

# Flexibiliteit en innovatie als kernelementen in tijden van crisis

dr. Marie Van Looveren en Jens Vannieuwenhuysse • sociaaleconomisch beleid, WES

**WES bracht vertegenwoordigers van vier West-Vlaamse bedrijven samen voor een gesprek over vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, de intrede in het bedrijf en de belangrijkste uitdagingen waar ze voor staan. Flexibiliteit en innovatie zijn elementen die door elk van de bedrijven impliciet of expliciet naar voren worden geschoven als cruciale kenmerken om het hoofd te kunnen bieden aan het schaarse aanbod op de arbeidsmarkt en aan de uitdagingen van de wereldwijde economische crisis.**

› **AZ St.-Jan** (Brugge-Oostende), mevrouw Ellen Deruwe: sinds 1 januari 2009 is het AZ St.-Jan in Brugge gefusioneerd met het Henri Serruys ziekenhuis in Oostende. Met 1.240 bedden is het fusieziekenhuis het grootste van West-Vlaanderen en het derde grootste van België. Er werken 3.300 mensen, waarvan 1.200 verplegers en verzorgers. De rest is tewerkgesteld in de paramedische ondersteunende diensten. Het personeelsbestand bestaat hoofdzakelijk uit vrouwen (80%) en heel wat mensen zijn er deeltijds tewerkgesteld.

› **Bekaert Engineering** (Ingelmunster), de heer Rudi Moreels: Bekaert Engineering ontwikkelt, bouwt en onderhoudt machines voor de overige vestigingen van de staalgroep Bekaert. De vestiging

in Ingelmunster stelt een 300-tal mensen tewerk: 125 arbeiders, 125 bedienden en 50 kaderleden. Het merendeel van het personeel bestaat uit mannen. Het gaat voornamelijk om mensen met hogere technische profielen, zoals burgerlijke en industriële ingenieurs en graduatoren in alles wat te maken heeft met metaaltransformatie, mechanica en elektromechanica.

› **Pinguin** (Westrozebeke), de heer Nico Acke: Pinguin is specialist in diepvriesgroenten. Het bedrijf nam op 1 januari 2007 Lutosa over. Pinguin heeft vestigingen in Westrozebeke en in Langemark, waar onder meer bereide maaltijden worden geproduceerd. Er werken 360 mensen in deze twee vestigingen, waarvan 300 arbeiders en 60 bedienden. Pinguin

kent een gemengd personeelsbestand. Het gros van de arbeiders is ongeschoold, de machinebedieners en de lijnverantwoordelijken zijn meestal A2-niveau.

› **Concordia Textiles** (Waregem), de heer Patrick Vanheusden: Concordia Textiles is een textielproductiebedrijf gespecialiseerd in de productie van synthetische stoffen. Het bedrijf focust zich op drie segmenten: fashion en sportieve vrijetijdskledij, technische weefsels en innovatieve projecten. In België zijn er twee productie-eenheden: één in Waregem en door de overname van UCO-LDC ook één in Lokeren. In deze vestigingen werken 375 mensen, waarvan 312 arbeiders en 63 bedienden. De arbeiders zijn voornamelijk mannen, bij de bedienden is er een evenwicht.

### Is het moeilijk om de juiste persoon voor de juiste plaats te vinden?

**Bekaert:** “Onze vraag naar arbeidskrachten was vorig jaar vrij groot. Heel wat van onze medewerkers gingen met brugpensioen en moesten vervangen worden. Maar het wordt steeds moeilijker om geschikte kandidaten te vinden. Hier zijn volgens mij drie redenen voor. Eerst en vooral daalt de instroom van jongeren in technische richtingen. Daarnaast wordt het TSO al maar meer een doorstroomrichting. De technische bachelors voldoen dan wel aan het profiel dat we zoeken, ze komen vaak met totaal andere verwachtingen op de arbeidsmarkt. Veel studenten volgen een bacheloropleiding om een kantoorjob te vinden, niet om tussen de machines te staan. Ten derde is er ook een daling in het kennisniveau. We merken dat de gemiddelde scores bij onze aanwervingstesten steeds lager komen te liggen”.

**AZ St.-Jan:** “Voor wat betreft onze interne technische dienst kan ik me aansluiten bij wat de heer Moreels zegt. We krijgen weinig reacties op onze technische vacatures. Wie wel reageert, heeft vaak niet hetzelfde profiel dat men een aantal jaren geleden nog wel had op A2-niveau of heeft andere financiële verwachtingen voor zo'n job. We zitten voor de verloning vast aan bepaalde barema's en dat vormt toch een belemmering. Dat is misschien nog een grotere uitdaging dan het vinden van verpleegkundigen. Ook daar zien we een tekort op de arbeidsmarkt en we kunnen daar zeker niet alle vacatures invullen, maar dat is een tekort op een dermate grote equipe dat er intern veel geschoven kan worden. Bij het verplegend personeel slagen we er meestal in om de acute noden op te vangen door meer mobiliteit en flexibiliteit van de werknemers te verwachten. Tegelijkertijd leidt dat weer niet tot extra arbeidsvreugde, daar moeten dus nog andere oplossingen voor gezocht worden”.

