

west • vlaanderen werkt



Dossier: HRM

WES
ONDERZOEK & ADVIES

3. 2002
Driemaandelijks:
aug. - sep. - okt.
44ste jaargang
Afgiftekantoor 8400 Oostende I
P209117

Groepsverzekering?



*Daar weten we
alles over!*

ATELIA

INSURANCE BROKERS

**Een regionale dienstverlening,
een nationale kracht.**

ATELIA MOEN

Verzekeringen Breda Moen
Moenplaats 14
8552 MOEN

Tel. 056 64 61 11 Fax 056 64 76 75
moen@atelia.be

ATELIA KORTRIJK

Verzekeringen Calewaert
Beverlaai 3
8500 KORTRIJK

Tel. 056 22 14 60 Fax 056 22 01 46
kortrijk@atelia.be

ATELIA KORTRIJK

Verzekeringen Maselis
Beverlaai 3
8500 KORTRIJK

Tel. 056 23 74 60 Fax 056 23 74 66
kortrijk@atelia.be

www.atelia.be

**Uw bedrijf, uw persoonlijkheid,
naar reële waarde geschat.**

verzekeren • hypotheeken • beleggen • kredieten

103

Ten geleide

104

Ivan Landuyt
Competentiemanagement

110

Jan Verhenne
HRM... simpelweg

114

Jan Denys
De rol van uitzendarbeid in een transi-
tionale arbeidsmarkt

120

Jos Destrooper
Alles wat u wel wou weten maar
niet durfde te vragen over loon

126

Annette Smedts
De positie van de oudere werknemer
in het bedrijfsleven

132

Bedrijf in de kijker
ADMB

138

Nele Depestel
Het verloop van de sociaal-economi-
sche indicatoren en de conjunctuur
in West-Vlaanderen

142

Kort genoteerd

144

Spectrum

145

WES-Nieuws
Projecten in de kijker

146

WES Milieu informeert

147

Financiële Focus
Bestrijding van betalingsachterstand
bij handelstransacties

148

Publicaties
WES

West-Vlaanderen Werkt is een uitgave van WES
Onderzoek & Advies.
De artikelen zijn niet noodzakelijk de weergave van
officiële standpunten van WES. Bij naamvermelding
verschijnt de bijdrage onder de verantwoordelijkheid
van de auteur.
Reproductie van of verwijzing naar één van de artike-
len mag uitsluitend met correcte vermelding van
auteur en bron, en mits het bezorgen van een kopie
aan de redactie.

Beschermcomité

P. Breyne
gouverneur
voorzitter WES
prof. em. dr. O. Vanneste
eregouverneur
D. De fauw, J. Durnez,
G. Kindt, G. Pertry,
M. Titeca-Decraene, P. Van Gheluwe
leden van de bestendige deputatie

Redactiecomité

prof. dr. N. Vanhove
voorzitter
R. De Keyser, S. Simoens, H. Desmyttere,
R. Houthaeye, J. Lammerant

Redactiesecretaris

Sabine Simoens

Verantwoordelijke uitgever

N. Vanhove
Krakkestraat 3,
8200 St.-Andries (Brugge)

Abonnement

West-Vlaanderen Werkt:

€ 25 (BTW en port inbegrepen):
Voor vier nummers plus publicatie
Losse nummers: € 4,50
Aanvragen bij Sabine Simoens
tel: 050-36 67 78
fax 050-36 31 86
e-mail: sabine.simoens@wes.be
of via onze website: www.wes.be

Advertentiewerving:

A&RB Zenith
Bruggesteeweg 13
8755 Ruiselede
tel. 051-68 75 00
fax 051-68 78 20
e-mail: germain.billiet@pi.be

Oplage:

4.120 exemplaren

WES Onderzoek & Advies
Baron Ruzettelaan 33
8310 Brugge-Assebroek
tel. 050-36 71 36
fax 050-36 31 86
Postrekening
000-0125243-16
BTW
BE 408 382 668
website: www.wes.be

Ontwerp lay-out
Johan Mahieu, Brugge
Drukkerij
Goekint Graphics,
Oostende
Foto kaart
Jean Godecharle,
Brugge

ISSN=1374-6235



- ervaring (30 jaar)
- eigen carrosserie (spuitcabine en droog-installatie)
- eigen werkplaats
- alle dagen open (zaterdag tot 18.00 u.)
- klassegewagens
- directiegewagens Mercedes Benz
Porsche
BMW



**Garage
Carrosserie**

De Decker Et. & Zoon

Rivierstraat 2 • 8020 Oostkamp-Moerbrugge
tel. 050 82 24 69 • fax 050 82 78 12

Ten geleide

Meer dan ooit is Human Resources (HR) management geworden. Elke ondernemer - klein of groot - moet pro-actief stilstaan bij een door-dacht personeelsbeleid. In dit dossiernummer belichten we een aantal interessante aspecten van Human Resources Management (HRM). De auteurs die aan dit dossiernummer van West-Vlaanderen Werkt meewerkten, zijn stuk voor stuk experts op dit gebied.

WES-afdelingshoofd Ivan Landuyt heeft ruim 28 jaar ervaring in training en HRM. Hij beschrijft het belang van **competentie-management** als het integrerend instrument voor doeltreffend personeelsmanagement.

Op eerder ludieke wijze neemt auteur Jan Verhenne (vroegere directeur HRM Bekaert) het **Human Resources Management in kleine en grote bedrijven op de korrel**. Treffend en herkenbaar!

Een blik op de toekomstige arbeidsmarkt-situatie biedt ons Jan Denys, gediplomeerd arbeidssocioloog en een autoriteit als trend-watcher op de arbeidsmarkt. Jan Denys bereidt ons voor op **de transitionele arbeidsmarkt** en geeft een toelichting over de rol die uitzendar-beid daarin speelt.

De jaarlijkse salarisstudie van Meeremans & Bloemen vormt het uitgangspunt van een diepgravend artikel **over lonen en loonbeleid**. Auteur Jos Destrooper is manager Competentie en Reward Management bij de overkoepelende organisatie TMP Worldwide. Hij licht alvast een tipje van de sluier op.

We kunnen niet ontsnappen aan de ver-grijzing van de Belgische populatie; tegen 2030 zou 1 Belg op 5 vijftig-plusser zijn. Hoog tijd dus om rekening te houden met de **'niet-meer-zo-jonge' werknemers in het huidige personeelsbeleid**, aldus de auteur, Annette Smedts. Als loopbaanadviseur aanziet zij de positie van de oudere werknemer in het bedrijfsleven als een uitdaging voor het HRM.

Het West-Vlaamse bedrijf dat dit keer in de kijker gezet wordt, is ADMB. Op het gebied van HRM heeft deze dienstengroep beslist heel wat in huis. Tot ver buiten West-Vlaanderen doen duizenden werkgevers een beroep op de kennis en de dienstverlening van ADMB. Stof genoeg voor een boeiende reportage.

Competentie- management

Ivan Landuyt

Afdelingshoofd Training

WES Onderzoek & Advies

Competentiemanagement als het integrerend instrument voor het personeelsmanagement. Waarom is dat zo en hoe kan die belofte waargemaakt worden?

Inleiding

Doeltreffend personeelsmanagement beoogt dat de organisatie steeds over de juiste medewerkers op de juiste plaats kan beschikken teneinde de organisatiedoelstellingen te bereiken. Verder beoogt HRM dat deze medewerkers een werkomgeving wordt aangeboden die hen blijvend weet te boeien door optimaal gebruik te maken van hun capaciteiten en in te spelen op hun ontwikkelingsmogelijkheden en -wensen. Personeelsmanagement wenst een "win-win" situatie te creëren tussen de organisatie en de medewerkers: een tevreden organisatie met tevreden medewerkers.

Dit realiseren is uiteraard geen sinecure en is afhankelijk van verschillende factoren. **Competentiemanagement** kan daarin dé integrerende factor zijn. Essentieel is dat beide partijen (organisatie en medewerkers) precies weten wat ze van elkaar kunnen en mogen verwachten en dat daarover, in een klimaat van openheid, doorheen de gehele organisatie over kan gecommuniceerd worden. De organisatie moet specificeren welke competenties van essentieel belang geacht worden voor de uitvoering van de taken en functies binnen de organisatie; de medewerkers krijgen duidelijkheid over wat van hen verwacht wordt, waar ze op huidig ogenblik staan en welke mogelijkheden er kunnen geboden worden om hun competenties te ontwikkelen.

Begrippenkader

Voor alle duidelijkheid is een toelichting van het begrippenkader vereist.

Competenties definiëren we hier als "de vereiste bekwaamheden die tot uitdrukking komen in succesvol gedrag bij het uitoefenen van een taak"¹. Een competentie beschrijft dus het gedrag waarvan een succesvol uitvoerder van een taak blijkt geeft. Het vereiste gedrag is de resultante van verworven kennis, vaardigheden en houdingen die een persoon zich heeft eigen gemaakt door ervaring en het volgen van allerlei opleidingstrajecten. Het competentieniveau



verhoogt naarmate de mix aan kennis, vaardigheden en houdingen leidt tot een succesvoller of kwalitatiever uitvoeren van een bepaalde taak.

Alhoewel bij competenties in eerste instantie gedacht wordt aan de aanwezigheid van kennis, vaardigheden en houdingen om een taak te kunnen uitvoeren, moet er onmiddellijk ook het aspect **bevoegdheid** aan toegevoegd worden. Het is niet voldoende dat medewerkers de vereiste kennis, vaardigheden en houdingen hebben om bepaalde kerntaken met succes uit te voeren, ze moeten ook de bevoegdheid hebben of krijgen om ze uit te voeren. Dit veronderstelt een cultuur van "empowerment", van bevoegdheid geven aan diegene die zo dicht mogelijk bij de eigenlijke uitvoering staat

Competenties kunnen vanuit verschillende hoeken bekeken worden:

- vanuit de **organisatie**: de unieke bekwaamheden die de organisatie onderscheiden van de ander;
- vanuit de **functie**: de vereiste bekwaamheden waaraan iemand moet voldoen om een functie met succes uit te voeren;
- vanuit het **individue**: de individuele bekwaamheden waarover iemand beschikt en die aan de grondslag liggen van zijn persoonlijk succes.

Centraal in het denken rond competenties is het begrip **kerncompetenties**. Dit zijn die competenties die geacht worden "het verschil te maken". Voor de organisatie zijn dat de competenties die essentieel zijn om de doelstellingen van de organisatie te verwezenlijken en die de organisatie kan onderscheiden van de concurrentie en een competitief voordeel verschaffen. Voor functies slaat het op de essentiële bekwaamheden (kennis, vaardigheden, houdingen) die essentieel zijn om een bepaalde taak tot een goed einde te brengen en die het verschil maken tussen een gewone en een succesvolle medewerker voor een bepaalde functie. Om praktische redenen wordt enkel met kerncompetenties gewerkt.

(Kern)competenties zijn dus:

- herkenbaar en observeerbaar gedrag bij een medewerker;
- beoordeelbaar;
- ontwikkelbaar via opleiding en coaching;
- gerelateerd aan de kritische succesfactoren bij "goede presteerders" in een bepaalde functie.

Competentiemanagement slaat dan op het beheer van de aanwezige kerncompetenties binnen de organisatie, en - in het licht van de veranderende noden en ontwikkelingen - het gericht ontwikkelen van de huidige en toekomstige vereiste kerncompetenties.

Er zijn hierbij duidelijk drie elementen te onderscheiden:

- het benoemen van de kerncompetenties die vereist zijn om de organisatiedoelstellingen te realiseren;
- het in kaart brengen, inventariseren en meten van de aanwezige kerncompetenties bij de medewerkers;
- het ontwikkelen van de kerncompetenties met het oog op het verkleinen van de kloof tussen de gewenste competenties en de aanwezige competenties enerzijds, en anderzijds de ontwikkeling van toekomstig vereiste competenties.

Een centrale plaats voor competentie management

Het is duidelijk dat competentie management, zodanig gedefinieerd, een centrale plaats inneemt in het gehele HRM-gebeuren. Het vormt het integrerende instrument dat richtinggevend is voor het selecteren, ontwikkelen, beoordelen en belonen van medewerkers.

Onderstaand vereenvoudigend schema tracht de samenhang tussen de verschillende componenten van het personeelsmanagement waarop competentie management betrekking heeft te visualiseren.

Vanuit de missie, visie en strategie worden kerncompetenties bepaald en beschreven die de eigenheid van de organisatie reflecteren en incorporeren. Kerncompetenties worden aan kerntaken gekoppeld en een subset van kerntaken vormen samen een functie.

Functieprofielen en het persoonlijke profiel vormen de basis voor het gehele beoordelingsgebeuren.

Competentietekorten geven aanleiding tot ontwikkelingsnoden die vertaald worden in persoonlijke opleidingsplannen die op hun beurt via opleidingstrajecten uitgevoerd worden.

De verschillende gebieden van het HRM-gebeuren worden door het competentie management bestreken. Selectie en aanwerving kunnen terugvallen op een consistente formulering van competenties, taken en functies. Het beoordelen gebeurt op basis van de functie- en persoonlijke profielen, waaruit dan de training- en ontwikkelingsactiviteiten aangestuurd worden. Competentiemanagement verschaft ook de nodige informatie om de interne doorstroming en loopbaanontwikkeling in goede banen te leiden. Tenslotte kan het competentie management, indien gewenst, het beloningssysteem mede aansturen (*figuur 1*).

Hoe competentie management aanpakken?

Een effectieve aanpak van competentie management binnen een organisatie vereist het zetten van een aantal weloverwogen stappen.

Het hele proces kan door specifieke softwarepakketten ondersteund worden. Om één en ander duidelijk te maken illustreren we de uitleg met schermen uit het Nederlandstalige pakket "Toppers 5.0"².

