn blijkbaar onvoldoende toereikend. Men dient dan ook verder op zoek te gaan naar bijkomende kanalen om de informatie tot bij de bedrijven te brengen en de bedrijven meer individueel te benaderen. Dit laatste heeft bovendien het voordeel dat de informatie meer op maat van het bedrijf aangeboden wordt.

Verder blijken de administratieve verplichtingen verbonden aan de verschillende maatregelen een belangrijke drempel om van de maatregelen gebruik te maken. Het transparanter maken en vereenvoudigen van de procedures is dan ook aan te bevelen.

5. Flankerend beleid ten aanzien van de transitie werkloosheid – arbeidsmarkt

Uit het onderzoek blijkt dat met betrekking tot de transitie werkloosheid – arbeidsmarkt, en meer bepaald op het vlak van instroom, een belangrijke rol weggelegd is voor de publieke en private arbeidsmarktintermediaren. In samenwerking met de bedrijven zorgden zij immers voor een succesvolle toeleiding en opleiding van, al dan niet laaggeschoolde, werklozen. Het stimuleren van een verdere uitbouw van dergelijke samenwerkingsinitiatieven vormt dan ook een eerste aanbeveling.

Daarnaast komt uit het onderzoek naar voor dat de aanpassingen op het vlak van het doorstroombeleid minder sterk uitgebouwd zijn. Ondanks de inspanningen om de interne arbeidsmarkt te dynamiseren, blijft het ‘trek in de schoorsteen-effect’ eerder beperkt. De meeste medewerkers onder aan de arbeidsmarkt doorlopen een vlakke loopbaan doordat het opleidingsbeleid zich op de eerste plaats richt tot de ‘high potentials’. Aangezien er echter pas sprake is van een geslaagde transitie indien het instroom-, doorstroom- en uitstroomproces, in het licht van de integratie van werklozen, onder de loep genomen worden, kunnen met betrekking tot de laatste twee domeinen nog verdere stappen genomen worden. De overheid en andere actoren kunnen, zoals reeds gesteld in het voorgaande, de interne dynamisering van de arbeidsmarkt ondersteunen door tools en expertise ter beschikking te stellen. Meer concreet gaat het dan bijvoorbeeld om de begeleiding bij het inbouwen van een loopbaanperspectief onder aan de arbeidsmarkt, het ontwikkelen van opleidingen voor lager geschoolde functies en het creëren van ruimte voor lager geschoolden via jobsplitsing of –ontdubbeling.

6. Flankerend beleid ten aanzien van de transitie onderwijs – arbeidsmarkt

Het flankerend beleid met betrekking tot de integratie van pas afgestudeerden richt zich, zo stellen de betrokken bedrijven, op de eerste plaats tot de scholen. De initiatieven van de sectorale opleidingsfondsen op dit domein, die zich specifiek tot de bedrijven richten, zijn blijkbaar nog te weinig gekend. Desalniettemin kunnen de sectorale opleidingsfondsen een belangrijke ondersteuning bieden bij de uitwerking van samenwerkingsverbanden met scholen, het optimaliseren van stages, etc. Het verdient dan ook aanbeveling om de bekendheid en de verdere uitbouw van dergelijke initiatieven te ondersteunen.

Ook bij de verbetering van de transitie in de omgekeerde richting is een belangrijke rol weggelegd voor de sectorale opleidingsfondsen en andere actoren zoals de VDAB, het VIZO

en de onderwijsinstellingen. Meer bepaald dient de begeleiding die zij bieden bij het uittekenen en implementeren van een gestructureerd en permanent opleidingsbeleid verder ondersteund te worden.

De overheid en sociale partners kunnen op dit vlak ten eerste een bijdrage leveren in het herwaarderen van het secundair technisch en beroepsonderwijs. Uit het onderzoek kwam immers naar voor dat men voor de technisch-industriële functies geconfronteerd wordt met een structurele krapte op de arbeidsmarkt. Het aanbod van pas afgestudeerden uit het TSO en BSO is reeds meerdere jaren te beperkt om de vraag te beantwoorden. Dit is onder andere te wijten aan het feit dat leerlingen en ouders steeds meer en/of in eerste instantie kiezen voor een richting in het algemeen secundair onderwijs. Een eerste oplossing om de instroom in en de uitstroom uit deze richtingen te verhogen ligt dan ook in het wegnemen van de hardnekkige vooroordelen ten aanzien van het TSO en BSO. Verder is het in deze optiek aan te bevelen het pilootproject omtrent de modularisering van het onderwijs verder te zetten en uit te breiden.

7. Flankerend beleid ten aanzien van de combinatie arbeid, zorg en vrije tijd

Met betrekking tot de transitie privé-sfeer – arbeidsmarkt komt uit het onderzoek ten eerste naar voor dat de keuze voor een arbeidsmarktgericht personeelsbeleid niet zozeer implicaties heeft voor het instroombeleid. De bedrijven werven met andere woorden niet bewust vrouwen uit de stille arbeidsreserve aan. Rekening houdend met de bevindingen op het vlak van de transitie werkloosheid – arbeidsmarkt zouden de publieke en private arbeidsmarktintermediaren een grotere rol kunnen spelen in de toeleiding van deze doelgroep. Dit impliceert wel dat men zich niet enkel tot de werklozenpopulatie, maar ook tot de stille arbeidsreserve dient te richten en dat men dus op zoek zal moeten gaan naar nieuwe kanalen om deze doelgroep te bereiken.