**Pinguin:** “Bij ons is het een heel ander verhaal. Het aanbod aan arbeiders neemt toe. Hier zijn drie belangrijke redenen voor. Tot vóór de crisis kende de streek een erg



Foto: Henri Seruys

### ■ Bij het AZ St.-Jan raken vooral de technische functies moeilijk ingevuld

lage werkloosheid, waardoor het aanbod aan ongeschoolde arbeid op de arbeidsmarkt bijzonder laag was. Door recente reorganisaties kwam hier verandering in. Een andere reden is de opwaardering van de lonen in de diepvriessector. Vroeger lagen onze lonen lager dan deze in andere sectoren, terwijl er nu een inhaalbeweging merkbaar is. Ook de verbetering van het imago van de voedingsbedrijven als moderne en technologische bedrijven heeft ervoor gezorgd dat meer mensen hier willen werken. Typisch voor ons is ook nog

dat de hoeveelheid werk sterk afhangt van het seizoen. We maken gebruik van een inhouse interimkantoor dat ons helpt de nodige seizoenarbeiders te vinden”.

**Concordia:** “Wij zitten met heel wat knelpuntberoepen. Het is zeer moeilijk om een goede wever, mecanicien of textieldrukker te vinden. De economische crisis maakt het wel iets gemakkelijker om bijvoorbeeld wevers te vinden. De problematiek is wel dat het vaak 50-plussers zijn. Zij brengen wel ervaring mee, maar hierdoor verou-

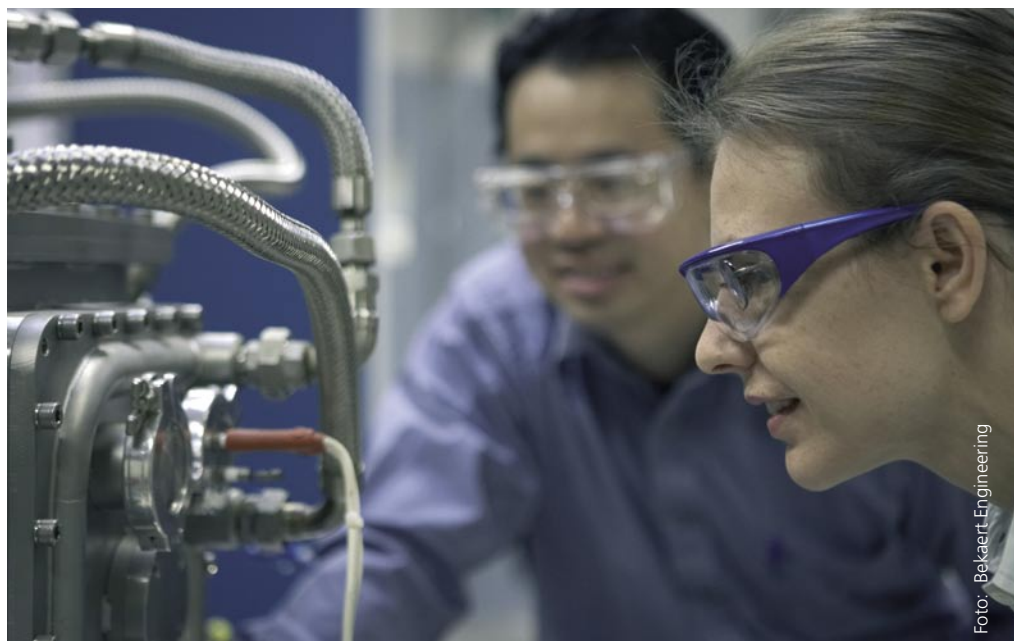


Foto: Bekaert-Engineering

### ■ Interne doorgroeimogelijkheden zorgen ervoor dat het verloop bij Bekaert Engineering erg laag ligt



Foto: Concordia Textiles

### ■ Concordia pleit voor een betere afstemming van het onderwijs op het bedrijfsleven

dert ons personeelsbestand. Daar waar de gemiddelde leeftijd vroeger schommelde rond de 35-36 jaar, is dit nu 43 jaar. Er zijn nog heel weinig jonge mensen die aan een textielafdeling afstuderen en zij die dat wel doen, komen dan nog vaak in andere sectoren terecht waar ze meer verdienen. Aangezien we steeds meer met chemie te maken hebben, is het voor ons soms interessanter om mensen aan te werven die uit een chemische richting komen dan uit een textielrichting. Het textielge-

beuren zelf kunnen we hen aanleren door interne opleidingen. Er is ook een perceptieprobleem. Een ploegensysteem is nog altijd niet zo aantrekkelijk en door twee lichte herstructureringen waren we op een bepaald moment niet meer trendy op de arbeidsmarkt”.