Inkaderen in het algemeen beleid van de organisatie

De invoering van competentie management binnen een organisatie heeft het meeste kans op slagen als het ingebed wordt in organisaties die:

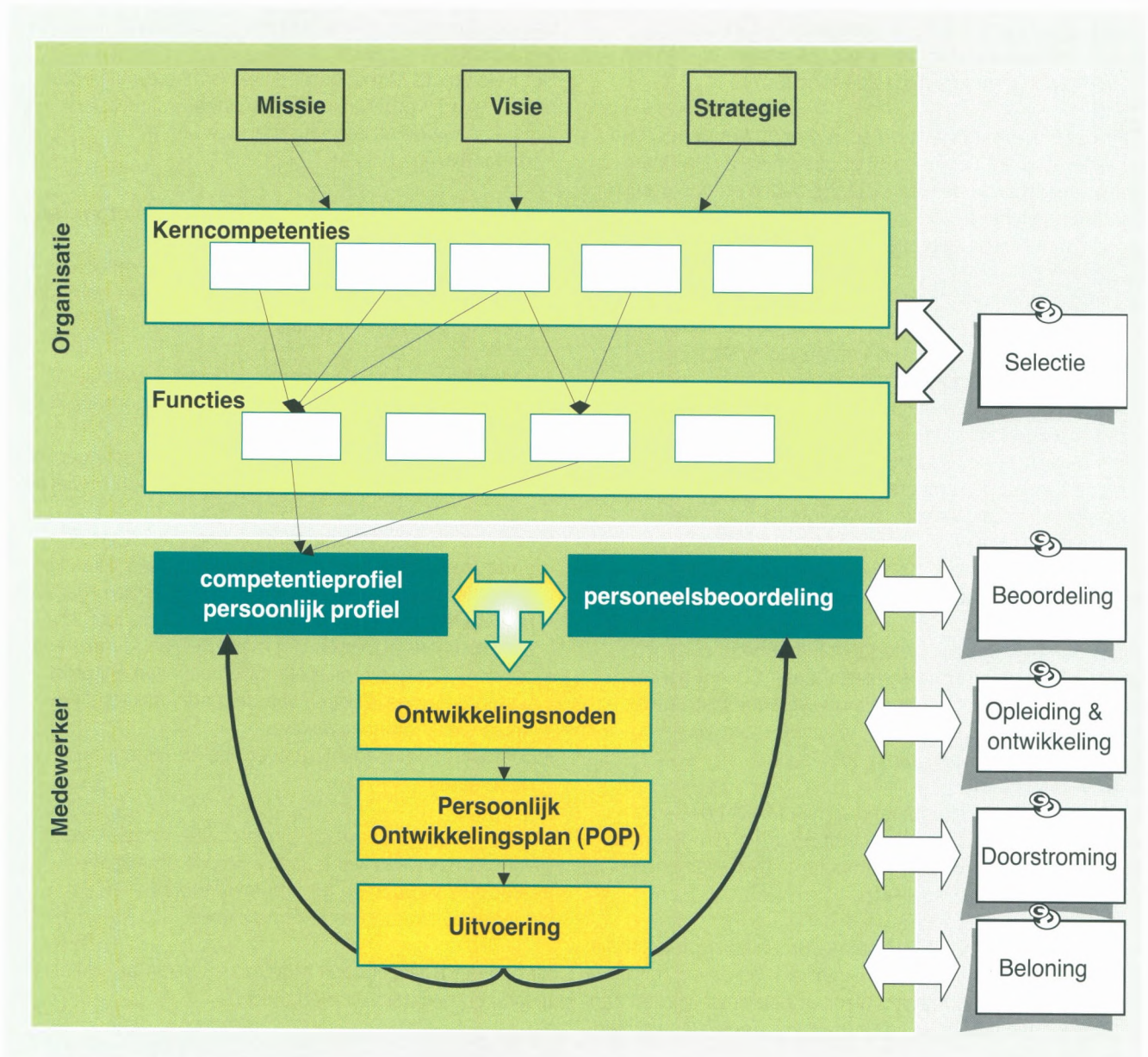
- herkenbaar duidelijke organisatiemissie, -strategie en -doelstellingen hebben die omschreven, doorgedrongen en doorgepraat zijn op alle echelons;
- een duidelijke organisatiestrategie hanteren die gericht is op het investeren in de ontwikkeling van hun medewerkers;
- een coachende managementstijl hanteren waarbij ondersteuning geboden wordt in het ontwikkelen van competenties en talenten aanwezig binnen de organisatie;
- procedures ontwerpen en onderhouden die leer- en ontwikkelingsprocessen van medewerkers stimuleren;
- steeds op zoek zijn naar een optimale overeenkomst tussen de mogelijkheden van de medewerkers en de taken die ze moeten vervullen;
- competentie management over heel de organisatie doorvoeren.

Kortom, organisaties waar een leercultuur heerst, waar medewerkers als de echte activa van de organisatie beschouwd worden en gestimuleerd worden om zich verder te bekwamen en te ontwikkelen.

Binnen dergelijke context moeten ook - vooraf - duidelijke afspraken gemaakt worden over:

- de plaats van de (kern)competenties bij de evaluatie- en functioneringsgesprekken;
- de relatie competenties-beloning (worden competenties en competentieontwikkeling beloond of niet?);
- het aantal competentieniveaus dat voor elke competentie vastgelegd zal worden;
- de training van de managers in het omgaan met competenties. Hoe competentiegerichte selectie-interviews houden, hoe iemand op zijn competenties coachen, hoe competentietekorten achterhalen en de juiste leerbehoeften achterhalen? Allemaal aandachtspunten die managers bij het invoeren van competentie management onder ogen moeten zien;
- de invoering van het competentie management systeem: hoe communiceren met alle medewerkers bij het opzet en bij alle fasen van de implementatie?

Figuur 1
Stroomdiagram competentiemanagement



Kerncompetenties definiëren

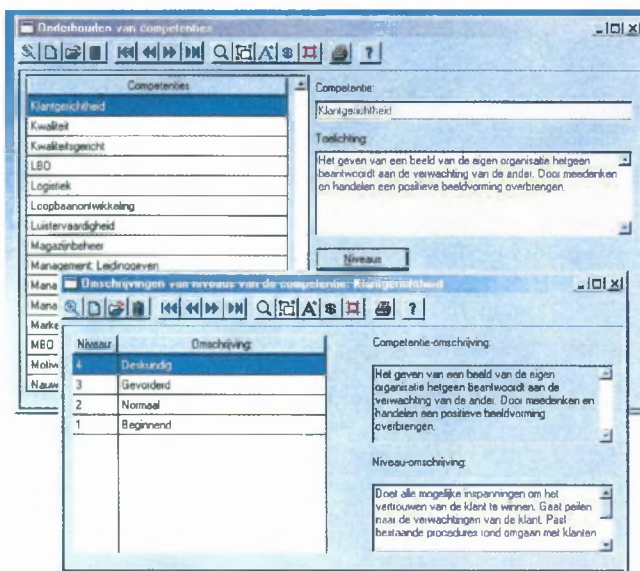
Een eerste, u terst belangrijke en eenmalige stap is het definiëren van die competenties die binnen de organisatie als cruciaal ervaren worden voor het realiseren van haar doelstellingen en haar kerntaken of -activiteiten. Om erachter te komen welke de kerncompetenties van een organisatie zijn, dient men erachter te komen wat precies de eigenheid en specificiteit van de organisatie is.

Voor elke kerncompetentie wordt een duidelijke definitie geformuleerd en wordt het gedrag bij elk onderscheiden competentieniveau beschreven. Typische classificatie van

de niveaus kan zijn: beginnend - normaal - gevorderd - deskundig.

Belangrijk is wel te vermelden dat de definitie van de kerncompetenties en de omschrijving van de competentieniveaus **organisatiespecifiek** is. Dat wil zeggen dat er binnen de organisatie een consensus ontstaat over de precieze definitie van de competentie en het gewenste gedrag. Zo kan bijvoorbeeld de definitie van "klantgerichtheid" verschillen van bedrijf tot bedrijf. Deze verschillen spruiten voort uit de eigenheid van de organisatie en de eigen invulling vanuit de missie, visie en strategie.

Figuur 2
Beschrijving van competenties met de bijhorende competentieniveau's



Deze kerncompetenties zullen nu in de volgende stappen gekoppeld worden aan kerntaken, functies, personen en opleidingstrajecten (figuur 2).

Kerntaken bepalen

Binnen de organisatie worden de kerntaken (ook kernactiviteiten genoemd) bepaald die binnen elk actieterrein van de organisatie van cruciaal belang geacht worden voor het realiseren van de organisatiedoelstellingen en -strategie. Ze worden in overleg met de huidige (succesvolle) uitvoerders bepaald. Belangrijk is zich niet te verliezen in detail maar de focus te houden op wat echt tot het essentieel takenpakket hoort.

Kerncompetenties aan kerntaken koppelen

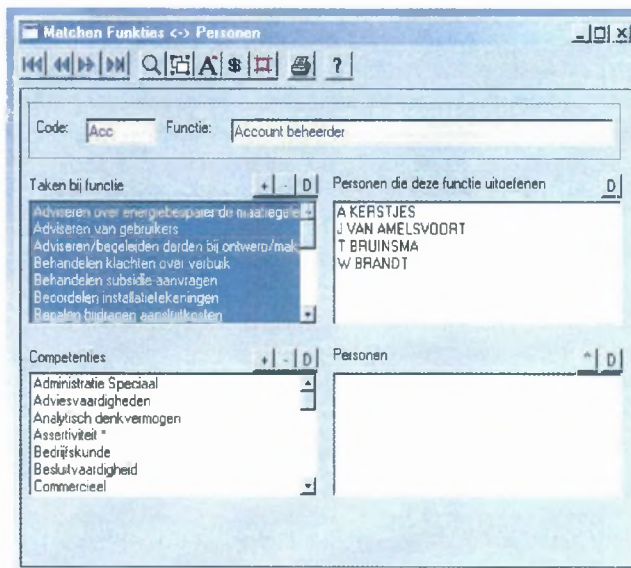
Eveneens in overleg met de huidige uitvoerders worden aan iedere taak één of meerdere kerncompetenties gekoppeld die essentieel geacht voor de goede uitvoering van de taak.

Functies bepalen (met taken, competenties en competentieniveaus)

Functies worden nu gedefinieerd als een coherente set van kerntaken, waaraan dus automatisch een aantal kerncompetenties vasthangen. Tevens wordt voor iedere competentie die deel uitmaakt van de functie het competentieniveau bepaald dat voor deze functie vereist is. Dit alles samen vormt het **functieprofiel**.

Om het overzicht niet te verliezen en steeds op het essentiële gefocust te blijven wordt per functie het aantal competenties beperkt tot 7 à 9 (figuur 3).

Figuur 3
Functies met bijhorende taken en competenties



Personen aan functies toewijzen

Wanneer een persoon een functie toegewezen krijgt, krijgt hij automatisch de taken en de vereiste kerncompetenties met hun vereiste niveau toegewezen. Een persoon kan ook meerdere functies toegewezen worden. Zo kan iemand de functie "Afdelingshoofd" toegewezen zijn en tegelijkertijd de functie of rol van "Kwaliteitscoördinator" vervullen. Ook voor deze functie/rol zijn de essentiële taken en verwachte competenties vastgelegd. De medewerker in kwestie zal dus van de samengevoegde competenties blij moeten geven en beide zullen bij het beoordelingsgesprek geëvalueerd worden.

Het is ook steeds mogelijk dat er nog persoonsspecifieke taken toegevoegd worden, met bijhorende competenties. Dit alles samen vormt dan het **persoonlijk profiel** dat als uitgangspunt wordt genomen voor de beoordelingsgesprekken.

Beoordeling aanwezige competenties

Voor iedere medewerker is het nu duidelijk op welke competenties hij/zij zal beoordeeld worden. Tevens zijn alle competenties éénduidig omschreven en zijn ook de vereiste competentieniveaus éénduidig vastgelegd.

De manier waarop de beoordeling plaatsgrijpt kan variëren. Het kan gaan van self-assessment, over 90°, 180° of 360° feedback, middels coaching-, functionerings- of evaluatiegesprekken. Belangrijk is dat de resultaten binnen het competentie management systeem worden ingevoerd en er een vergelijking kan worden gemaakt tussen de aanwezig ervaren competentieniveaus en de vereiste competentieniveaus voor de functie(s). Hieruit blijken dan de tekorten waaraan individueel of collectief moet worden

gewerkt om de beoogde competentieniveaus te behalen (figuur 4).

Planning van de competentieontwikkeling

Uit evaluaties en beoordelingen blijken welke kloven er nog bestaan tussen de huidige en de gewenste competenties. Door aan competenties ook **opleidingstrajecten** te koppelen die de nodige kennis, vaardigheden en houdingen moeten opleveren om het gewenste competentieniveau te halen, kunnen nu ook **Persoonlijke Opleidingsplannen (POP's)** samengesteld worden. Ze identificeren de te ontwikkelen competenties binnen de huidige functie(s) of voor toekomstige functies via herplaatsing, functieroulatie, -verbreding, loopbaanplanning, etc.

In de POP's kunnen verplichte (bij de functie horende) of andere zinvolle opleidingen worden gepland.

Competentietekorten voor bepaalde groepen van medewerkers kunnen worden gedetecteerd en de vereiste opleidingen ervoor gepland.

Een apart luik vormt het uittekenen van wat de toekomstige strategische kerncompetenties zouden kunnen zijn voor de organisatie. Deze toekomstige kerncompetenties tijdig benoemen, ze koppelen aan huidige en toekomstige taken en opleidingstrajecten ervoor detecteren behoort tot het onderhoud van het competentiesysteem en laat toe in te spelen op veranderingsprocessen en nu reeds te plannen voor de toekomstig benodigde competenties.

Uitvoering van de competentieontwikkeling

De geplande coachings- en opleidingstrajecten worden uitgevoerd en geëvalueerd op de toename van de aanwezige competenties. In welke mate hebben ze de competentieniveaus doen toenemen bij de medewerkers? Blijkt de toename uit de beoordelingen in de evaluatiegesprekken? Komen nieuwe vereiste competentietekorten aan het licht? Dit alles vormt feedback en input voor een volgende ronde die begint bij de beoordeling van de aanwezige competenties (zie hoger).

Competentiemanagement: een antwoord op wat?

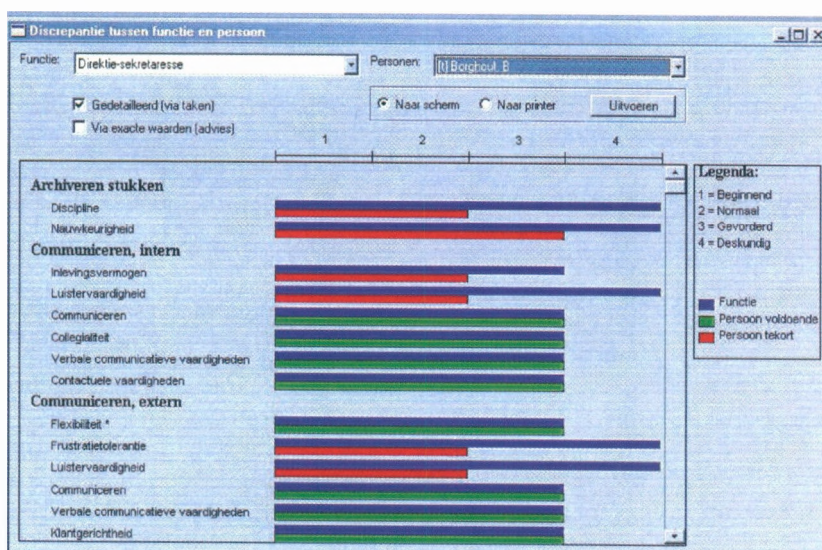
Een greep uit een niet beperkende lijst van vragen waarop een gedegen competentie management een antwoord moet kunnen geven:

- Welke medewerkers komen in aanmerking voor een bepaalde functie?
- Aan welke competenties moet iemand werken in het kader van zijn huidige functie en welke opleidingen moet hij daarvoor volgen?
- Welke opleidingen horen bij een bepaalde functie?
- Welke medewerkers komen in aanmerking voor de samenstelling van een team dat een welbepaald scala van competenties moet bevatten?
- Welke opleidingen moet iemand doorlopen om door te groeien naar een hogere functie (loopbaanontwikkeling)?
- Wie binnen de organisatie komt in aanmerking voor het volgen van een bepaalde opleiding?
- Welke taken kan een medewerker ook nog aan die niet in zijn huidige takenpakket zit?
- Hoe stellen we snel een nieuw functieprofiel samen dat consistent is met de bestaande profielen en waarbij er onmiddellijk een beeld kan gevormd worden van de benodigde competenties?
- Wie zijn de sterke en de zwakke schakels inzake competenties binnen de afdeling?
- Etc.