Verder zou de overheid een ondersteuning kunnen bieden door de sociale administratie eenvoudiger en transparanter te maken en het wettelijk kader met betrekking tot flexibele werkvormen verder uit te bouwen. Alternatief werken heeft immers gevolgen voor heel wat personeelsadministratieve aspecten en het arbeidsrechtelijk statuut. Vooral voor de telewerker die thuis werkt duiken er heel wat knelpunten op zoals de schriftelijke arbeidsovereenkomst van de telethuiswerker, de bepaling van de arbeidsduur, de toepassing van de welzijnswet bij thuiswerk en de bewijskracht bij een arbeidsongeval (Maerten, 2000).

Tot slot komt uit het onderzoek een spanningsveld naar voor tussen het streven naar een grotere flexibiliteit en een personeelsbeleid op maat enerzijds en de collectieve maatregelen anderzijds. De collectieve maatregelen zijn van belang om het recht op flexibiliteit voor elke werknemer te garanderen, maar hierdoor gaat de individuele benadering deels verloren en vervaagt de win-win situatie voor individu én organisatie. Met betrekking tot het flankerend beleid is het daarom belangrijk dat een algemeen voorwaarden-scheppend kader wordt aangeboden, waarbinnen voldoende ruimte is voor een eigen invulling op basis van de behoeften van individu en organisatie.

8. Flankerend beleid ten aanzien van een leeftijdsbewust personeelsbeleid

Net als bij de voorgaande transitie blijkt uit het onderzoek dat de keuze voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid niet zozeer implicaties heeft op het vlak van het instroombeleid. Ook hier zouden de publieke en private arbeidsmarktintermediären een grotere rol kunnen spelen, meer bepaald in de toeleiding van oudere medewerkers, en dient men op zoek te gaan naar nieuwe kanalen om deze doelgroep in de zogenaamde 'stille arbeidsreserve' te bereiken.

Daarnaast dient het flankerend beleid ten aanzien van de investeringen in blijvende inzetbaarheid verder uitgebreid te worden. Meer bepaald dient de begeleiding die verschillende actoren, zoals de sectorale opleidingsfondsen en de VDAB, vandaag de dag reeds bieden bij het uittekenen en implementeren van een gestructureerd en permanent opleidingsbeleid verder ondersteund te worden. Hierbij aansluitend is echter ook een aanpassing van het incentivesysteem voor oudere medewerkers noodzakelijk. De inspanningen op het vlak van aanpassing van de functie, taken en dienstenroosters en de investeringen in blijvende inzetbaarheid blijken immers geen verlating van de uitstroom met zich mee te brengen. Medewerkers stappen ondanks deze preventieve maatregelen nog steeds op vervroegde leeftijd uit de arbeidsmarkt, voornamelijk omdat er aan het verder werken na de brugpensioengerechtigde leeftijd geen financiële voordelen verbonden zijn. Daarnaast vormt ook het ploegenstelsel voor oudere medewerkers een blijvend knelpunt. Met betrekking tot de eindeloopbaanmogelijkheden is het dan ook belangrijk de eigenheid van deze doelgroep in rekening te brengen.

Tot slot blijkt uit het onderzoek dat de eindeloopbaanmogelijkheden wel een verlaging van de werkdruk op het niveau van de individuele werknemer mogelijk maken, maar dat de werkdruk op organisatieniveau juist toeneemt, aangezien de arbeidsduurvermindering van

oudere medewerkers niet volledig kan vervangen worden. De uitvoeringsmodaliteiten schieten met andere woorden te kort om een oplossing op lange termijn te garanderen.

Bibliografie

Administratie Werkgelegenheid (2001). *Vlaamse Actieplan Europese werkgelegenheidsrichtsnoeren 2001: Een Vlaamse bijdrage aan het Belgisch Nationaal Actieplan.*

Administratie Werkgelegenheid (2001). *Strategisch Plan Werkgelegenheid: monitoring van de beoogde effecten.*

Baarda, P.R., Kouwenhoven, C.P.M. & J.A. Werkhoven (1998). *Ken- en stuurgetallen voor personeelsmanagement.* Deventer: Kluwer.

Baert, H., Van Damme, D., Kusters, W. & J. Scheerens (2000). *Uitgangspunten en contouren voor een samenhangend beleid van levenslang leren in Vlaanderen.* Eindrapport van onderzoek in opdracht van de Vlaamse Regering. Leuven/Gent: KUL, centrum voor Sociale Pedagogiek / RUG, Vakgroep Onderwijskunde.

Bailyn, L. (1992). *Breaking the Mold: women, men, and time in the new corporate world.* New York: Free Press.

Becker, B.E., Huselid, M.A. & D. Ulrich (2001). *The HR Scorecard: Linking people, strategy and performance.* Harvard Business School Press.

Beleidsbrief Werkgelegenheid 2001. De Vlaamse minister van Werkgelegenheid en Toerisme.

Beleidsnota Economie 2000-2004. De Vlaamse minister van economie, ruimtelijke ordening en media.

Beleidsnota Onderwijs en vorming 1999-2004. De Vlaamse minister van Onderwijs en Vorming.

Beleidsnota Werkgelegenheid 2000-2004. De Vlaamse minister van Werkgelegenheid en Toerisme.

Bruggeman, W. & P. Everaert (1996). *Kostprijscalculatie in management*. Leuven: Garant.

Bruggeman, W. & R. Slagmulder (1997). *Beheerscontrole: Een stimulans voor doelgericht management van organisaties*. Tielt: Lannoo.