#### Waar en hoe rekruteren jullie?

**Pinguin:** “We gaan, in afstand, redelijk ver voor de rekrutering. Door de lage werkloosheid in de regio zijn we genooddaakt om over de grens met Noord-Frankrijk te kijken. Een groot deel van onze nachtploeg bestaat dan ook uit Noord-Franse arbeiders”.

**Concordia:** “Omwille van het taalprobleem werken wij niet meer met grensarbeiders. Grensarbeiders zijn zeker goede arbeidskrachten, maar het is gewoon veel gemakkelijker als mensen dezelfde taal spreken”.

**AZ St.-Jan:** “We werven heel vaak onze stagiairs aan. De meesten hebben bij ons al een contract vooraleer ze afgestudeerd zijn, als we langer wachten zijn we ze kwijt. Je merkt dat jongeren steeds meer beginnen te “shoppen”. Als ze bijvoorbeeld op de spoeddienst willen werken en als daar bij ons pas op termijn een vacature zal vrijkomen, dan zullen ze niet wachten maar

snel naar een ander ziekenhuis trekken waar ze wel direct op de spoeddienst kunnen beginnen. Het loon is toch ongeveer overal gelijk. Vroeger koos de verpleegkundige voor een ziekenhuis, nu voor een afdeling”.

**Bekaert:** “Het is opvallend dat wij steeds meer kandidaten uit Oost-Vlaanderen over de vloer krijgen. Het lijkt wel of schoolverlaters uit de directe omgeving schrik hebben van een grote fabriek en liever een job zoeken in kleinere bedrijven. Een reden hiervoor kan zijn dat we in een typische KMO-regio gevestigd zijn. We nemen ook deel aan verschillende recruitment days en jobbeurzen waarop we ons bedrijf voorstellen aan potentiële kandidaten”.

**Pinguin:** “Jaarlijks lopen hier zo’n vijf scholieren van het VTI van leper stage. Zij draaien mee in het ploegensysteem, waardoor je een goed idee krijgt van wat ze kunnen. Ik denk dat als we er jaarlijks op deze manier een tweetal een contract kunnen aanbieden, we goed zitten. We hebben ook jaarlijks beurzen waar we studenten ontmoeten en waar we ons bedrijf kunnen voorstellen”.

**Concordia:** “We werken heel nauw samen met Hogeschool Gent, departement Technologie BME-CTL en ook met PTI Kortrijk, VTI Waregem en KATHO. Dat gaat dan om studieopdrachten, eindwerkverdedigingen en zelfs IWT-projecten”.

#### Waarop worden potentiële werknemers geselecteerd en hoe verloopt hun intrede in het bedrijf?

**AZ St.-Jan:** “We zijn een openbaar ziekenhuis en hangen dan ook vast aan regels met betrekking tot aanwerving. Het hebben van het juiste diploma is een belangrijke voorwaarde. Daarnaast willen we onze patiënten een kwaliteitsvolle service bieden, dus worden ook de vriendelijkheid naar patiënten toe en de zin om voortdurend bij te leren bekeken. De eerste zes maanden is er voor elke nieuwe werknemer een inlooperperiode waarin ze het ziekenhuis grondig leren kennen”.

**Bekaert:** “Naast de technische basiskennis die meestal samenhangt met een technisch



Foto: Pinguin

### ■ Door de lage werkloosheid in de regio zoekt Pinguin haar arbeiders over de grens

diploma vragen we heel wat flexibiliteit van onze werknemers. Zij zorgen niet alleen voor het ontwerp en de productie van de nieuwe machines, maar ook voor de montage en het onderhoud ter plaatse. Dat wil zeggen dat ze bereid moeten zijn om te reizen. We kijken ook sterk naar de groeimogelijkheden van de kandidaten. Bijkomende opleiding op technisch vlak is sowieso nodig, daarvoor zijn de vereisten veel te specifiek. We voorzien in het eerste jaar zo'n 120 uur opleiding, waarbij zowel technische als bedrijfsspecifieke aspecten aan bod komen".

**Concordia:** "Bij een aanwerving houden wij rekening met drie elementen. Ten eerste moet het klikken. We kijken of de sollicitant in een specifieke afdeling zou kunnen functioneren. Onze medewerkers moeten ook over voldoende gezond verstand beschikken, ze moeten kunnen samenwerken en een goede mentaliteit hebben. Ten derde moeten ze ook over een zekere basiskennis met betrekking tot textiel beschikken. Wat we een tekort vinden in het onderwijs, is dat men streeft naar vakspecifieke opleidingen. Wij hebben liever jongeren met een algemene opleiding. Het bedrijfsleven en het onderwijs zouden eens samen moeten zitten om te kijken naar de samenstelling van de leerprogramma's. Sowieso krijgt elke nieuwe werknemer nog een interne opleiding. We participeren ook in het project 'Iedereen Leert', in samenwerking met Syntra West en twaalf andere bedrijven".