Valkuilen

Toch moet er gewaarschuwd worden voor een aantal mogelijke valkuilen:

- De graad van detail verdient aandacht. Te abstracte competentieprofielen zijn niet echt herkenbaar, terwijl te gedetailleerde profielen niet hanteerbaar zijn.
- Het invoeren van competentie management vereist dat de managers meer aandacht moeten hebben voor het waar-



Figuur 4
Discrepancie tussen de bestaande competenties en de vereiste competenties voor de functie

nemen en interpreteren van gedrag. Dit veronderstelt in veel gevallen specifieke opleiding.

- Belangrijk is dat er van bij de introductie en in alle stappen van de implementatie een grote graad van vertrouwen is tussen alle betrokken partijen.
- Competentiemanagement vormt best de ruggengraat doorheen het hele personeelsmanagement. Als men blijft steken bij louter functieprofielen slaat men de bal mis.

Meerwaarden verwacht?

Welke meerwaarden kan men dan verwachten van de invoering van competentimanagement binnen de organisatie?

Voor de organisatie en het management:

- medewerkers kunnen beter op hun capaciteit ingezet worden;
- er komt een duidelijker overzicht van de aanwezige competenties binnen de organisatie, en dit geordend op een consistente manier;
- er kan een directere relatie gelegd worden tussen opleiding en competentieverwerving waardoor de effectiviteit van de opleidingen beter kan nagegaan worden;
- er wordt op een objectiverende en transparante manier omgegaan met personeelsbeoordeling en dit tegen een achtergrond van een geïntegreerd systeem;
- er wordt heel wat informatie gecreëerd om het personeelsbeleid aan te sturen (sturingsinformatie): snellere creatie van functieprofielen, profielvergelijkingen en persoonsvergelijkingen, opleidingsmogelijkheden, doorgroeimogelijkheden, etc;
- er kunnen ook niet-bedrijfskritische competenties van personeelsleden bijgehouden worden die bijzonder nuttig kunnen zijn in specifieke situaties (bijvoorbeeld een vliegbrevet, EHBO-ervaring, ingeburgerd zijn binnen een specifieke wereld, ...).

Voor de medewerker:

De medewerker weet precies wat er binnen zijn functie(s) van hem verwacht wordt en hoe hij zal geëvalueerd worden en dit binnen een consistent en transparant systeem; Hij kan gericht met zijn eigen loopbaanontwikkeling bezig zijn omdat hij zicht krijgt op de vereiste competenties en competentieniveaus bij andere en hoger functies.

Besluit

Als de medewerkers de meest belangrijke factor van de organisatie vormen, dan is een geïntegreerde aanpak van begeleiding en ontwikkeling van deze medewerkers een must. Dit kan het best via competentimanagement dat de huidige en toekomstige kerncompetenties in kaart brengt en een aansturing geeft aan alle ontwikkelingsinspanningen voor de medewerkers. Belangrijk is dat duidelijkheid en transparantie wordt gecreëerd binnen het hele personeelsmanagement: van selectie over beoordeling, opleiding en ontwikkeling tot loopbaanontwikkeling en herplaatsing. Dit leidt veelal ook tot grondige veranderingen in de cultuur van de organisatie, niet in het minst op het vlak van de communicatie tussen leidinggevende en medewerker. Een competentiegerichte manager die zich coachend en mensgericht opstelt is aan de orde.

- 1 Strategisch Competentiemanagement, de hype voorbij?, Ton van Dongen, Schouten & Nelissen
- 2 Toolpot b.v., Postbus 229, De Drieslag 30, 8250 AE Dronten, Nederland

Brusselle Enterprises nv

Westendelaan 1, 8620 Nieuwpoort

Tel. 058/23.25.13

Fax 058/23.05.76

Aanneming van draai-, frees-, slijp- en kotterwerk,
zowel conventioneel als op CNC-machines
Vol- en halfautomatisch lassen

HRM... simpelweg

Jan Verhenne

Het begint al met dat onding van een naam: Human Resources Management! Shakespeare schreef wel What's in a name?, maar dat de vlag toch enigszins de lading moet dekken is ook een feit. Waar komt die ongelukkige naam vandaan? In de tachtiger beginjaren schreven enkele Harvard professoren een interessante studie over een vernieuwde aanpak van het personeelsbeleid. Het boek kreeg een cult status en lag weldra op het bureau van iedere personeelsdirecteur. Onze Nederlandstalige professoren, die zich over het algemeen weinig bekommeren om de eigen voor- en achternaam, namen de Engelse terminologie klakkeloos over. Hoewel ik door de algemene verspreiding verplicht was de term te gebruiken, heb ik er mij blijvend over geërgerd.

Talent telt

Als ik terugblik op mijn professionele loopbaan dan meen ik te mogen zeggen dat ik niet bezig ben geweest met het management van human resources, maar wel met dat van talent. (De bepaling 'menselijk' is zelfs overbodig.) Ik heb onze nationale (ex)coach Wasseige evenmin horen spreken over resources; hij had het wel over voetbaltalent. De ploeg met de rijkste inhoud aan talent, en die er bovendien in slaagt om dat talent te stroomlijnen, wordt wereldkampioen. En dat geldt ook voor bedrijven. Zo eenvoudig is dat. De consequenties van deze bewering (die ik zelden heb horen betwisten) worden echter zelden in de praktijk toegepast.

Het is wel zo dat een bedrijf in de eerste plaats een goed competitief product moet aanbieden. *Conditio sine qua non*. Maar eenmaal zover wordt het onderscheid tussen een topbedrijf en een gemiddeld bedrijf gemaakt door het verschil in talent van de medewerkers. Producten, strategie, technologie, marktbenadering, organisatiestructuur, enz. kunnen in een mum van tijd door de concurrenten nagebootst worden. Het talent van medewerkers niet. Talent ontwikkelen en stroomlijnen is een onzichtbaar proces, en aldus het moeilijkst 'in te halen' competitief voordeel.

Dit gezegd zijnde zou je denken dat voor ieder topman van een bedrijf 'het personeel' prioriteit nummer één is. Met de lippen belijden ze dat wel bij passende gelegenheden (decoratiefeesten en zo), maar als je wat dieper in hun activiteiten graaft dan stel je vast dat ze een bedroevend laag percentage van hun tijd besteden aan personeelszaken.



Euvel dat overigens ook geldt voor de leden van de raad van bestuur, en in het algemeen voor alle lijnmanagers 'tout court'.

Ik heb vaak verdedigd dat de HR-functie moet vertegenwoordigd zijn in het directiecomité van een bedrijf. Meestal verstaat men hierdoor dat de HR-directeur een zijte hoort te hebben in het hoogste bestuursorgaan. Eigenlijk bedoel ik méér; namelijk dat de afgevaardigde bestuurder 'himself' de hoogste HR-manager in het bedrijf moet zijn en dat hij de belangrijkste beslissingen inzake promotie, mutatie, toekenning van verantwoordelijkheden, ... zelf moet nemen. Weliswaar kan hij beschikken over een adjunct die het voorbereidend werk doet, maar knopen doorhakken doet hij zelf.

Vele (grote) ondernemingen denken goed bezig te zijn als ze een algemeen directeur HR hebben die zetelt in het directiecomité. Over de bevoegdheden van deze laatste ligt vaak bedroevend weinig vast. Als bijvoorbeeld een belangrijke vacature alleen via een interne mutatie kan worden ingevuld, moet hij in overleg gaan met zijn collega's van het directiecomité. Wat een tijd en energie daarin verloren gaat! Geen enkele manager staat immers graag een waardevolle medewerker af, ook al is het in het voordeel van zowel bedrijf als medewerker.

Besluit: De topman moet doordrongen zijn van het besef dat zijn bedrijf enkel dan beter kan zijn dan de concurrentie als hij beschikt over meer talent in zijn organisatie. Hij moet bereid zijn om voldoende tijd en aandacht te besteden aan talentontwikkeling. De verantwoordelijkheid hiervoor kan hij niet delegeren.

Talent in West-Vlaanderen

Het is uiteraard zo dat er geen typisch West-Vlaams HRM bestaat; de provinciegrens stelt in dat soort zaken niets

voor. Toch zijn er twee kenmerken eigen aan het industriële weefsel in West-Vlaanderen:

1. er zijn weinig grote multinationale bedrijven; of anders gezegd we zijn een provincie van (familiale) KMO's;
2. er zijn geen grootstedelijke agglomeraties zoals bijvoorbeeld Brussel en Antwerpen.

Deze kenmerken 'kleuren' enigszins de HR cultuur in de bedrijven. Het lijkt me daarom zinvol om eens te kijken naar het verschil in HR management binnen KMO's enerzijds en grote bedrijven anderzijds en dit voor de vier categorieën van medewerkers: directie, kaderleden, bedienden en arbeiders. Ik vraag bij voorbaat excuus voor de veralgemeningen en de zwart-wit schildering. Bedoeling is dat de geïnteresseerde lezer zichzelf en zijn bedrijf positioneert ten opzichte van de geschetste beeldvorming.

Directie

Zoals hierboven aangetoond is 'de topman' de dirigent van het personeelsorkest.

In een grote onderneming is hij normaliter de afgevaardigd bestuurder en heeft hij de ladder van de hiërarchie beklommen in één of meerdere bedrijven. Hij heeft weet van de internationale managementtechnieken, leest de artikelen van 'business goeroes', neemt deel aan industriële symposia, ... Kortom, hij is een manager die zijn bekwaamheden heeft bewezen in velerlei disciplines. Hij weet dus ook wat de actuele trends zijn inzake HRM.

De directeur van een KMO doorloopt een gans ander parcours. Hij is de (klein)zoon van de ondernemer-oprichter en dat legitimeert zijn aanspraken op het leiderschap van het bedrijf. Hij doet - in het beste geval - universitaire studies, behaalt een MBA getuigschrift, loopt stage in grotere ondernemingen om uiteindelijk de leiding van het familiebedrijf op te nemen. Het kan ook dat hij hogere studies niet aankan en vrij vlug ondergedompeld wordt in het eigen bedrijf om aldaar 'al doende' de stiel van directeur te leren. Tusschenin zijn allerlei scenario's mogelijk... Dit maar om te illustreren dat in onze (West-)Vlaamse KMO's directeurs met een uiteenlopende visie en vorming de plak zwaaien; inclusief hun kijk op HRM.

Het is derhalve niet mogelijk om te spreken van een veralgemeende KMO-visie. De verscheidenheid aan inzichten komt duidelijk tot uiting bij het overleg in de schoot van werkgeversorganisaties.

In de grote West-Vlaamse bedrijven (Bekaert, Barco, Vandemoortele, ...) ziet men een HRM dat in grote lijnen aansluit bij de actuele trends dienaangaande; terwijl bij de KMO's sommige bedrijven dat ook doen, maar andere het nog houden bij een klassiek 'patron-werknemer' model.

Kaderleden

Negentig procent van alle handboeken over HRM gaan meer bepaald over deze categorie van medewerkers. Het is uiteraard de belangrijkste groep inzake 'intellectuele bagage'

en bovendien zijn ze nauwelijks 'gesyndiceerd'. Er kan dus tussen de directie en een kadervertegenwoordiging veel onderling geregeld worden.

De grote bedrijven kiezen dan ook resoluut voor een zo aantrekkelijk mogelijk HRM, zodat ze een brede 'talent-pool' kunnen aantrekken en behouden. Tijdens de laatste decade werden hiertoe een aantal HR-instrumenten ontwikkeld en toegepast:

- **Competentiemanagement:** voor alle kaderfuncties wordt beschreven welke competenties vereist zijn om de desbetreffende functie op excellente wijze te kunnen uitvoeren. Dit zogenaamde competentieprofiel wordt uitvoerig met het kaderlid besproken en de te bereiken doelstellingen worden navenant vastgelegd. (Half)jaarlijks gebeurt een evaluatie over de ontwikkeling van de competenties en het al of niet behalen van de doelstellingen.
- **Loopbaanplanning:** hierbij wordt - voor zover het kan - op langere termijn het 'potentieel' van een kaderlid afgemeten. Meestal wordt dit aangevuld met een 'self assessment' (Wat denkt het kaderlid zelf aan te kunnen?). Uit de vergelijking van de eigen perceptie met die van de leiding worden acties tot bijsturing en ontwikkeling afgeleid.
- **e-HRM:** door het gebruik van daartoe specifiek ontwikkelde software pakketten tracht men te bekomen dat het kaderlid meer 'inzicht en greep' krijgt op zijn ontwikkeling en kansen binnen het bedrijf. Of dit een 'hype' is of een reële vooruitgang in het HRM betekent, valt nog af te wachten; veel e-dinges zijn al op hun neus gevallen.
- **Toekennen van opties:** door middel van een fiscaal aantrekkelijke 'raap voor de neus' wil men het kaderlid nauwer betrekken bij de winstrealisatie; hij moet zich een beetje aandeelhouder voelen. Vaak wordt deze wijze van beloning ingebed in een breder 'cafetaria' plan; wat inhoudt dat medewerkers beloningscomponenten zelf kunnen kiezen en die op bepaalde tijdstippen van hun loopbaan kunnen inruilen voor andere beloningsvormen.

Kaderleden in een KMO weten meestal weinig van deze systemen af. Vaak zijn ze ook maar met een handvol binnen het bedrijf en vormen ze geen groep met een eigen identiteit en/of zeggingskracht. Toch is het kaderlid in een KMO zelden ongelukkig en dat moge blijken uit de weinig talrijke overstappen van KMO naar multinational.

Een universitair die kiest voor een loopbaan in een KMO weet wat hij kan en mag verwachten: een positie dicht bij de directeur, maar met weinig promotiemogelijkheden, een informele organisatie waarbij de job alras wordt aangepast aan de competenties van de betrokkene en niet omgekeerd, zoals in een groot bedrijf, tal van mogelijkheden om het salaris fiscaal vriendelijk te maken en in verhouding met de individuele prestatie en de bedrijfswinst... Kortom een gepersonifieerd HRM waarbij de samenwerking met de directeur en met de familiale aandeelhouders vaak leidt tot het smeden van een intieme band met het bedrijf. Het is moeilijk om het netto inkomen van kaderleden in KMO's en grote bedrijven onderling te vergelijken.

In kleinere bedrijven wordt veel toegedekt met de mantel van ... u weet wel.

Aan het kaderlid om zijn keuze te maken; als het maar zijn 'cup of tea' is.

Bedienden

In grote bedrijven een moeilijke groep wat HRM betreft. Weliswaar zijn velen nog aangesloten bij een vakbond (het kan nooit kwaad) maar stellen toch prijs op een individuele benadering wat loopbaan, promotie en beloning aangaat. Deze situatie van tussen twee stoelen te zitten wordt zichtbaar bij sociale conflicten; bij stakingen zijn er altijd wel werkwillige bedienden. Ook de toepassing van de regels inzake de arbeidstijd is bij deze categorie van medewerkers zeer diffuus. Sommige bedienden houden zich strikt aan de vastgestelde uren en nemen al de toegekende ADV (ArbeidsDuur Verminderings)-dagen op; terwijl anderen regelmatig overuren doen zonder dat ze hiervoor een of andere vorm van compensatie eisen. Het gevolg is dan ook dat in de beloning 'zijpaden' ontstaan om aan gemotiveerde medewerkers toch een extra bonus te kunnen toekennen. De vakbonden laten dat oogluikend toe.