Buyens, D., Van Schelstraete, S., De Vos, A. & T. Vandenbossche (1997). *HRM in transitie: via het 'toegevoegde-waarde-denken' naar een Human Investment Strategie*. Antwerpen: SD-worx.

Buyens, D. & K. Dewettinck (1998). *ISS-case*. Intern document. Gent: Vlerick Leuven Gent Management School.

Buyens, D. & K. Dewettinck (1998). *Case Belgacom 1*. Gent: Universiteit Gent.

Buyens, D. & K. Dewettinck (1998). *Case Belgacom 2*. Gent: Universiteit Gent.

Buyens, D. & A. De Vos (1999). The added value of the HR department. In: C. Brewster & H. Harris (Eds.) *International HRM: Contemporary Issues in Europe*, pp. 31-47. London: Routledge.

Cascio, W.F. (1986). *Managing human resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: McGraw-Hill Inc

Cevora & Upedi (1999). *Knelpuntfuncties en nieuwe functies voor arbeiders en voor bedienden*. Brussel: Cevora/Upedi.

Cevora & Upedi (2000). *Knelpuntfuncties en vormingsbehoeften in Vlaanderen (arbeiders en bedienden)*. Brussel: Cevora/Upedi.

Cevora & Upedi (2001). *Knelpuntfuncties en vormingsbehoeften in Vlaanderen (arbeiders en bedienden)*. Brussel: Cevora/Upedi.

Commissie van de Europese Gemeenschappen (2000). *Gezamenlijk verslag over de werkgelegenheid 2000*. Brussel

de Koning, J. & A. Gelderblom (2001). Onderwijs, scholing en arbeidsmarkttransities. In: N. van den Heuven, F. Holderbeke & R. Wielers (Eds.) *De transitionele arbeidsmarkt: Contouren van een actief arbeidsmarktbeleid*, pp. 185-211. Den Haag: Elsevier.

Delanote, L. (1999). Human resources ook voor risicogroepen. *Nieuwsbrief van het Steunpunt WAV, Vol. 9 (1-2)*, pp. 44-48.

Denolf, L., Denys, J., De Vos, A. & D. Buyens (1999). *Collectief outplacement: gewikt en gewogen*. Leuven/Gent: HIVA/Vlerick Leuven Gent Management School.

Denolf, L., Denys, J. & P. Simoens (1999). *Hoe werven bedrijven in België in 1998?* Brussel: Upedi.

Europese Commissie (2000). *Richtsnoeren voor het werkgelegenheidsbeleid van de lidstaten voor 2001*. Mededeling van de Commissie.

Federaal Ministerie van Arbeid en Tewerkstelling (2001). *Het federaal werkgelegenheidsbeleid: evaluatierapport 2000*.

Federaal Planbureau (2000). *Economische vooruitzichten 2000-2005*. Brussel: Ministerie van Economische Zaken.

Feldman, D. (1981). The multiple socialization of organisation members. *Academy of Management Review, Vol. 6*, pp. 309-318.

Fisher, C. (1986). Organisational socialization: An integrative Review. *Research in Personnel and Human Resource Management, Vol. 4*, pp. 101-145.

Flamholtz, E.G. (1999). *Human Resource Accounting: Advances in Concepts, Methods and Applications*. Boston: Kluwer Academic Publishers.

Gheldof, E. & Lamberts, M. (2000). *Werving en selectie van laaggeschoolden: oorzaak van of oplossing voor verdringing op bedrijfsniveau*. Leuven: HIVA.

Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B. & R.L. Cardy (1995). *Managing Human Resources*. N.J.: Prentice Hall.

Henderickx, E. & D. Buyens (1995). De 'tools van het hedendaags personeelsmanagement. In: D. Buyens, E. De Winter, E. Henderickx, M. Mees & G. Vandewalle (Eds.) *Personeelsmanagement en communicatie in organisaties*, pp. 93-134. Kluwer Editorial.

Holderbeke, F. (1998). Conjunctuur en arbeidsmarktindicatoren. *Nieuwsbrief Steunpunt WAV, Vol. 8 (4)*, pp. 47-54.

Holderbeke, F. (2000). Toestand en ontwikkelingen op de Vlaamse arbeidsmarkt. In: Steunpunt WAV & Viona Stuurgroep Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (Eds.). *Jaarreeks 2000: De arbeidsmarkt in Vlaanderen, Deel 5 Jaarboek*, pp. 11-27. Leuven: Garant.

Holderbeke, F. (2000). De niet-beroepsactiviteit. In: Steunpunt WAV & Viona Stuurgroep Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (Eds.). *Jaarreeks 2000: De arbeidsmarkt in Vlaanderen, Deel 5 Jaarboek*, pp. 183-190. Leuven: Garant.

Hutjes, J. & J. Vanbuuren (1992). *De gevalsstudie: strategie van kwalitatief onderzoek*. Meppel: Boom.

Jick, T.D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Trinangulation in Action. *Administrative Science Quarterly, Vol. 24*, December 1979, pp. 602-611.

Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, January-February 1992, pp. 71-79.

Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*, September-October 1993, pp. 134-147.

Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, January-February 1996, pp. 75-85.

Knops G. (Ed.) (1996). *Leeftijdsgericht ondernemen: leeftijd en ervaring als bronnen van kennis en kunde*. Brussel: Koning Boudewijnstichting.

Knowles, M. (1981). *The Adult Learner: A neglected Species*. Houston Texas: Gulf Publishing Company.

Kromling, L.K. (1993). CalComp Considers HR a Business Unit. *Personal Journal*, February, 1993.