**Pinguin:** "In de diepvriessector is het natuurlijk erg belangrijk dat er hygiënisch gewerkt wordt. Daar wordt dan ook sterk de nadruk op gelegd. Maar ook teamwerk is belangrijk. Interims krijgen een introductie via het interimkantoor, onze eigen werknemers krijgen de kans om twee à drie weken mee te lopen met iemand die meer ervaring heeft".

### Hoe moeilijk is het om goede mensen te behouden?

**AZ St.-Jan:** "Vroeger, en dan spreek ik over amper een tweetal jaren geleden, hadden we misschien één of twee personeelsleden die in een ander ziekenhuis aan de slag gingen. Vorig jaar waren dat er

voor het Serruys 14. De cijfers voor St.-Jan zijn vergelijkbaar. Dat is dus een serieuze groei in vergelijking met die één à twee daarvoor".

**Bekaert:** "We proberen onze werknemers zoveel mogelijk een lange carrière aan te bieden. Er zijn heel wat interne groei- en doorschuifmogelijkheden, waardoor er nagenoeg geen verloop is. Het valt wel op dat deze langetermijnvisie aan het veranderen is bij het personeel. Wij bieden de jongeren een goed loon en daarbovenop een pakket aan extralegale voordelen en heel wat interne groeimogelijkheden aan. Maar sommige jongeren zouden nog liever elke maand 50 of 100 euro extra hebben dan een groepsverzekering of een hospitalisatieverzekering. Dat is toch een belangrijke mentaliteitswijziging die ik de laatste jaren opmerk".

**AZ St.-Jan:** "Daar sluit ik me bij aan. Wij hebben dan nog de handicap dat onze verloning redelijk vast ligt volgens de wettelijke barema's, waardoor we zeker voor wat betreft de technische profielen niet de meest aantrekkelijke werkgever zijn".

**Pinguin:** "Van de 360 mensen werken er hier ongeveer 100 met meer dan tien jaar anciënniteit. Daarnaast zitten we natuurlijk sowieso met een variabele equipe omdat de hoeveelheid werk ook variabel is. Naast de interims in het seizoen hebben we in de zomer ook nog eens zo'n 80 jobstudenten".

**Concordia:** "Bij ons gaan niet veel mensen vrijwillig weg. We zijn geen slechte betaalers, waardoor we weinig moeilijkheden ondervinden".

### Wat zijn de belangrijkste uitdagingen waar jullie voor staan?

**AZ St.-Jan:** "Om het tekort aan verpleegkundig personeel op te vangen, werken we met een mobiele equipe. Dat is een ploeg die overal ingezet kan worden en die nog aanzienlijk uitgebreid zal worden. Zo kunnen we op een meer gerichte manier inspringen in afdelingen waar een tekort is. Dat zou ook de stabiliteit van de andere ploegen ten goede moeten komen waardoor ook de arbeidstevredenheid kan stijgen. Daarnaast moeten we werken aan onze profilering als

aantrekkelijke werkgever".

**Bekaert:** "Het blijft een uitdaging om de juiste mensen met voldoende groeipotentieel te vinden, zeker gezien het dalende aanbod van geïnteresseerden. Ik denk dus dat we als bedrijf alle acties om de instroom in technische richtingen te verhogen, moeten ondersteunen. Daarnaast moeten we ons dan ook aantrekkelijk opstellen op de arbeidsmarkt. Er zijn kwaliteitslabels voor werkgevers waar we graag goed op willen scoren. Het is ook meegenomen dat je een aantrekkelijk bedrijf in een aantrekkelijke sector bent. We kunnen acties ondersteunen die onze sector in een positief daglicht stellen".

**Pinguin:** "Het is een continue uitdaging om alle vacatures ingevuld te krijgen, maar gezien de huidige situatie op de arbeidsmarkt staan we er op dat vlak redelijk goed voor. Het verloop moet geminimaliseerd worden, zodat we de juiste mensen op de juiste plaatsen kunnen houden".

**Concordia:** "We streven ernaar om met meer vernieuwende producten op de markt te komen. Er kan nog veel uitgevonden worden in de textielsector. Concordia wil de boodschap naar buiten brengen dat het geen klassiek textielbedrijf meer is. Concordia is niet langer een pure fabrikant van weefsels, maar denkt mee in de logistieke stroom van eindklanten. Dit heeft er trouwens voor gezorgd dat we meer aandacht besteden aan kennis en dat we onze werknemers een goede opleiding aanbieden". ■