Een bediende identificeert zich sterk met de dienst of afdeling waar hij/zij is tewerkgesteld. Meestal betreft het een beperkt aantal medewerkers die nauw samenwerken en onder leiding staan van een kaderlid. Het is de cultuur van deze 'subgroep' die bepalend is voor de motivatie en het gedrag van de bediende. Zo zijn er diensten waar vlot overuren worden gepresteerd, terwijl dat in andere totaal

onmogelijk is. Hoe een kaderlid zijn medewerkers-bedienden kan motiveren en begeistere is vaak het beste meetinstrument voor het bepalen van zijn leiderschap capaciteiten.

Tijdens mijn professionele loopbaan heb ik gepoogd om voor de bediendenpopulatie gelijke HRM-instrumenten uit te bouwen als voor kaderleden, weliswaar in een ietwat vereenvoudigde vorm. Ik ben daar niet (volledig) in geslaagd. De weerstand kwam van verschillende kanten... De vakbonden oordeelden dat ze daardoor aan macht inboetten en dat de poort werd opengezet voor willekeur van het management: vooral het evaluatiesysteem en de daaraan gekoppelde variabele beloning vond in hun ogen geen genade. Kaderleden, anderzijds, behielden liever een grote vrijheid van handelen en beschouwden de bedienden als hun 'eigendom' waarover zij best konden oordelen; dat ze naargelang de noden van het bedrijf of overeenkomstig hun competenties beter elders konden ingezet worden aanzagen zij als een inbreuk op hun gezag en prestige... De bedienden zelf waren verdeeld; wie vond dat hij in een goede dienst werkte, hield het liever bij het oude. Wie uit zijn dienst weg wou, zag in de nieuwe aanpak wel mogelijkheden. De praktijk toonde dus aan dat bedienden in een groot bedrijf een heterogene groep zijn.

In de KMO's is de verscheidenheid zonet nog groter. In sommige bedrijven doen bedienden jobs die volwaardiger en interessanter zijn dan die van kaderleden in multinationals, terwijl er anderzijds ook veel onderbetaalde en onaantrekkelijke jobs zijn. Daar is het eens te meer de directeur-eigenaar die de toon zet. Bij de doorsnee werknemer overheerst wel de mening dat een bediende in een grote onderneming beter af is dan die in een KMO, en dat vooral inzake werkdruk, salaris bij het einde van de loopbaan, bijkomende voordelen (groepsverzekering, maaltijdcheques) en vakantiedagen.

Arbeiders

In de grotere bedrijven is deze groep medewerkers het jachtterrein bij uitstek van de vakbonden. Van A tot Z worden alle arbeidsvoorwaarden collectief en via CAO's geregeld. De polarisatie arbeid-kapitaal wordt aldus kunstmatig en gewild in stand gehouden. Bovendien heeft een directie te maken met drie erkende arbeidersvakbonden die het meestal met elkaar niet eens zijn. Onderling opbod doorkruist vaak het overleg. Uit eigen ervaring durf ik te zeggen dat sociaal overleg vaak tot bevredigende resultaten voor alle partijen leidt, maar dat de tijd en de energie die eraan besteed moeten worden vaak buiten alle proporties zijn. De vakbondsvertegenwoordigers zijn gedegradeerd tot tussenpersonen die weliswaar technisch kunnen onderhandelen, maar die voor de finale beslissing 'het referendum' als legitimatie nodig hebben. Bovendien zijn de syndicale afgevaardigden binnen het bedrijf zelden de beste medewerkers, wat dan bij de leidinggevers nogal eens kwaad bloed zet. Voor vele werkgevers geldt nog steeds de regel: syndicale afvaardiging = beperking van vrijheid en flexibiliteit.



Het is dan ook niet te verwonderen dat KMO's de kaap van 100 werknemers liefst niet nemen en allerlei juridische smoesjes uitvinden om die te ontwijken. Werkgevers willen niet zozeer 'alles' geheim houden; maar willen wel een maximale flexibiliteit behouden om te kunnen inspelen op de wisselende marktomstandigheden. De meeste werkgevers zijn bereid om hun medewerkers maximaal te betrekken in het bedrijfsgebeuren, wel wetend dat daardoor ook de motivatie en de inzet verbeterd worden, maar blijven wel de vrijheid opeisen om de ingezette middelen optimaal te gebruiken in functie van de marktvraag. De vrees voor beperking van flexibiliteit (die al zo laag is in België) is DE vrees van de werkgever. Zie ook hoe vakbonden zich systematisch verzetten tegen interim-arbeid en tijdelijke contracten. Het contract van onbepaalde duur met alles erop en eraan is nog steeds de heilige koe van de vakbond. KMO's en vakbonden zullen elkaar pas kunnen vinden als enerzijds de KMO niet al te on-sociaal omspringt met de leuze 'vrijheid blijheid', en de vakbond anderzijds een open oog heeft voor de specificiteit van de kleine onderneming en niet alles over één kam wil scheren.

Tot besluit

West-Vlaanderen is een provincie van voornamelijk KMO's en daardoor lijkt het HR Management eerder conservatief dan vooruitstrevend te zijn. Toch zijn vele KMO's in hun personeelsbeleid zeer 'mensvriendelijk' en ligt de arbeidstevredenheid niet lager dan die in de grote bedrijven rond de grote steden. Integendeel!

Als er in de bedrijfswereld één grote goocheltruc bestaat, dan is het wel 'de truc van de balans'. Op twee velletjes papier, actief en passief genaamd, denkt men erin geslaagd te zijn het hele bedrijfsgebeuren samen te vatten. Denkvermogen, creativiteit, motivatie, inzet, samenwerking, ... al deze talenten zijn er zagezegd tot euro's herleid. De ware HR-manager weet beter. Op langere termijn zullen de onderliggende talenten bepalend zijn voor de toekomst van het bedrijf, méér dan de momentopname van een balans.

Jan Verhenne was tot juli 2001 algemeen directeur HRM van de Bekaert Groep en is nu met pensioen.



OM RESULTAAT TE HALEN MOET JE DE BESTE SPELERS HEBBEN.

Rendement groeit nog altijd voort uit gemotiveerde medewerkers: mensen die begaan zijn met hun vak en verantwoordelijkheid durven nemen... Met ons sociaal secretariaat, kinderbijslagfonds, sociale verzekeringen,... zijn we al jaren thuis in de meest veeleisende ondernemingen. ADMI Interim is ongetwijfeld het sluitstuk van een geïntegreerd dienstenpakket. Wenst u meer informatie over ADMI Interim of andere diensten van ADMI? Stuur, fax of mail uw gegevens naar: ADMI Interim, Smedenstraat 60, 8000 Brugge. Telefoon: (050) 47 48 49, fax (050) 47 48 58

e-mail: admb@admb.be



U vindt het adres en telefoonnummer van het ADMI-kantoor in uw buurt in de  Gouden Gids onder rubriek 7470.

WWW.ADMI.BE

De rol van uitzendarbeid in een transitionele arbeidsmarkt

Jan Denys

Randstad

labour market development and strategic affairs

In 1995 maakte de Duitse socioloog Schmid furore met zijn concept 'de transitionele arbeidsmarkt'. Schmid vertrekt daarbij van het standpunt dat we in Europa nood hebben aan een nieuwe visie op deze arbeidsmarkt. Hij gaat er daarbij vanuit dat het niet meer mogelijk en ook niet wenselijk is dat iedereen betaalde arbeid verricht. Het komt er volgens hem op aan om meer volume-flexibiliteit op de arbeidsmarkt te creëren. Dit kan indien we erin slagen om mensen gemakkelijker transitie te laten maken op de arbeidsmarkt (van werk naar huishouden, van werk naar opleiding, enz.). Bovendien vindt hij het wenselijk dat posities meer kunnen gecombineerd worden (bijvoorbeeld arbeid-zorg, arbeid-opleiding). Het model van Schmid heeft intussen veel populariteit verworven in Europa, ook in België. Dit komt omdat zijn model ook goed combineerbaar is met het inzicht dat de behoeften van werknemers om al of niet te werken of om meer of minder uren per week te werken kunnen wijzigen doorheen de loopbaan. Een jonge alleenstaande werknemer heeft op dat vlak andere prioriteiten dan een gehuwd koppel met kleine kinderen.

Inleiding

In dit artikel willen we aangeven welke rol de uitzendsector speelt in deze transitionele arbeidsmarkt. Het ligt voor de hand dat de rol van uitzendarbeid in een transitionele arbeidsmarkt niet gering is. Bij de uitwerking van zijn transitioneel arbeidsmarktmodel had Schmid twee verschillende zaken voor ogen (Vandenbrande, 2001). Vooreerst wilde hij, als strategie om de volume-flexibiliteit van de arbeidsmarkt te verhogen, het aantal wijzigingen of transitie tussen verschillende posities (leren, werken, werkloosheid, inactiviteit en pensioen) doen toenemen. Het hoeft wellicht geen betoog dat uitzendarbeid transitie op de arbeidsmarkt faciliteert. Daarnaast wilde hij de combinatie van verschillende activiteiten bevorderen. De feiten wijzen uit dat uitzendarbeid per definitie zeer geschikt is om bepaalde activiteiten te combineren (studeren en werken, zorg en arbeid, pensioen en arbeid). In dit artikel zullen we



Foto: Randstad

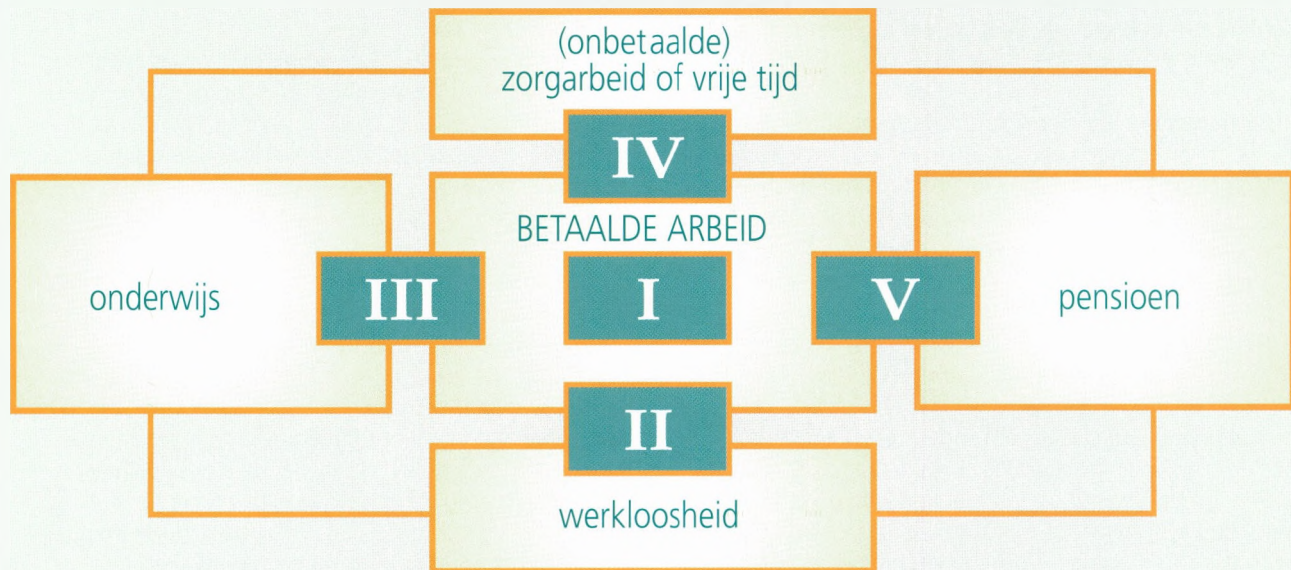
vooreerst aantonen dat uitzendarbeid binnen elke grote transitie een rol speelt. We doen dit door vrij schematisch de verschillende belangrijke transitie te overlopen en systematisch na te gaan hoe de uitzendsector binnen deze transitie functioneert. Om de objectiviteit te waarborgen doen we hiervoor beroep op externe cijfers. Daarnaast pogen we deze cijfers ook te duiden. Achter elk cijfer gaan namelijk meestal uitéénlopende realiteiten schuil. We stellen vast dat het bestaand statistisch materiaal niet in staat is om deze diversiteit afdoende weer te geven. Door de verschillende transitie apart te bekijken zal ook blijken dat uitzendarbeid niet overal een even belangrijke rol speelt. Gezien uitzendarbeid een commerciële dienstverlening is, vermoeden we dat het vooral een belangrijke rol speelt in die transitie die globaal genomen het soepelst verlopen. Uit het overzicht zal blijken dat het aantal transitie en combinaties in de realiteit groter is dan deze die zijn weergegeven in vroegere overzichten van Schmid (Muffels, 2001).

We beperken ons hier voornamelijk tot de Belgische uitzendmarkt. In de mate van het mogelijke vullen we dit aan met internationale gegevens en wordt er gerefereerd naar de Nederlandse situatie.

De transitie

Voor het overzicht van de verschillende transitie en combinaties baseren we ons op het model van Schmid (zie figuur 1).

Figuur 1
Het transitionele arbeidsmarktmodel van Schmid.



I. Transitie binnen betaalde arbeid

In tegenstelling tot wat dikwijls wordt gedacht, speelt de uitzendsector hier een niet onbelangrijke rol en dit op verschillende vlakken.

Bijverdienen

Vooreerst is uitzendarbeid een belangrijk instrument voor werknemers om bij te verdienen. Deze combinatie 'werk-werk' werd niet toevallig door Schmid vergeten. Zijn model is immers een antwoord op het bestaan van structurele werkloosheid en kan gezien worden als een intelligente en dynamische vorm van arbeidsherverdeling. Vandaar dat zijn aandacht vooral uitgaat naar de overgang van voltijds naar deeltijds. Hoewel Schmid zich niet uitdrukkelijk uitspreekt over de combinatie van jobs vermoeden we dat hij dit afwijst. Hij is in elk geval een voorstander van het beperken van overuren (door deze progressief te belasten). Het ontstaan van krappe arbeidsmarkten op het einde van de jaren '90 maakt bovenstaand uitgangspunt echter minder relevant. Dit betekent niet dat het transitioneel arbeidsmarktmodel irrelevant wordt, wel dat de legitimering ervan aan herijking toe is. Het minste wat we kunnen zeggen is dat het combineren van jobs geen marginaal gebeuren is. Van alle loontrekkenden in België geeft 3,7% aan een tweede job te hebben (mannen 4,2 en vrouwen 2,9%). Van alle zelfstandigen geeft 4,6% aan een bijjob te hebben (5% mannen, 3,9% vrouwen).¹ Indien betaalde informele arbeid zou worden meegenomen, stijgen deze cijfers ongetwijfeld nog substantieel. Het is ook aannemelijk dat relatief korte bijjobs niet meegenomen zijn in deze cijfers.