Lamberts, M., Vandoorne, J. & L. Denolf (2000). *Masseur, VW Beetle of gewoon een goede job? Welke strategieën hanteren bedrijven om knelpuntvacatures op te lossen?* Leuven: HIVA.

Loddewijcks, E., Troch, J., Meulemans, D & M. Willocx (2000). Beleidsoverzicht. In: Steunpunt WAV & Viona Stuurgroep Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (Eds.). *Jaarreeks 2000: De arbeidsmarkt in Vlaanderen, Deel 5 Jaarboek*, pp. 193-240. Leuven: Garant.

Maerten, P. (2000). Telewerk: juridische aspecten van een virtuele organisatie. *Oriëntatie*, (10), pp. 173 – 184.

Malfait, D. (2000). Evolutie van de werkloosheid. In: Steunpunt WAV & Viona Stuurgroep Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (Eds.). *Jaarreeks 2000: De arbeidsmarkt in Vlaanderen, Deel 5 Jaarboek*, pp. 35-44. Leuven: Garant.

Muffels, J.R. (2001). De transitionele arbeidsmarkt. Een modern en dynamisch perspectief op de arbeidsmarkt en het arbeidsmarktbeleid? In: N. van den Heuven, F. Holderbeke & R. Wielers (Eds.) *De transitionele arbeidsmarkt: Contouren van een actief arbeidsmarktbeleid*, pp. 11-52. Den Haag: Elsevier.

Odiorne, G.S. (1971). *Personnel Administration by Objectives*. Illinois: Irwin.

Ostroff, C. & S. Kozlowski (1992). Organisational socialization as a learning process: the role of information acquisition. *Personnel Psychology*, Vol. 45, pp. 849-874.

Pauly, D. (1993). HR: The new Profit Center. *Human Resource Executive*, August 1993.

Perlow, L. (1995). Putting the Work Back into Work/Family. *Group & Organization Management*, Vol. 20 (2), pp. 227-239.

Phillips, J.J., Stone, R.D. & P.P. Phillips (2001). *The Human Resources Scorecard: Measuring the Return On Investment*. Boston: Butterworth-Heinemann.

Rosenboom, L. (1998). De oudere werknemer: Ouderen emanciperen. *Personeelsbeleid*, Vol. 34 (1), pp. 43-46.

Schein, E. (1988). Organisational socialization and the profession of management. *Sloan Management Review*, Fall, pp. 53-64.

Schmid, G. (1997). *The Dutch Employment Miracle? A comparison of employment systems in the Netherlands and Germany*. Discussion paper. Berlin: Wissenschaftszentrum.

Schmid, G. (1998). *Transitional Labour Markets: A new European Employment Strategy*. Discussion paper. Berlin: Wissenschaftszentrum.

Simoens, P. & J. Denys (1995). *Bouwstenen voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Brussel: Koning Boudewijnstichting.

Simoens, P & J. Denys (1997). *Wie werkt nog na vijftig?* Davidsfonds.

Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (2001). *Oud maar niet out: Handleiding voor een leeftijdsbewust personeelbeleid*.

Steunpunt WAV (2000). *Nota over de evolutie van de werkzaamheidsgraad*.

Van Baren, C. (1998). De oudere werknemer: Congresseren over gedurfde vragen. *Personeelsbeleid*, Vol. 34 (5), pp. 30-34.

Vandenbrande, T. (2000). Evolutie van de werkzaamheid. In: Steunpunt WAV & Viona Stuurgroep Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (Eds.). *Jaarreeks 2000: De arbeidsmarkt in Vlaanderen, Deel 5 Jaarboek*, pp. 27-34. Leuven: Garant.

Van den Broeck, H. (1994). *Lerend management: verborgen krachten van managers en organisaties*. Tielt: Lannoo/Scriptum.

van den Heuven, N., Holderbeke, F. & R. Wielers (2001). De transitionele Arbeidsmarkt: Redactionele Inleiding. In: N. van den Heuven, F. Holderbeke & R. Wielers (Eds.) *De transitionele arbeidsmarkt: Contouren van een actief arbeidsmarktbeleid*, pp. 1-10. Den Haag: Elsevier.

Van Dongen, W., Beck, M. & E. Vanhoute (Eds.) (2001). *Beroepsleven en gezinsleven: Het combinatiemodel als motor voor een actieve welvaartsstaat*. Leuven: Garant.

Van Dongen, W., Omeij, E. & D. Wijgaerts (2001). In: N. van den Heuven, F. Holderbeke & R. Wielers (Eds.) *De transitionele arbeidsmarkt: Contouren van een actief arbeidsmarktbeleid*, pp. 185-211. Den Haag: Elsevier.

Van Hootehem, G. & R. Van Meensel (1999). *Werkgroep ronde tafel 'naar een arbeidsmarktbeleid'.* Voorstelling van de resultaten van de Ronde Tafel over bemiddeling en HRM voor lagergeschoolden. Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.

Van Mechelen, N. (1999). De spanning op de arbeidsmarkt. *Nieuwsbrief van het Steunpunt WAV, Vol. 9 (1-2)*, pp. 16-25.

Van Mechelen, N. (2000). Vacatures. In: Steunpunt WAV & Viona Stuurgroep Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (Eds.). *Jaarreks 2000: De arbeidsmarkt in Vlaanderen, Deel 5 Jaarboek*, pp. 161-168. Leuven: Garant.