Bijverdieners maken een belangrijk deel uit van de uitzendkrachten. Zo'n 15% van alle uitzendkrachten vernoemen bijverdienen als belangrijkste hoofdmotief voor het verrichten van uitzendarbeid (Idea Consult, 2001). Daar in deze cijfers ook de studenten zijn meegeteld, schatten we het aantal bijverdieners op ongeveer 10%.

Baanwisseling

Uitzendarbeid wordt ook gebruikt door werknemers om van baan te wisselen. Ook aan deze transitie geeft Schmid geen speciale aandacht omdat het wisselen van baan geen rechtstreeks arbeidsherverdelend effect genereert. In elk geval is het zo dat een deel van de uitzendkrachten baanwisselaars zijn. Bijna één op vijf uitzendkrachten gaf in 1999 aan vóór de uitzendjob een vast contract te hebben gehad (Idea Consult o.c.). Dit betekent niet dat dit ook allemaal baanwisselaars zijn. We moeten immers rekening houden met de categorie bijverdieners.² We schatten het aantal effectieve baanwisselaars bij uitzendkrachten op hooguit 5%. Werkenden die uitzendarbeid gebruiken om van baan te wisselen doen dit vermoedelijk als uitzendarbeid wordt ingezet als aanwervinginstrument. We vermoeden dat dit segment in de toekomst zal toenemen. Het is redelijk aan te nemen dat werknemers die via uitzendarbeid zijn ingestroomd in een bedrijf en nadien 'vast' zijn aangeworven in bepaalde gevallen opnieuw aan uitzendarbeid denken als ze wensen of verplicht worden te veranderen van werkgever. Overigens is het niet zo dat werknemers onder geen beding vast werk willen inruilen voor tijdelijk. Slechts 38,5% stelt hoe dan ook niet tijdelijk te willen werken. De overige 61,5% geeft gemiddeld vier

voorwaarden aan die zouden moeten worden vervuld. Twee voorwaarden springen eruit: combinatie arbeid-gezin en tijdelijk werk als carrièrestap (Vander Steene, 2001). Deze cijfers geven aan dat er voor uitzendbedrijven nog een grote markt van potentiële baanwisselaars braak ligt. Het veranderen van werk via uitzendarbeid moet op dit ogenblik dan ook worden beschouwd als een aanbod-gedreven fenomeen.

Tenslotte moeten we hier ook de overgang uitzendarbeid-vast werk vermelden. Dit is strikt genomen een transitie binnen betaald werk maar wordt meestal bekeken vanuit een meer dynamisch perspectief werkloosheid-uitzendarbeid-vaste arbeid. We behandelen dit dan ook in de volgende transitie.

II. Transitie tussen werkloosheid en werk

Hoewel het belang van deze transitie bij uitzendarbeid door de publieke opinie wordt overschat, blijft dit duidelijk de belangrijkste transitie. 'Slechts' een kleine helft van alle Belgische uitzendkrachten was werkloos vooraleer als uitzendkracht te werken. Het motief 'het vinden van vast werk' is trouwens nog steeds veruit het belangrijkste motief om als uitzendkracht te werken. Iets meer dan de helft van de uitzendkrachten geeft dit aan als reden (Idea Consult o.c.). Ook internationale cijfers wijzen in deze richting (Ciet, 2000). Indien een werkloze uitzendarbeid verricht dan is er reeds sprake van een transitie van werkloosheid naar werk. Daar het de bedoeling van veel uitzendkrachten is om vast werk te vinden, is het belangrijk om na te gaan in welke mate deze tweede transitie lukt. Belgisch onderzoek laat in dit verband hoge cijfers zien. Liefst 58% van de uitzendkrachten had na het beëindigen van de opdracht vast werk gevonden (Idea Consult, o.c.). De kans om door te stromen naar vast werk hangt positief samen met hogere opleiding, jongere leeftijd en ook met de duur van de werkloosheid voorafgaand aan de periode van uitzendarbeid. Weinig verrassend is dat een zeer korte werkloosheidsduur voor de uitzendjob samenhangt met een grote kans op vast werk na de periode van uitzendarbeid. Eigenaardig genoeg ligt de kans op een vast contract ook hoger indien de periode van werkloosheid voorafgaand aan de uitzendjob tussen de één en twee jaar bedroeg (Idea Consult, o.c.). Een verklaring voor dit laatste is er niet meteen. Ook internationaal worden vrij hoge doorstroomcijfers van uitzendwerk naar vast werk vastgesteld. McKinsey schat het aandeel internationaal op 43%.³ De afzonderlijke scores van de diverse landen variëren echter sterk. Nederland haalt een score van 53%, Duitsland daarentegen komt niet verder dan 29% (Ciet, o.c.).

Een bepaalde populatie gebruikt zeer bewust uitzendarbeid om als het ware te pendelen tussen werk en werkloosheid. Enerzijds gaat het om calculerende burgers. Ze combineren werkloosheidsvergoedingen met periodes van betaalde arbeid. Ze zijn bijvoorbeeld alleen beschikbaar als uitzendarbeid bij een bepaalde werkgever wordt aangeboden omdat de betrokken inlener goed betaalt of omdat het bedrijf zich dichtbij de woonst bevindt.⁴ In bepaalde

gevallen gaat het om een populatie die niet in staat is om continu te werken. Zij haken af na enkele maanden werk, vallen terug op werkloosheid of bestaansminimum en melden zich opnieuw aan als uitzendkracht. Het spreekt vanzelf dat beide groepen niet zeer nauwkeurig zijn af te bakenen.

Nog een groep gebruikt uitzendarbeid om een periode tussen twee jobs op te vullen, ze doen dus uitzendarbeid in afwachting van vast werk, maar ze hopen er niet op dit vast werk via uitzendarbeid te vinden. Heel dikwijls hebben ze trouwens reeds een reëel aanbod. Deze groep overlapt trouwens met de baanwisselaars.

De rol van de uitzendbedrijven in deze transitiestroom zal de komende jaren wellicht nog toenemen door de groeiende betrokkenheid van de sector in het integratiebeleid. Dit is zeker het geval in Nederland. Daarbij worden nog vele kansen niet benut. Zo zou de uitzendsector een belangrijke rol kunnen spelen in jobrotatieprojecten (waarbij zittende werknemers een opleiding van langere duur volgen en vervangen worden door opgeleide werkzoekenden). Jobrotatieprojecten zijn relatief succesvol in Denemarken waar de uitzendsector nog vrij onvolwassen is. In Nederland en België komen dergelijke projecten echter slechts moeizaam van de grond.

Tenslotte is het logisch dat uitzendarbeid niet alleen een belangrijke rol speelt in de overgang werkloosheid-werk. Ook het omgekeerde geldt. De kans op werkloosheid na een uitzendjob is duidelijker groter dan in een contract van onbepaalde duur. Opmerkelijk is wel dat in Vlaams onderzoek is vastgesteld dat werknemers met een uitzendcontract zich minder werkonzeker voelen dan werknemers met een gewoon tijdelijk contract (Vander Steene e.a. 2001). Wellicht wordt de onzekerheid van het tijdelijk contract bij een uitzendbureau bij sommigen getemperd door de wetenschap dat na deze uitzendjob er een grote kans bestaat dat een nieuwe job volgt.

III. Transitie tussen onderwijs en arbeid

Ook deze transitie behoort tot de succesnummers. Uitzendarbeid is voor jongeren een belangrijk intredekanaal op de arbeidsmarkt (Sonar, 2000). Een kleine helft van alle schoolverlaters schrijven zich in bij een uitzendkantoor. Van alle mannelijke schoolverlaters vindt één op zes een eerste job via een uitzendkantoor. Voor de mannen is uitzendarbeid het tweede belangrijkste intredekanaal (na persoonlijke relaties), voor vrouwen het derde (na persoonlijke relaties en vrije sollicitatie). Ook hier is de achterliggende realiteit heel divers. Voor heel wat jongeren is uitzendarbeid effectief een kanaal om vast in te stromen op de arbeidsmarkt. Daarnaast zijn er jongeren die in afwachting van een definitieve integratie op de arbeidsmarkt eerst een wereldreis willen maken en vooraf nog wat bijklussen. Internationale cijfers wijzen in dezelfde richting. Bij een representatief staal uitzendkrachten in Nederland, Spanje, Frankrijk Verenigd Koninkrijk en Duitsland was 14% schoolverlater (Ciet, o.c.).

Het succes van uitzendkantoren bij schoolverlaters heeft gedeeltelijk te maken met de belangrijke rol die deze zijn beginnen spelen in de markt van de studentenarbeid. In 2001 verrichtten zo'n 100.000 studenten in België betaalde formele arbeid via een uitzendkantoor. Dit is 33% van het totaal aantal werkende studenten. In 1998 was uitzendarbeid nog maar goed voor 25% van het totaal aantal werkende studenten. In tegenstelling tot publieke bemiddelingsdiensten kennen de jongeren plaatselijke uitzendbedrijven, zodat de drempel om er na de studies binnen te stappen zeer laag is. In België is formele studentenarbeid nog steeds sterk geconcentreerd in de periodes van schoolse vakanties. Zo'n 7% van alle werkstudenten werken ook buiten deze periodes (vooral in de weekends).

IV. Transitie tussen huishoudens en arbeid

Van alle huismannen of -vrouwen op beroepsactieve leeftijd stroomde in 2000 slechts 3% door naar de arbeidsmarkt. Van alle uitzendkrachten was slechts 3% voordien huisman of huisvrouw (Idea Consult, o.c.). Tot op heden hebben uitzendbedrijven in België niet al te veel aandacht besteed aan deze doelgroep, maar vermoedelijk zal dit veranderen bij toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Een bepaalde groep '**professionele tijdelijken**' (hiermee worden degenen bedoeld die over een langere periode bewust tijdelijk werken) zit in deze groep. Een goed voorbeeld zijn secretaresses van vrij hoog niveau die slechts enkele maanden per jaar wensen te werken. Ze combineren dit werk niet met werkloosheidsuitkeringen en hebben dikwijls een goed verdienende partner. Ze stellen vrij hoge eisen aan mogelijke opdrachten. De relatief zwakke aanwezigheid van voormalige huisvrouwen of huismannen in uitzendarbeid doet vergeten dat de sector nochtans bij de aanvang uit dit segment putte. De allereerste uitzendkrachten in de Verenigde Staten waren huisvrouwen die werden gerecruteerd als typistes (Finney, M., e.a. 1991). Hoewel strikt vergelijkbare data ontbreken, vermoeden we dat in Nederland het aandeel huisvrouwen binnen de uitzendpopulatie een stuk hoger ligt.

De voorbije jaren heeft de overheid deze transitie heel sterk gepromoot via het systeem van **tijdskrediet**. Werknemers in België hebben het recht om de loopbaan te onderbreken. Ze ontvangen tijdens de onderbreking een uitkering en hebben de zekerheid dat ze kunnen terugkeren naar het bedrijf. Uit onderzoek blijkt dat ook meer en meer mannen minstens de intentie hebben om in de toekomst de loopbaan te onderbreken, zij het om andere redenen dan vrouwen. Eén op vijf mannen blijkt dit te overwegen. Vrouwen doen het en willen het ook in de toekomst in de eerste plaats doen om zorgtaken te vervullen. Bij mannen gaat het in de eerste plaats om een langere vakantie (Randstad, 2002).

V. Transitie vanuit arbeid naar pensioen

Van alle Belgische uitzendkrachten was in 2001 slechts 6,9% ouder dan 45 jaar. Het jaar voordien was dit slechts

5,7% (Upedi, 2002b). Om van een structurele stijging te spreken is het echter nog veel te vroeg. Dit cijfer alleen al geeft aan dat de uitzendsector op dit ogenblik in deze transitiestroom nog geen grote rol speelt. Wellicht zou de sector hier een zeer innovatieve rol kunnen spelen, bijvoorbeeld door oudere werknemers op de **pay roll** te nemen en te begeleiden in de zoektocht naar een andere (minder belastende) baan. Ook detacheringformules kunnen interessante mogelijkheden openen. Op dit ogenblik zijn dergelijke initiatieven nog zeer beperkt tot bijna onbestaande. Wellicht is enkel een doorbraak mogelijk indien de overheid veel duidelijker keuzes maakt om de activiteitsgraad bij ouderen te verhogen.

Een recente ontwikkeling in België is de ontdekking van de groep 65-plussers die nog willen bijklussen. Ook hier gaat het om een combinatie die Schmid niet voorziet in zijn model. Gezien de overgrote meerderheid dit slechts in beperkte mate wil, is uitzendarbeid een ideaal vehikel om in deze behoefte te voldoen. De beslissing van de Belgische regering om gepensioneerden meer te laten bijverdienen (zonder het pensioen te verliezen) zal wellicht stimulerend werken. In Nederland is dit segment al verder ontwikkeld. Enkele uitzendbedrijven focussen zelfs uitsluitend op deze doelgroep.

Besluit en conclusies

Het belang van uitzendarbeid voor de werking van de arbeidsmarkt wordt traditioneel aangetoond via de penetratiegraad of via het percentage uitzendkrachten die vast instromen in de bedrijven. Voor België weten we bijvoorbeeld dat van alle vaste of tijdelijke aanwervingen er 10% zijn verlopen via uitzendbedrijven (Delmotte, J., e.a. 2001). Het gaat om uitzendkrachten die na verloop van tijd zijn aangeworven door het inlenend bedrijf. In dit artikel werd het belang van uitzendarbeid op een alternatieve manier bekeken. We gingen na welke rol uitzendarbeid speelt binnen de verschillende stromen op de arbeidsmarkt aan de hand van het transitionele arbeidsmarktmodel van Schmid. De statistische mogelijkheden om deze oefening te maken zijn eerder beperkt. Van slechts één stroom kunnen we vrij scherp aangeven hoe belangrijk het aandeel uitzendarbeid is, namelijk de transitie tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Bij alle andere stromen dienden we omgekeerd te werken, namelijk door binnen de populatie uitzendkrachten na te gaan wie welke transitie maakt. Ook hier blijven er veel interpretatieproblemen bestaan - niet in het minst omdat uitzendarbeid een zeer gedifferentieerde werkelijkheid dekt. Toch kunnen we enkele besluiten trekken.

1. Uitzendarbeid is aanwezig binnen elke transitie. De aanwezigheid is het grootst in de stromen I, II en III. Vooral de aanwezigheid in stroom I wordt maatschappelijk onderschat. In België leeft nog sterk een eerder zielig beeld van de uitzendkracht die noodgedwongen beroep dient te doen op uitzendarbeid 'bij gebrek aan beter'. Dit profiel zal zeker voorkomen in stroom II hoewel we aangetoond hebben dat ook binnen deze stroom de variatie groot is. In stromen I en III is dit profiel echter

nagenoeg afwezig. Schoolverlaters maken gebruik van uitzendarbeid als één van de kanalen om zich te oriënteren op de arbeidsmarkt. Ze weten wat er op de wereld te koop is, hetzelfde geldt voor werkenden. Deze laatste kunnen zich per definitie zeer onafhankelijk opstellen. Er zijn weinig uitzendkrachten die zich ophouden in stromen IV en V maar daartegenover staat dat deze stromen globaal ook vrij zwak ontwikkeld zijn. Het minste wat men kan zeggen is dat de uitzendsector hier nog een mooi potentieel bezit.