Van Wichelen, L. (2000). Evolutie van de werkgelegenheid. In: Steunpunt WAV & Viona Stuurgroep Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (Eds.). *Jaarreks 2000: De arbeidsmarkt in Vlaanderen, Deel 5 Jaarboek*, pp. 113-122. Leuven: Garant.

Van Zevenbergen, R. (1999). De blik naar buiten. *Gids voor personeelsmanagement, Vol. 78 (12)*, pp. 74-80.

Vlaams Economisch Verbond (1999). *Dossier: paradox van de arbeidsmarkt*.

Vlaams Economisch Verbond (2000). *Nota: Arbeidsmarktbeleid*.

Vlaams Economisch Verbond (2001). *Nota: Stages: oefening baart kunst*.

Vlaamse Regering (2000). *Het actieplan "Een leven lang leren in goede banen"*. Nota aan de Vlaamse Regering.

Vlaamse Sociale Partners (2000). Langetermijnvisie voor Vlaanderen: een uitgestoken hand van de Vlaamse sociale partners. Brussel: Goekint Graphics.

Vos, S., Struyven, L. & J. Bollens (2000). *Werk, werkloos, werk: effectiviteit en kosten-batenanalyse van reïntegratietrajecten voor werkzoekenden*. Leuven: HIVA.

Wilthagen, T. (2001). De transitionele arbeidsmarkt en 'flexicurity'. In: N. van den Heuven, F. Holderbeke & R. Wielers (Eds.) *De transitionele arbeidsmarkt: Contouren van een actief arbeidsmarktbeleid*, pp. 109-129. Den Haag: Elsevier.

Werkgelegenheidsplan 2000 "meer tijd voor zichzelf, meer werk voor iedereen". De federale Minister van Arbeid en Tewerkstelling.

Wyner, W.E. & J.A. Parente (1991). Employee Surveys: What Employers Are Doing and What Works? *Employment Relations Today*, Winter 1991, pp. 477-484.

Yin, R.K. (1984). *Case study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, California: Sage Publications.

Bijlagen

Bijlage 1: Bevraginginstrument empirisch onderzoek

IDENTIFICATIEGEGEVENS

Transitie: Bij elke case richten we ons tot één van de 4 transities (model van Schmid):

- De beperking van de instroom in en bevordering van de uitstroom uit een uitkering.
- De verbetering van de transitie tussen initieel onderwijs en arbeidsmarkt en van de mogelijkheden van inzetbaarheid en scholing.
- Het combineren van arbeid en zorg.
- Het voorkomen dat ouderen vroegtijdig stoppen met werken.

Naam bedrijf:

Adres:

Naam interviewee:

Functie interviewee:

Tel.:

Fax:

E-mail:

Algemene schets van de organisatie:

- hoofdactiviteiten
 - sector
 - aantal werknemers
 - organigram
-

TOPIC 1: Wat zijn de motieven van bedrijven tot het initiëren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid?

1.1 Wat waren de motieven tot het initiëren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid?

1.2 Financieel perspectief (financial success)

Heeft het in kaart brengen van de huidige en verwachte kosten en baten van de HR-processen en –systemen aanleiding gegeven tot de implementatie van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid?

Zo ja,

- Welke maatstaven heeft men gehanteerd voor het in kaart brengen van de kosten en baten?
- Wat waren de huidige kosten en baten van de HR-processen en –systemen?
- Wat waren de verwachte kosten en baten van de HR-processen en –systemen, die men met een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid meende te bereiken?

1.3 Stakeholdersperspectief (customer success)

(a) Wou men via de initiatieven van arbeidsmarktbewust personeelsbeleid het bedrijfsimago ten aanzien van de stakeholders verbeteren?

Zo ja,

- Ten aanzien van welke stakeholders? (klanten, overheid, potentiële medewerkers, belangenorganisaties, ...)
- Welk imago wil men naar voor schuiven?

(b) Vormde het feit dat men door de stakeholders aangesproken werd op zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid een aanleiding tot het implementeren van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid?

Zo ja,

- Door welk stakeholders werd men aangesproken?

- Op welke manier wezen de stakeholders op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid?

(c) Vormden maatregelen/initiatieven van de overheid, sociale partners en andere intermediairen een directe aanleiding tot het implementeren van een arbeidsmarktgericht personeelsbeleid?

Zo ja,

- Welke maatregelen/initiatieven?
- Door wie werden de maatregelen/initiatieven ontwikkeld en opgelegd/aangeboden?

1.4 Perspectief van de interne processen (business process success)

Vormden veranderingen of noodzakelijke verbeteringen in interne bedrijfsprocessen een motief voor het implementeren van een arbeidsmarktgericht personeelsbeleid?

Zo ja,

- Welke veranderingen/verbeteringen?
 - nieuw product/dienst
 - verhoging van productiviteit/efficiëntie van de business units
 - ...
- Wat waren de HR-implicaties van deze veranderingen?

1.5 Medewerkersperspectief (workforce success)

(a) Heeft de aanwezigheid van knelpuntvacatures aanleiding gegeven tot het implementeren van een arbeidsmarktgericht personeelsbeleid?

Zo ja,

- Hoeveel openstaande functies had men in de periode voor de implementatie van een arbeidsmarktgericht personeelsbeleid?
- Voor welke functies?
- Hoe lang stonden ze open?

(b) Wou men via een arbeidsmarktgericht personeelsbeleid competenties, die niet (voldoende) aanwezig zijn, ontwikkelen en behouden?

Zo ja,

- Welke competenties zou men via een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid garanderen?
- Waarom waren deze nieuwe competenties noodzakelijk?