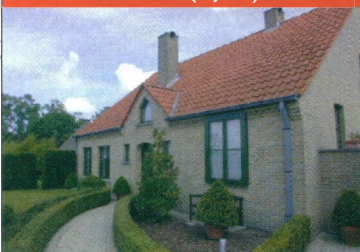
2. Een aantal transitie of combinaties worden door Schmid niet meegenomen in zijn model. We denken aan de combinatie van werk met ander werk, de verandering van werkgever en de combinatie pensioen-werk. Dit is verklaarbaar vanuit de achtergrond van het model. Schmid wil immers de structurele werkloosheid aanpakken door via de transitionele arbeidsmarkt meer volume-flexibiliteit te genereren. Veranderingen waarbij meer wordt gewerkt ziet hij dan ook als niet relevant of zelfs als niet wenselijk. Dit uitgangspunt kon eventueel nog gelden in het midden van de jaren '90 toen structurele werkloosheid inderdaad nog vrij algemeen voor kwam in de Europese Unie. Anno 2002 kennen meerdere regio's en landen echter problemen inzake krapte op de arbeidsmarkt. Daarnaast blijkt hardnekkige structurele werkloosheid ook meer en meer samen te gaan met niet vervulbare vacatures. Tenslotte is er de groeiende heterogeniteit op de arbeidsmarkt. Als hooggeschoolden zich op de arbeidsmarkt terugtrekken doet dit de arbeidsmarktkansen van laaggeschoolden niet stijgen. Dit alles wijst op de beperktheid van arbeidsherverdelingsscenario's. In die optiek lijkt het model nood te hebben aan een oprisingsbeurt. We vinden namelijk niet dat het model niet meer relevant zou zijn. Alleen dient het niet meer (uitsluitend) vanuit een arbeidsherverdelingsstrategie te worden gelegitimeerd. **De transitionele arbeidsmarkt kan dan beter worden gezien als een achtergrond voor burgers die vanuit een individualiseringstrend meer greep wensen te krijgen op de eigen loopbaan en deze laten verlopen in lijn met persoonlijke behoeften en noden.** Zo zijn er zeker periodes dat individuen minder willen werken. Evengoed is er geen echte reden te bedenken waarom individuen ook niet bepaalde periodes méér zouden kunnen werken. De behoefte bij de werknemer bestaat, dat blijkt zowel uit officiële cijfers als uit een bloeiende informele sector. Het beleid heeft in elk geval de bocht al gedeeltelijk gemaakt. Systemen als tijdscrediet (de vroegere loopbaanonderbreking) worden niet meer verkocht vanuit een arbeidsmarktfinaliteit (het herverdelen van werk) maar als een individuele arbeidsvoorwaarde (bijvoorbeeld om gezin en arbeid beter te kunnen combineren). We herinneren ook nog eens aan een recente beleidsbeslissing om gepensioneerden meer te laten bijverdienen zonder het pensioen (gedeeltelijk) te verliezen. Op dit ogenblik behandelt de Nationale Arbeidsraad de vraag om deze bovengrens volledig te laten vallen. Vanuit deze optiek is er geen enkele reden meer te bedenken waarom de vernoemde transitie niet zouden worden meegenomen in het model.

Bibliografie

- Ciett, *Orchestrating the Evolution of Private Employment Agencies towards a Stronger Society*, International Confederation of Private Employment Agencies, Brussels 2000
- Delagrange, H., *Uitzendarbeid in de Vlaamse Industrie, inzet en ontwikkelingen*, Brussel 2000
- Finney, M., e.a., *A heritage of service, the history of Temporary Help in America*, National Association of Temporary Services, Alexandria, 1991
- Idea Consult, *(Vast) werk zoeken via uitzendarbeid*, Brussel 2000
- Muffels, R., *De transitionele arbeidsmarkt. Een modern en dynamisch perspectief op de arbeidsmarkt en het arbeidsmarktbeleid?* In van den Heuvel, N., *de transitionele arbeidsmarkt*, pg. 11-52, Elsevier Bedrijfsinformatie, Den Haag, 2001
- Randstad, *Mensen en werk, de visie van jongeren, actieven en niet-actieven*
- SONAR, *De arbeidsmarkt in Vlaanderen, jongeren in transitie, Steunpunt Werkgelegenheid Arbeid en Vorming*, Leuven 2000
- Storie, D., *Temporary agency work in the European Union, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Dublin 2002
- Upedi, *De uitzendmarkt voor jobstudenten in 2001*, Brussel 2002
- Upedi, *Jaarverslag 2001*, Brussel 2002b
- Vandenbrande, T., *De mobiele arbeidsmarkt, kwantitatieve analyse van transitie op de arbeidsmarkt in Europese landen*, in van den Heuvel, N., e.a. *de transitionele arbeidsmarkt* pg. 53-67
- Van den Heuvel, N., e.a. *De transitionele arbeidsmarkt*, Elsevier Bedrijfsinformatie, Den Haag, 2001
- Vander Steene, T., e.a. *Op zoek naar negatieve effecten van contractuele flexibiliteit bij werknemers*, Hiva 2001

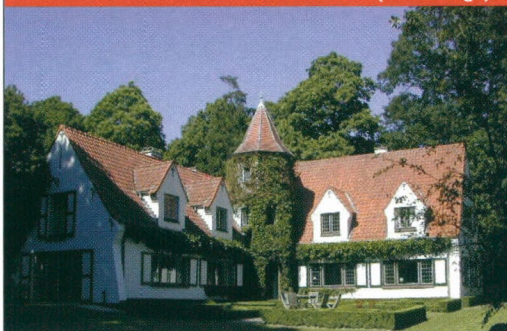
- 1 Met dank aan het Steunpunt Werkgelegenheid Arbeid en Vorming voor het aanleveren van deze gegevens. Hiervoor werd geput uit de Arbeidskrachtentelling.
- 2 Daarenboven vermoeden we dat een aantal uitzendkrachten die heel kortlopend werkloos zijn geweest tussen het beëindigen van een 'vast' contract en het beginnen van een uitzendopdracht dit niet hebben aangegeven zodat de categorie contract van onbepaalde duur wellicht is overschat en de categorie 'werkloos' is onderschat.
- 3 McKinsey telt wel het aantal vaste en tijdelijke contracten samen.
- 4 In België is het user pay systeem in voege. De uitzendkracht heeft recht op het loon dat bij de inlener geldt. Dit betekent dat lonen sterk kunnen variëren tussen verschillende inleners.

DAMME (Sijsele)



TK: Perfect onderhouden en instapklare villa met 3 slpks., garage en aangelegde tuin, grondopp. 525m² **(H0303)**

OOSTKAMP (Hertsberge)



TK:
Exclusieve Engelse manoir, smaakvol gerenoveerd met de modernste technieken en ingericht met salon, bibliotheek, 4 slpks., 4 badks., prachtige tuin met zwembad, grondopp. 11.819m²
(H0295)

BRUGGE (Sint-Kruis)



TK: Moderne en lux. NB villa met 3 slpks., ruime garage & aangelegde tuin met zwembad, grondopp. 984m² **(H0300)**

ZEDELGEM (Aatrijke)



TK: Prachtig gerenov. fermette met 4 slpks., 2 badks., 2 garages en mooie tuin, grondopp. 3.890m² **(I0067)**

KOKSIJDE



TK:
Moderne en luxueus ingerichte NB villa met 3 slaapkamers, 2 badkamers, sauna, 2 garages en aangelegde tuin. Grondopp. 2.105m². Nabij natuurgebied.
(H0297)

DAMME (Oostkerke)



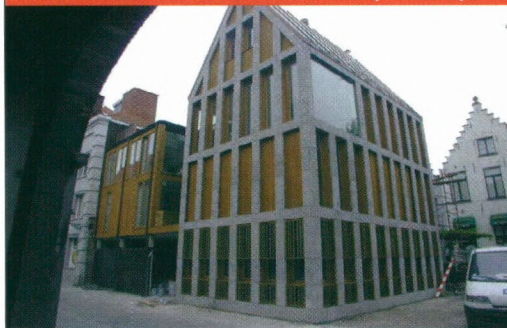
TK: Stijlvol gerenoveerde fermette met 3 slpks., 2 badkamers, dubbele garage en tuin, grondopp. 13.090m² **(I0062)**

BRUGGE (Sint-Michiels)



TK: Riante villa (jaren '60) met 8 slpks., 2 badks., grote garage en zuidgerichte tuin, grondopp. 2.404m² **(H0296)**

BRUGGE (Centrum)



TK:
Luxueuze NB stadswoning (ontwerp arch. Robbrecht - Daem) met 3 slaapkamers, garages, lift, zonneterrassen en mog. kantoor- of praktijkruimte, grondopp. 120m².
(D0069)

BEERNEM (Oedelem)



TK: Charmante villa met 5 slpks., 2 badks., wintertuin, dubbele garage, tuin en zwembad, grondopp. 9.500m² **(I0061)**

BEERNEM



TK: Modern kantoorgebouw (250m²) met ruime parking, grondopp. 1.970m², centrale ligging op 2 km van E40 **(Q0089)**

EEKLO



TK:
Bedrijfsgebouw met atelier (2.760m²) en burelen (340m²), grondopp. 7.500m², mogelijkheid aankoop aanpalende villa.
(Q0090)

BEERNEM



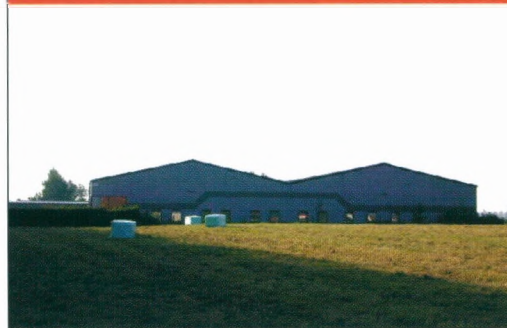
TK: Modern magazijn (400m²) met 3 kantoren en lux. woonst op 1eV (4 slpks., terras), grondopp. 2.061m² **(Q0086)**

OOSTKAMP



TK: NB business-units met parking, telkens best. uit showroom (300m²) en magazijn (600m²), centr. ligg. langs invalsweg. **(Q0072)**

KOEKELARE



TK:
Modern bedrijfsgebouw bestaande uit magazijn (2.400m²) met burelen (240m²) en ruime parking, grondopp. 19.250m², bouwjaar 1994
(Q0088)

UDENBURG (Westkerke)



TK: Loods (1.129m²) met burelen (253m²) en parking, grondopp. 5.070m², mogelijkheid aankoop aanpalende lux. villa **(Q0073)**

Alles wat u wel wou weten maar niet durfde te vragen over loon

Jos Destrooper

Manager Competentie & Reward Management
TMP Worldwide

Hoeveel verdient uw baas? En hoeveel verdient uw collega? Verdient u eigenlijk wel genoeg? Deze vragen over loon lijken wel het laatste taboe te zijn in onze samenleving. De ganse Belgische bevolking lijkt wel getroffen door grote ondoorzichtigheid, ruimte voor verdachtmaking, jaloezie en frustratie.

Inleiding

Zowel werkgevers als werknemers voelen zich verongelijkt in hun anders zo vredevolle en vruchtbare samenwerking als het over 'hun loon' gaat. Objectieve informatie verkrijgen over lonen beperkt zich vaak tot de zogenaamde anekdotes van 'de boekhouder van de concurrent die een nieuwe BMW 320d' van zijn werkgever gekregen heeft.

Objectief verzamelde informatie over lonen dringt zich op! Maar er is meer dan dat nodig. Een goed loonbeleid voeren is geen sinecure. Het wordt er ook niet makkelijker op. De voorbije jaren is de economische context waarin onze bedrijven werken snel veranderd. Toegenomen internationale concurrentie, deregulering en mondialisering van markten zijn maar enkele voorbeelden die een strakke kostenbeheersing, grotere flexibiliteit en productiviteit van uw organisatie en haar medewerkers vergen. En elke manager moet het doen met zijn mensen. Een goed personeelsbeleid speelt hier op in; meer nog, een goed beloningsbeleid kan u helpen uw objectieven te bereiken.

Hoe moet zo'n beloningsbeleid er dan eigenlijk uitzien? Als werkgever of manager zijn vijf kritische vragen en antwoorden voldoende. Ze kunnen dienen als leidraad bij een goed management van uw loonbeleid.

Figuur 1



De 5 pijlers van een goed beloningsbeleid (zie ook figuur 1):

1. Strategisch belonen: Waarvoor wil uw organisatie betalen?
2. Totale beloning: Hoe gaan we het 'totale' loonpakket samenstellen?
3. Interne rechtmatigheid: de interne marktconformiteit van het beloningspakket
4. Interne rechtvaardigheid: de differentiatie tussen de individuele medewerkers
5. Externe marktconformiteit: met welk type bedrijven willen wij ons vergelijken? En hoe wensen wij ons hierbij te positioneren?

Eerste pijler: Strategisch belonen

"Waarvoor wil uw organisatie betalen?" is de meest essentiële vraag in het beloningsvraagstuk. Het is jammer genoeg al te vaak de minst gestelde vraag. Het antwoord op deze vraag is niet eenduidig, maar verschillend voor elke onderneming in functie van haar HR doelstellingen, haar bedrijfscultuur, demografische samenstelling en waarden van de organisatie. Is bijvoorbeeld een 'anciënniteits-toeslag' een beloning voor uw loyaliteit of niet meer dan het bewijs dat u nog steeds op het werk verschijnt? En zijn de verhogingen van het vaste salaris het resultaat van een doorgedreven evaluatieproces of een weerspiegeling van vriendjespolitiek?

Ook de economische context speelt mee. Veel bedrijven kampten de twee laatste jaren met een gebrek aan medewerkers met de juiste competenties en ervaring. Het kunnen aantrekken, motiveren en voornamelijk behouden van deze medewerkers was hierin vaak een belangrijke doelstelling. Daarbij is de laatste jaren ook de functie op zich aan kracht aan het inboeten. Werknemers moeten immers in staat zijn op een flexibele manier verschillende, al dan niet projectgebonden, 'rollen' op hetzelfde ogenblik te kunnen invullen.

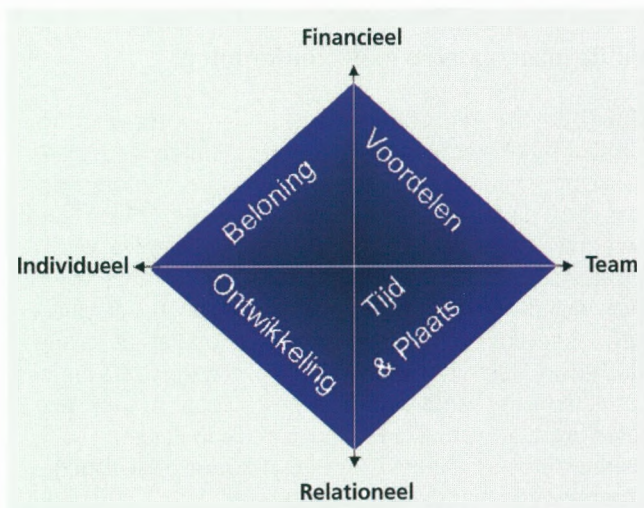
Het competentiedenken wint aan belang; meer en meer wordt de toegevoegde waarde (op zowel korte als lange termijn) van de individuele werknemer herkend en erkend als enig competitief voordeel. En de consequente manager wil die ook belonen. Indien hij het goed doet, communiceert hij ook waarom hij betaalt!