TOPIC 2: Wanneer en op welke wijze worden arbeidsmarktindicatoren binnen het globale HRM-beleid geïntegreerd?

2.1 Wanneer worden (interne en externe) arbeidsmarktindicatoren binnen het globale HRM-beleid geïntegreerd?

(a) Waardengedreven/pro-actief HRM: zeer vroeg

- Initiëren de arbeidsmarktgegevens veranderingsprocessen?
- Beïnvloeden de arbeidsmarktgegevens het beleid?

(b) HRM als intelligente toolbox: vroeg

- Gaat men bij het uitstippelen van het HRM-beleid (en organisatiebeleid) na wat de opportuniteiten en zwaktes van de arbeidsmarkt zijn?

(c) Uitvoerend HRM: laat

- Wordt men bij de vertaling van beleidsprioriteiten naar de HR-processen en systemen gedwongen de arbeidsmarktgegevens in rekening te brengen?

(d) Reactief HRM: zeer laat

- Worden de arbeidsmarktgegevens in rekening gebracht nadat men reeds voor een langere periode problemen ondervindt in één of meerdere HR-processen?

2.2 Op welke wijze worden (interne en externe) arbeidsmarktindicatoren binnen het globale HRM-beleid geïntegreerd?

(a) Worden zowel interne als externe arbeidsmarktgegevens in kaart gebracht/opgevolgd?

- Intern:
 - instroom
 - doorstroom (opleiding, loopbaan, functionering)

- uitstroom (verloop)
- Extern:
 - werkzaamheidsgraad van verschillende doelgroepen
 - werkloosheidsgraad van verschillende doelgroepen
 - aantal afgestudeerden binnen een bepaalde richting
 - ...

(b) Gebeurt de opvolging, het in kaart brengen op een systematische manier?

- Intern:
 - Met welke frequentie?
 - Via welke systemen?
- Extern:
 - Met welke frequentie?
 - Op welke bronnen baseert men zich?

TOPIC 3: Welke implicaties heeft het voeren van een arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid naar methodieken binnen het in-, door- en uitstroombeleid?

3.1 Leeftijdsbewust personeelsbeleid

(a) Instroom:

Rekruteert men ruimer?

Zo ja,

- Werft men bewust oudere werknemers?
- Welke wervingskanalen hanteert men specifiek naar de doelgroep toe? Werden de klassieke wervingskanalen uitgebreid?

Rekruteert en selecteert men anders? Heeft men de gehanteerde criteria aangepast?

Zo ja,

- Hanteert men een leeftijdsgrens bij de opstelling van het gewenste functieprofiel, de werving en/of de selectie?
- Is men nagegaan of men bij de opstelling van het gewenste functieprofiel, de werving- en/of selectieprocedures oudere werknemers niet onbewust discrimineert?

Verloopt het socialisatieproces anders?

Zo ja,

- Welke andere methoden worden gehanteerd voor de betrokken doelgroep op het vlak van:
 - eigen plek leren kennen
 - inzicht in de socio-normatieve cultuur
 - technische uitleg van de functierol

(b) Doorstroom:

Past men de communicatie aan om de oudere werknemer beter te integreren?

Zo ja, is er sprake van:

- gerichte functionerings- en loopbaangesprekken om signalen op te vangen?
- zelf-assessment mid-loopbaan?
- gezondheidscontrole in samenwerking met bedrijfsgeneesheer?
- werkgroepen binnen de onderneming om negatieve beeldvorming weg te werken?
- opleiding van chefs om met oudere collega's om te gaan?

Past men het opleidingsbeleid aan om de oudere werknemer beter te integreren?

Zo ja, is er sprake van:

- extra/blijvende investeringen in de employability van de oudere werknemer?
 - hoeveel opleidingsdagen/jaar
 - welke opleidingen
- trainings- en vormingsinitiatieven in functie van de leeftijd?
- andere leer methode die oudere werknemers aanspreken en kennisassimilatie garanderen

Past men het loopbaanbeleid aan om de oudere werknemer beter te integreren?

Zo ja, is er sprake van:

- personeelsplanning in functie van leeftijd en skill?
- promotie van jobrotatie en mentorship?
- uitbouw horizontale loopbanen?

Past men de arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden aan om de oudere werknemer beter te integreren?

Zo ja, is er sprake van:

- leeftijdspecifieke verlofregeling en werktijden?
- ergonomische maatregelen en verbetering van arbeidsomstandigheden?

(c) Uitstroom:

Vertraagt/verlaat men de pensionering van medewerkers? Biedt men alternatieve vormen van uitstroom aan?

Zo ja,

- Vormt leeftijd een factor bij personeelsvermindering of wordt het als een added value beschouwd?
- Worden systematisch exit-interviews georganiseerd bij dienstverlating van 50-plussers?
- Zijn er flexibele uitgroebanen binnen de organisatie?
- Worden alternatieven (binnen en buiten de onderneming) voor vervroegde uittreding ontwikkeld en ingezet?

3.2 Duale loopbanen: combinatie zorg – werk

(a) Instroom:

Rekruteert men ruimer?

Zo ja,

- Werft men bewust vrouwen, die momenteel niet-beroepsactief zijn?
- Welke wervingskanalen hanteert men specifiek naar de doelgroep toe? Werden de klassieke wervingskanalen uitgebreid?

Rekruteert en selecteert men anders?

Zo ja,

- Wordt de sekse als criterium gehanteerd bij de opstelling van het gewenste functieprofiel, de werving en/of de selectie?
- Is men nagegaan of men bij de opstelling van het gewenste functieprofiel, de werving- en/of selectieprocedures vrouwen niet onbewust discrimineert?

Verloopt het socialisatieproces anders?

Zo ja,

- Welke andere methoden worden gehanteerd voor de betrokken doelgroep op het vlak van:
 - eigen plek leren kennen?
 - inzicht in de socio-normatieve cultuur?
 - technische uitleg van de functierol?

(b) Doorstroom:

Past men de communicatie aan om zorg en arbeid beter te combineren?

Zo ja, is er sprake van:

- functionerings- en loopbaangesprekken om signalen op te vangen
- een dialoog met de medewerker om eventuele discrepanties tussen verwachtingen en behoeften omtrent werk en zorgtaken op te sporen
- werkgroepen binnen de onderneming om de nieuwe cultuur van het combinatiemodel in de organisatie te promoten?

Hebben de flexibele arbeidspatronen een invloed op de opleidingsmogelijkheden?

Zo ja,

- Krijgen de personen in flexibele arbeidspatronen evenveel kansen tot opleiding?
- Worden er methoden van afstandsleren gehanteerd die een flexibilisering van de werk/leerplaats toelaten ?

Hebben de flexibele arbeidspatronen een invloed op de loopbaanmogelijkheden?

Zo ja,

- Krijgen de personen in flexibele arbeidspatronen evenveel kansen om door te groeien?
- Worden er naast de verticale loopbaan ook andere carrièrepaden uitgestippeld?

Past men de arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden aan om zorg en arbeid beter te kunnen combineren?

Zo ja, is er sprake van:

- flexibiliteit op het vlak van werktijden en verlofregeling?
- flexibiliteit op het vlak van tewerkstellingsplaats (tele/thuiswerken)?
- van diensten, zoals kinderopvang, om arbeid en zorg beter te kunnen combineren?

(c) Uitstroom:

Vertraagt/verlaat men de uitstroom van medewerkers? Biedt men alternatieve vormen van uitstroom aan?

Zo ja,

- Worden systematisch exitinterviews georganiseerd bij dienstverlating omwille van zorgtaken?
- Zijn er tijdelijke uitstapplannen binnen de organisatie?

3.3 Transitie tussen onderwijs en arbeidsmarkt

(a) Instroom:

Rekruteert men ruimer?

Zo ja,

- Werft men bewust pas afgestudeerden aan?
- Werft men bewust lager geschoolden aan?
- Welke wervingskanalen hanteert men specifiek naar de doelgroepen toe? Werden de klassieke wervingskanalen uitgebreid?
- Stelt men de deuren open voor stages, werkvloeropleidingen en samenwerkingsverbanden? Waarom (wervingskanaal en/of afstemming tussen onderwijs - arbeidsmarkt optimaliseren)?

Rekruteert en selecteert men anders? Heeft men de gehanteerde criteria aangepast?

Zo ja,

- Heeft men gekozen voor een verlaging van de kwalificatievereisten, hetgeen opgevangen wordt door het zelf voorzien van opleiding?
- Is men nagegaan of men bij de opstelling van het gewenste functieprofiel, de werving- en/of selectieprocedures (lager geschoolde) afgestudeerden niet onbewust discrimineert?

Verloopt het socialisatieproces anders?

Zo ja,

- Welke andere methoden worden gehanteerd voor de betrokken doelgroep op het vlak van:
 - eigen plek leren kennen

- inzicht in de socio-normatieve cultuur
- technische uitleg van de functierol

(b) Doorstroom:

Past men de communicatie aan om de (lager geschoolde) pas afgestudeerde beter te integreren?

Past men de loopbaanmogelijkheden aan om de (lager geschoolde) afgestudeerden beter te integreren?

Past men de arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden aan om de (lager geschoolde) pas afgestudeerden beter te integreren?

Past men de opleiding aan om de (lager geschoolde) pas afgestudeerden beter te integreren?

Krijgt de idee van een leven lang leren vorm binnen de organisatie?

Zo ja:

- hoe bevordert men de blijvende inzetbaarheid van de eigen werknemers?
- ligt de klemtoon op de eerder klassieke trainingssessies of hanteert men ook andere leermethoden waarin het ‘leren leren’ centraal staat?
- hoe worden de klassikale opleidingen georganiseerd?
 - hoeveel?
 - voor wie?
 - op welke domeinen?
- in welke mate worden voorwaarden geschapen voor zelfsturende leerprocessen?
 - werkpleklernen
 - afstandslernen

(c) Uitstroom:

Vertraagt/verlaat men de uitstroom van jonge medewerkers?

Zo ja,

Worden systematisch exitinterviews georganiseerd bij dienstverlating van de jonge medewerkers?

3.4 Transitie tussen werkloosheid en arbeidsmarkt

(a) Instroom:

Rekruteert men ruimer?

Zo ja,

- Werft men bewust werklozen?
- Welke wervingskanalen hanteert men specifiek naar de doelgroep toe? Werden de klassieke wervingskanalen uitgebreid?
- Heeft men naar oplossingen gezocht voor de beperkte geografische mobiliteit van werklozen?

Rekruteert en selecteert men anders? Heeft men de gehanteerde criteria aangepast?

Zo ja,

- Heeft men gekozen voor een verlaging van de kwalificatievereisten, hetgeen opgevangen wordt door het zelf voorzien van opleiding?
- Is men nagegaan of men bij de opstelling van het gewenste functieprofiel, de werving- en/of selectieprocedures werklozen niet onbewust discrimineert?