Tweede pijler: de samenstelling van uw loonpakket

Financiële beloning op zich is al lang niet meer voldoende om uw werknemers die werkelijk toegevoegde waarde brengen te stimuleren. De werkgever dient te bekijken wat, naast het klassiek salaris, kan worden gebruikt om goede werknemers aan te trekken, te motiveren en te behouden. Financiële beloning op zich schiet op lange termijn tekort, want deze kan immers ook vrij snel door de concurrentie worden geïmiteerd.

In wezen bestaat de totale beloning uit vier korven die in meer of mindere mate gevuld zijn (zie ook figuur 2):

Figuur 2



Financieel	
BELONING	VOORDELEN
✓ Basissalaris	✓ Extralegale voordelen
✓ Jaarlijkse bonussen	✓ Maaltijdcheques
✓ Lange termijn-incentives	✓ Vakantiedagen
✓ Aandelen	✓ Firmawagen
✓ Winstparticipatie	✓ New age benefits
ONTWIKKELING	TIJD & PLAATS
✓ Training	✓ Organisatiecultuur
✓ On-the-job learning	✓ Arbeidsomgeving en -middelen
✓ Performantie- en competentie management	✓ Mobiliteit
✓ Carrièreontwikkeling	✓ Flexibele werktijden
✓ Sucessieplanning	✓ Mogelijkheid tot afstands- of tele-werk
	✓ Balans werk/privé
Relatieel	

Binnen een vooropgestelde beloningsstrategie dienen deze vier onderdelen goed doordacht ingevuld. Het niveau, de mix en de positionering van de totale beloning moeten hierbij in lijn zijn met de bedrijfsstrategie. Een agressieve commissieering is bijvoorbeeld meer aangewezen voor uw 'hard sell' vertegenwoordiger dan voor uw sales manager.

Daarenboven is het duidelijk dat de mix van bovenstaande beloningselementen verschillend moet worden ingevuld naargelang het type organisatie en de populatie waarover men spreekt.

Uw secretariaatsmedewerkers bijvoorbeeld zullen meer

belang hechten aan een evenwichtige 'work-life' balans en loyaal zijn indien ze de mogelijkheid hebben om parttime te werken, terwijl jonge universitaires zich vooral aangesproken voelen door de opleidings- en carrièremogelijkheden die u als bedrijf biedt.

Derde pijler: interne rechtmatigheid

De functionele inkomensverschillen moeten een weerspiegeling zijn van de verschillen inzake (a) functiezwaaarte en (b) vereiste competentie van de functiebeoefenaars. We zijn het er allemaal over eens dat een commercieel directeur meer mag verdienen dan een bediende, maar hoe verhouden de salarissen zich tussen een commercieel directeur en een IT manager in een hightech bedrijf? Door het in kaart brengen van de verschillende noodzakelijke competenties en de functionele verantwoordelijkheidsgebieden per functie kan men tot een eigen gradatiestructuur komen.

Deze structuur is een weerspiegeling van de invulling op de vraag waarvoor men wil betalen. In een klassieke structuur zal dit functiegerelateerd zijn op basis van criteria zoals de verantwoordelijkheid, de impact en de reikwijdte die de functie heeft binnen de context van de organisatie.

Een modernere structuur in opgang is tevens competentiegerelateerd en speelt in op de flexibiliteit en de verschillende functies die door een medewerker kunnen ingevuld worden. Mensen vervullen in deze structuur eerder een rol van bijvoorbeeld 'expert' of 'supervisor / team leader' naargelang hun competenties.

Vierde pijler: interne rechtvaardigheid

Twee quasi even zware functies kunnen door twee verschillende functiedragers van minder goed tot zeer goed uitgevoerd worden. Is het rechtvaardig dat twee *Area Sales Managers*, even oud, met hetzelfde opleidingsniveau en evenveel ervaring, hetzelfde verdienen wanneer de ene duidelijk betere resultaten boekt dan de andere?

Elke redelijke werkgever zal vinden van niet. De verschillen in individuele competentie moeten zich kunnen vertalen in individuele verschillen in salarissen.

Een *performance management process* (evaluatieproces) kan er voor zorgen dat de link wordt gemaakt tussen prestaties en de sturing van het individuele salaris. Deze evaluatie mag niet alleen betrekking hebben op de competenties, maar evenzeer op de invulling van de functionele verantwoordelijkheden.

Indien men remuneratie en performance wil linken is het belangrijk vooreerst een duidelijk onderscheid te maken tussen (1) de progressie inzake de vaste basisbeloning en (2) het eventueel toekennen van een stuk variabele beloning.

De progressie inzake de vaste basisbeloning

De basisbeloning wordt het best gestuurd door twee ele-

menten: hoe presteert de functiehouder op **lange termijn**, (meer bepaald, hoe realiseert hij/zij de kernresultaatsgebieden?) en welke zijn de **competenties** van de functiehouder.

Kernresultaatsgebieden zijn ruim geformuleerde activiteiten die specifiek zijn voor een functie. De kern en de essentie van deze resultaatsgebieden zijn stabiel. Ze mogen niet significant wijzigen tussen twee evaluatieperiodes als de sleuteltaken voor die functie dezelfde blijven, al kunnen ze natuurlijk wijzigen als nieuwe, onverwachte situaties een impact hebben op de functie-inhoud.

Competenties laten medewerkers toe om de overeengekomen output te realiseren, in het verlengde van de doelstellingen en de verwachtingen van de werkgever. Ze geven weer hoe de output wordt gerealiseerd.

Het toekennen van een gedeelte variabele beloning

Het dient vermeden dat dezelfde meetpunten zowel de progressie in basisbeloning als de toekenning van de variabele beloning sturen.

De variabele beloning wordt meestal gestuurd op basis van het realiseren van concrete **korte termijn** doelstellingen en gestelde targets.

Een variabel salaris is echter niet zinvol voor elke functie of elk functieniveau binnen elke organisatie. Indien toegekend, moet er voor de bepaling van het variabel salaris één globaal framework ontwikkeld worden. Ook hier maken goeie afspraken goeie vrienden. De doelstellingen van het variabel salaris dienen te beantwoorden aan het **SMART-criterium**, zij dienen met name Specifiek, Meetbaar, Aanpasbaar, Relevant en Tijdsgebonden te zijn. De verhouding vast versus variabel moet hierbij zinvol te zijn. Het variabel salaris fungeert hierbij als een versterker inzake individuele differentiatie naar beloning toe en moet een fundamentele aanvulling op het vast salaris zijn. Om echt motiverend te zijn moet de jaarlijkse bonus minimaal één maandloon zijn.

De criteria voor het variabel salaris kunnen zowel op individuele basis, op teambasis, als op business unit- of organisatiebasis worden vertaald. Aan te bevelen is hierbij zoveel mogelijk de link te bewaren tussen de criteria en de rechtstreekse invloed die de werknemer hierop in kwestie kan uitoefenen.

Het aantal te belonen objectieven moet daarenboven strikt beperkt worden, zodat men kan focussen, en zodat er het hele jaar eenvoudige communicatie over de progressie kan worden gehandhaafd.

In België heeft men in de periode 1997-2002 een verdubbeling gekend van het voorkomen van variabele vormen van cash verloning in het totale beloningspakket. Deze trend komt bovendien tot uiting op alle hiërarchische niveaus van bedienden- tot directieniveau.

Eén van de mogelijke verklaringen voor deze trend is dat het de bedoeling is van de werkgever om de vaste salarismassa te beheersen, evenwel gelinkt aan de extra motivatie van goede werknemers. Deze motivatie trachten de bedrijven te bekomen door extra loon te koppelen aan het

behalen van goede resultaten, met andere woorden bonus- en salarismassa onder controle houden.

Vijfde pijler: externe marktconformiteit

Goede medewerkers op de markt vinden wordt vandaag alsmäär moeilijker. Vandaar het belang om de medewerkers competitief te verlonen, dit wil zeggen conform aan wat er op de markt gegeven wordt voor een gelijk(w)aardige functie en een gelijk(w)aardig competentieniveau.

U kan zich het best baseren op objectieve marktgegevens. TMP Worldwide, bijvoorbeeld, verzamelt al 10 jaar objectieve gegevens over beloning (beter bekend als de salarisstudie van *Meeremans & Bloemen*). De editie 2002 die bij het verschijnen van dit nummer beschikbaar is, geeft een totaaloverzicht van de beloningspraktijk in België.

Hierbij werden maar liefst 80.000 individuele salarisgegevens verwerkt met de medewerking van zo’n 1.000 bedrijven. De resultaten van deze studie geven u een overzicht van vast salaris, variabel salaris en informatie over alle bijkomende voordelen: groepsverzekering, bedrijfswagens, forfaitaire kostenvergoedingen.

Salarisstudies zijn een zinvol en onontbeerlijk instrument bij het vastleggen van de juiste mix en hoogte van de verschillende loonpakketten.

Hierbij is het belangrijk om te bepalen met welke markt een bedrijf zich wenst te vergelijken en op welk niveau in de markt een bedrijf wil betalen: Volgens de mediaan? Erboven? Eronder? En wat met het totale beloningspakket? Welke gebruiken met betrekking tot bijkomende voordelen bestaan er binnen gelijkaardige bedrijven?

De lonen in West-Vlaanderen ten opzichte van de Belgische markt

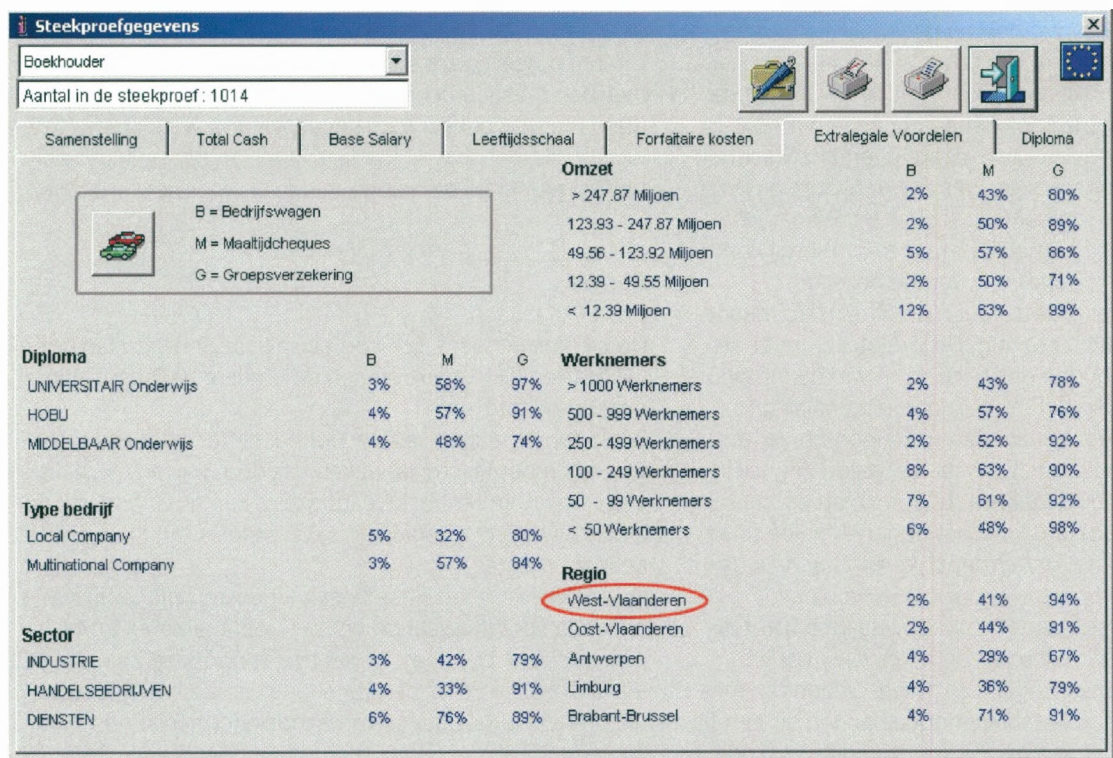
In **tabel 1** vindt u een vergelijking van het remuneratieniveau in de Belgische markt ten opzichte van West-Vlaanderen voor een viertal generieke functies. De hoogste lonen worden betaald in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, al moet je daarvoor natuurlijk elke dag de alsmäär langere files trotseren.

Tabel 1
Het remuneratieniveau van vier generieke functies in West-Vlaanderen vergeleken met de Belgische arbeidsmarkt

Total cash	België	West-Vlaanderen
Secrètaresse	100 %	96 %
Boekhouder	100 %	94 %
Sales Support Assistant	100 %	95 %
Meestergast	100 %	98 %

(Bron: TMP Worldwide)

Figuur 3
Overzicht van de extralegale voordelen voor de functie van boekhouder

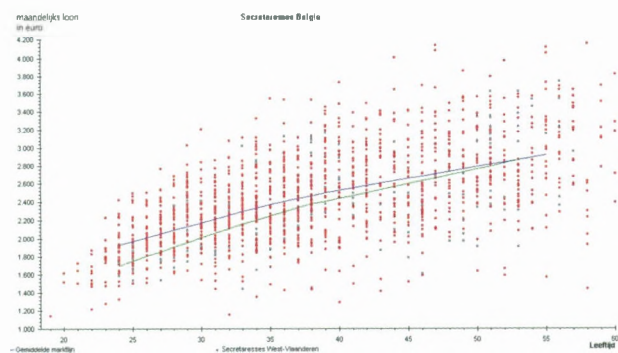


(Bron: softwarepakket Income© editie 2002, TMP Worldwide – Meeremans & Bloemen)

Figuur 3 geeft een overzicht van de toekenning van extralegale voordelen (groepsverzekering, bedrijfswagen en maaltijdcheques) voor de functie van boekhouder. Op deze screenshot is te zien dat West-Vlaamse bedrijven zich vrij laag positioneren wat betreft de toekenning van een bedrijfswagen, naar maaltijdcheques toe gemiddeld en het allerhoogst scoort bij de toekenning van een groepsverzekering.

Figuur 4 geeft een overzicht van de gemiddelde salarisevolutie van het maandelijks loon van secretaresses op de Belgische markt (blauwe lijn). Het is duidelijk dat vooral de jonge functiehouders in West-Vlaanderen relatief minder verdienen dan hun collega's in de Belgische markt (groene lijn). Dit verschil verkleint met de leeftijd en is gelijk aan 55 jaar.

Figuur 4



Over kippen en koeien: de grote trends qua beloning op de arbeidsmarkt

In recente jaren is de druk op de arbeidsmarkt sterk toegenomen. De economische vertraging vandaag en de dramatische gebeurtenissen van 11 september vorig jaar hebben de druk wat doen afnemen, maar alle socio-economische indicatoren wijzen op lange termijn op een blijvende druk op die arbeidsmarkt. "The war for talent" wordt alleen maar groter.