Verloopt het socialisatieproces anders?

Zo ja,

- Welke andere methoden worden gehanteerd voor de betrokken doelgroep op het vlak van:
 - eigen plek leren kennen
 - inzicht in de socio-normatieve cultuur
 - technische uitleg van de functierol
- Heeft men tijdens de socialisatie speciale aandacht besteedt aan de mogelijke uitholling van de arbeidsdiscipline en werkhouding bij werklozen?

(b) Doorstroom:

Past men de communicatie aan om de werklozen beter te integreren?

Zo ja, is er sprake van:

- functionerings- en loopbaangesprekken om signalen op te vangen?
- een mentorschap- of coachingsformule?
- een stimuleren van een goede communicatie tussen de medewerkers?

Past men het opleidingsbeleid aan om de werklozen beter te integreren?

Zo ja, is er sprake van:

- opleidingen in functie van de inzetbaarheid binnen de organisatie van de werklozen?
 - hoeveel opleidingsdagen/jaar
 - welke opleidingen
- opleiding in functie van het aanpassings- en leervermogen in het algemeen?

Past men het loopbaanbeleid aan om de werklozen beter te integreren?

Zo ja, is er sprake van:

- een interne trajectbegeleiding via coaching?
- dynamiek in de interne arbeidsmarkt?
 - jobontdubbeling
 - trek in de schoorsteen

Past men de arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden aan om werklozen beter te integreren?

(c) Uitstroom:

Vertraagt/verlaat men de uitstroom naar de uitkering?

Zo ja,

- Worden systematisch exitinterviews georganiseerd bij dienstverlating van werknemers die vanuit de werkloosheid instroomden?

TOPIC 4: Wat zijn de kosten en baten van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid?

4.1. Kosten van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid

(a) Welke directe kosten zijn verbonden met een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid?

Belangrijk is dat we enkel die kosten in rekening brengen die eigen zijn aan een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid. Dit garanderen we door de analyse op het niveau van de activiteiten uit te voeren aan de hand van volgende vragen:

- Welke activiteiten zijn verbonden aan de initiatieven van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid?

- Welke activiteiten verschillen van de klassieke HR-initiatieven?

Voor enkel die activiteiten die verschillen gaan we ten eerste de (directe/indirecte) personeelskost na. Uit onderstaande drie vragen leiden we de personeelskost/activiteit af:

- Wie voert welke activiteiten uit?
- Wat is het salaris van de betrokken persoon (omgerekend naar salaris/minuut)?
- Hoeveel tijd besteedt de betrokken persoon aan de activiteit?

Daarnaast inventariseren we ook de directe kosten van materiaal, diensten, ...

- Welke materialen zijn bij de diverse activiteiten noodzakelijk?
- Welke diensten werden direct voor de diverse diensten geleverd

(b) Welke indirecte kosten zijn verbonden met een arbeidsmarktgericht personeelsbeleid?

Ook de indirecte kosten (dit zijn indirecte personeelskosten, gebruik van telefoon, computer en andere diensten) wijzen we toe aan de verschillende activiteiten. Hiervoor volgen we de verdeelsleutel die men binnen de organisatie hanteert en werken we niet volgens het activity based costing principe.

- Welke indirecte personeelskosten?
- Welke diensten (telefoon, IT-uitrusting, huisvesting, ...)
- Andere indirecte kosten?

4.2 Baten van een arbeidsmarktgericht personeelsbeleid

(a) Welke kosten vallen weg door de implementatie van een arbeidsmarktgericht personeelsbeleid?

Voor deze vraag volgen we hetzelfde stappenplan als bij het in kaart brengen van de kosten.

Activiteitenanalyse:

- Welke activiteiten worden niet meer uitgevoerd door de implementatie van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid?

Personeelskost/activiteit:

- Wie voerde deze activiteiten uit?
- Wat was het salaris van de betrokken persoon?
- Hoeveel tijd besteedde men aan de activiteit?

Andere directe kosten:

- Welke materialen/diensten?

Indirecte kosten:

- Welke indirecte personeelskosten
- Welke diensten?

(b) Wat zijn de kwalitatieve baten van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid?

- Stakeholdersperspectief

Hebben de initiatieven een positieve invloed gehad op het bedrijfsimago naar de stakeholders?

- Perspectief van interne processen

Hebben de initiatieven geleid tot een grotere efficiëntie en effectiviteit wat betreft de interne bedrijfsprocessen?

- Medewerkersperspectief

Hebben de initiatieven een voortdurende innovatie- en groeicapaciteit gegarandeerd, doordat de juiste competenties aanwezig zijn?

TOPIC 5: Rol van de overheid en andere actoren op de arbeidsmarkt

5.1 Rol van de overheid

(a) In welke mate geniet het bedrijf vandaag de dag steun vanuit de overheid bij de uitwerking en implementatie van initiatieven in het streven naar een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid?

(b) In welke mate kan de overheid de implementatie van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid bijkomend ondersteunen en stimuleren?

5.2 Rol van de andere actoren

(a) Welke andere actoren hebben een rol gespeeld bij de uitwerking en implementatie van initiatieven in het streven naar een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid?

- Sectoren
- VDAB
- Belangengroepen
- Uitzendkantoren
- Opleidingsinstellingen
- ...

(b) Via welke initiatieven, maatregelen hebben deze actoren een rol gespeeld?

(c) In welke mate kunnen deze actoren de implementatie van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid bijkomend ondersteunen en stimuleren?