Werkgevers proberen daarom hun beste werknemers voor een langere termijn te binden, zowel financieel als niet financieel. De twee meest in het oog springende loonelementen van de laatste drie jaren waren de introductie van aandelenoptieplannen en de uitbreiding van het bestaande wagenpark. Opvallend is dat het beide fiscaal-vriendelijke en sterk individualiseerbare manieren zijn om te belonen voor de werkgever.

Aandelenopties: de kip met het gouden ei?

Veelal wordt via een **aandelenoptie** niet alleen beoogd de werknemer voor langere tijd aan de onderneming te binden, maar hem/haar er tevens toe aan te zetten een verhoging van de rentabiliteit en intrinsieke waarde van de onderneming na te streven. De aandelenoptie bestaat erin om aan de werknemer de mogelijkheid te bieden om tegen een vooraf vastgestelde prijs aandelen van de vennootschap (werkgever of van een aanverwante vennootschap) te verwerven. Het voordeel van de optie is de eventuele meer-

waarde die bij de latere vervreemding van de titels kan worden bekomen.

Als werkgever aandelenopties uitdelen aan uw personeel en als dank getrakteerd worden op bedenkelijke blikken, het zal je maar overkomen. Nochtans is dit meer en meer de realiteit. Dit heeft alles te maken met de kwakkelende aandelenkoersen, die de kans dat een optie een mooie meerwaarde zal opleveren, sterk doen afnemen. Maar ook de fiscale behandeling van het voordeel dat voortspruit uit het gratis toekennen van aandelenopties maakt dat werknemers niet eenduidig enthousiast reageren. Hierbij komt het probleem van de financiering van de belasting. Belastingheffingen ter grootte van meerdere netto maandsalarissen zijn geen uitzondering. De werkgever moet die belastingheffing inhouden onder de vorm van bedrijfsvoorheffing, met als gevolg dat in voornoemd scenario de werknemer verscheidene maanden geen loon ontvangt. En dat is niet voor iedereen haalbaar. Bepaalde financiële instellingen zijn niet bij de pakken blijven zitten en hebben een oplossing uitgedokterd voor het hogervermelde financieringsprobleem én het onherroepelijke karakter van de belastingheffing. De oplossing voor beide problemen bestaat uit het afsluiten van een swapovereenkomst¹ tussen de betrokken werknemer en de financiële instelling. Diezelfde financiële instellingen zijn tevens begonnen met het commercialiseren van aandelenoptieplannen als een fiscaalvriendelijke manier van belonen. Deze plannen bieden u als onderneming de mogelijkheid om niet-beursgenoteerde aandelenopties op een SICAV aan te kopen om deze vervolgens gratis aan uw werknemers aan te bieden. Deze opties geven aan deze laatste het recht om een vooraf bepaald aantal aandelen van de onderliggende SICAV aan te kopen. De SICAV zelf kan ten allen tijde worden aangeboden aan de financiële instelling. In vergelijking met een klassieke premie (cash bonus) waar de verhouding kost werkgever - netto werknemer ongeveer 100 ten opzichte van 30 is, wordt de verhouding opgetrokken tot ongeveer het dubbele, namelijk 100-60.

De heilige koe van de werkgever: 'je verdiende loon'?

Vandaag is één nieuwe auto op vijf een bedrijfswagen die wordt gehuurd voor gebruik door medewerkers. Eind vorig jaar reden in ons land voor het eerst meer dan 200.000 bedrijfswagens rond. Dat was bijna 18% meer dan een jaar eerder.

De laatste jaren spelen zelfs de autoconstructeurs in op deze trend; ze afficheren hun nieuwe modellen op levensgrote reclameborden met als titel "je verdiende loon", brengen speciale "business fleet" versies uit voor leasingmaatschappijen en vervangen hun modellen volgens de standaard looptijd van een leasingcontract.

De zware belasting op het Belgisch brutosalair heeft beslist bijgedragen tot deze snelle groei. Het toekennen van een bedrijfswagen aan een werknemer betekent een veel groter netto voordeel dan een toename van het brutosalair met een vergelijkbaar bedrag. Bijgevolg is de bedrijfswagen uitgegroeid tot een belangrijk onderdeel van het beloningspakket van verschillende

bedrijven. Bedrijfswagens als statussymbool zijn voor bepaalde personen ontzettend belangrijk geworden en daarenboven een uiterst gevoelige beloningskwestie voor de werknemers.

Uiteraard heeft deze evolutie ook de nodige problemen met zich meegebracht. Bedrijven worden plots geconfronteerd met het beheer van een aanzienlijk wagenpark, terwijl dit alles behalve de kernactiviteit van het bedrijf is en men er niet altijd de nodige middelen voor heeft voorzien.

Besluit

De werkgever dient zich vooreerst te bezinnen waarvoor hij wil betalen. Dit kadert binnen de bredere bedrijfsstrategie en HR-doelstellingen.

Bij de samenstelling van de loonpakketten voor zijn medewerkers moet hij erover waken dat deze zowel intern als extern conform en rechtvaardig zijn. Een goed onderbouwde classificatiemethodiek en salarisstudies zijn hierbij nuttige instrumenten.

De werkgever heeft in de laatste drie jaren zijn loonvoorwaarden vooral fiscaal proberen te optimaliseren en te variabiliseren. De meest in het oog springende beloningselementen zijn zeker de uitbreiding van de bedrijfswagenparken en de introductie van aandelenoptieplannen geweest.

TMP Worldwide is met zijn 10.500 medewerkers in 34 landen wereldleider op het vlak van een volledig geïntegreerde Human Capital dienstverlening. TMP Worldwide heeft De Witte & Morel - Meeremans & Bloemen gekozen om het marktleiderschap op de Belgische markt en de hoogstaande kwaliteit van dienstverlening verder te bestendigen. Meeremans & Bloemen kan zich beroepen op 10 jaar ervaring op het vlak van adviesverlening omtrent salarissen en benefits in België.
<http://www.eresourcing.tmp.com>

¹ De swapovereenkomst is niet meer of minder dan een financieringsverrichting voor de belasting die voortvloeit uit de aanvaarding van de opties. Die verrichting bestaat uit het ruilen (swappen) van financiële stromen. De eerste financiële stroom is de belasting die moet worden betaald en vloeit dus van de werknemer weg, naar de fiscus. De tweede stroom is diegene die ontstaat bij de realisatie van de meerwaarde bij de opeenvolgende uitoefening van de optie en verkoop van de aandelen. Deze stroom vloeit naar de werknemer. De swapconstructie komt erop neer dat een financiële instelling de eerste stroom van de werknemer overneemt en in ruil daarvoor een bepaald percentage van de tweede financiële stroom opeist. De financiële instelling houdt natuurlijk rekening met het feit dat de eerste stroom onmiddellijk en definitief verschuldigd is, terwijl de tweede stroom zich situeert in de toekomst en daarenboven onzeker is in zijn bestaan en omvang. Het gevraagde percentage zal variëren in functie van de optietermijn en van het ingeschatte toekomstige koersverloop van het onderliggende aandeel. De financiële instelling zal ernaar streven minstens de betaalde belasting plus een intrest en risicovergoeding binnen te halen. Als het meevalt is dit meer, als het tegenzit krijgt de financiële instelling niets. De swapoperatie heeft duidelijk het karakter van een kanscontract. De doelstelling en het voordeel van het aangaan van de swapovereenkomst is dat de werknemer op het ogenblik van de toekenning van de opties niet zelf de belasting hoeft te betalen. Dit is een oplossing voor het financieringsprobleem. Misschien nog belangrijker is het feit dat hij de zekerheid heeft dat als hij de opties niet uitoefent, hij niemand iets verschuldigd is. De vergoeding voor de financiële instelling is immers een percentage van de meerwaarde, en als er geen meerwaarde wordt gerealiseerd, is de vergoeding gelijk aan nul.



Weinig bewegingsvrijheid? **Westlease** geeft u de **ruimte**!

Want Westlease biedt u de 'flexibele' en 'totale' maatoplossing voor uw persoonlijke leasingbehoeften. Met ruimte voor uw specifieke wensen en met aandacht voor *alle* aspecten van uw autoleasing: financieel, technisch en commercieel.

Kies de ruimte. Kies voor Westlease.

- flexibele contracten
- alle merken
- gedreven ploeg medewerkers
- snelle service
- én een goede prijs!

 **westlease**
VERHURING WAGENS OP LANGE TERMIJN

De positie van de oudere werknemer in het bedrijfsleven

Een uitdaging voor het Human Resources Management

Annette Smedts

Loopbaanadviseur Vibam

Oud worden is blijkbaar geen aangename situatie. Nog steeds gaat men er van uit dat ouder worden synoniem is met verminderde capaciteiten, een conservatieve attitude, gebrek aan dynamisme, en de druk van de oudere generatie op de actieve bevolking. Eenzelfde houding kenmerkt de benadering van de oudere werknemers in arbeidsorganisaties. Ook hier overheerst een negatieve beeldvorming rond hun mogelijkheden en capaciteiten. Wordt het geen tijd dat men één en ander diepgaand onderzoekt alvorens tot definitieve uitspraken over te gaan? Bovendien moet men er, met het oog op de demografische situatie in België, rekening mee houden dat de oudere werknemers wel eens een belangrijk reservepotentieel voor de arbeidsmarkt zouden kunnen vormen.

Inleiding

De veroudering van de bevolking wordt vandaag beschouwd als een belangrijk fenomeen, waar de geïndustrialiseerde landen vanaf het begin van de 21^{ste} eeuw rekening mee zullen moeten houden. Het gebeurt trouwens zelden dat men een zo zekere en unanieme uitspraak kan doen over de toekomst, maar de wet van de aantallen is onverbiddelijk. Niemand zal nu nog tegenspreken dat de ouderen een historisch niet te evenaren plaats in de samenleving zullen innemen.

De oorzaken van het verouderingsproces worden momenteel druk door onze demografen bestudeerd. De verlenging van de levensduur in de eerste helft van de 20^{ste} eeuw en een snelle en voortdurende vermindering van de vruchtbaarheid tijdens de laatste twintig jaar hebben een belangrijke toename van het aantal ouderen tot gevolg, alsook een relatieve toename van hun aandeel in de totale bevolking.

Volgens een studie uitgevoerd door het Planbureau (Lambrecht, blz. 3), staan wij inderdaad aan de vooravond van een belangrijke verschuiving inzake het respectievelijke aandeel van de diverse leeftijdsgroepen in de Belgische bevolking. Deze studie stelt dat er in het jaar 1950

1.800.000 kinderen onder de 14 jaar en "slechts" 950.000 mensen van de derde leeftijd (65 jaar en ouder) leefden.

Tot 1980 bleef het aantal -14-jarigen op hetzelfde niveau, maar was het aandeel van de 65-plussers reeds gestegen tot 1.430.000 eenheden. Volgens de berekening van het Planbureau zouden beide bevolkingsgroepen in het jaar 2000 bijna even groot zijn, namelijk 1.700.000 ouderen en 1.640.000 jongeren. En vanaf dan halen de ouderen het in aantallen ten opzichte van de jongere populatie, zodat men, voor het jaar 2030, 2.300.000 65-plussers tegenover 1.240.000 jongeren van minder dan 14 jaar zal hebben.

Of de uitspraak "dat bij doorzetting van de bevolkingsprognoses voor het jaar 2030 binnen een eeuw nog net de helft van onze huidige populatie overblijft", bewaarheid wordt, is nog de vraag. De kans echter dat tegen die periode 1 Belg op 5 "vijftig-plusser" (Smedts, blz. 8) zal zijn, is op basis van deze gegevens daarentegen wél vrij groot.

De vergrijzing van de Belgische populatie is geen alleenstaand fenomeen. Zij situeert zich duidelijk binnen een mondiale context.

Positie van de ouderen in samenleving en bedrijfsleven

Te snel associeert men ouder worden met allerlei negatieve toekomstbeelden die een afschrikwekkend effect hebben. Indien men het gebruikte vocabularium met betrekking tot de vergrijzing analyseert, dan valt op dat het taalgebruik overwegend negatief is geïnspireerd (Veys). Men spreekt van het *probleem* van de veroudering van de bevolking, de *druk* van de ouderen op de actieve bevolking, de talrijke *kosten* die hun aantal zal meebrengen, de toenemende financiële *inspanning* die de samenleving zich zal moeten getroosten, en dan in de meer hypothetische zin: het *verlies* van vitaliteit, het *conservatisme*, het gebrek aan dynamiek, de *stagnatie*.

Dit taalgebruik is uiteraard niet uitsluitend van subjectieve aard. Het verwijst sterk naar de analyse van het probleem van het ouder worden, zoals het verbonden is met de ouderen van jaren terug. De geïdentificeerde problemen zijn nauw verbonden met de karakteristieken die deze generaties in de loop van hun leven hebben verworven. Men kan daarbij denken aan scholingsgraad, arbeidsservaring, financiële zekerheden, familiale omstandigheden en gezondheidstoestand. **Ten onrechte projecteert men deze tendensen vaak op de toekomstige generaties.** Het is meer dan waarschijnlijk dat de volwassenen van vandaag een reeks specifieke karakteristieken hebben verworven, die maken dat zij anders oud zullen zijn en worden.

Laten wij eerst het verschijnsel van de oudere werknemer kort situeren. Kerkhoff onderzocht in hoeverre het arbeidsproces invloed uitoefent op het proces van het ouder worden van een individu. Hij situeert het verschijnsel van de oudere werknemer als volgt:

"De huidige oudere werknemers - bedoeld worden mensen van zo'n 50 tot 60 jaar - werden in de eerste tien jaar na de Tweede Wereldoorlog in het arbeidsproces opgenomen. In de wederopbouw dus. Het doel bij werknemers en werkgevers was tot op zekere hoogte gemeenschappelijk: het economisch herstel.

Een grote en steeds aanzwellende stroom kwam in de industrie terecht. Er kwam zelfs behoefte aan buitenlandse werknemers, maar ook zij konden in de enorme behoefte aan arbeidskrachten van de sterk expanderende bedrijvigheid niet helemaal voorzien: er bleef een zeker tekort aan werknemers. De vakbeweging kreeg daardoor meer onderhandelingsruimte, hetgeen in de tweede helft van de vijftiger, maar vooral in de eerste helft van de zestiger jaren een ongekende welvaartsgroei voor de werknemers tot gevolg had. Maar de ondernemingslust had zodanige vormen aangenomen dat de industrie tekenen van overcapaciteit begon te vertonen. In de tweede helft van de zestiger jaren kwam via talrijke fusies een grote machtsconcentratie van industriële bedrijven tot stand. Nu begon echter de economische groei te stagneren. Er was overcapaciteit. De industrie had minder behoefte aan werknemers en er kwam enige werkloosheid. Ook het aantal werkongeschikten nam toe. In de bedrijven begon het verschijnsel oudere werknemer te ontstaan. Hun aantal groeide en de eerste 'kommissies oudere werknemers' dienden zich aan. De werknemers van de opbouwfase begonnen slijtage- en verouderingsverschijnselen te vertonen in een tijd van economische neergang. De crisis zet door.

Faillissementen en bedrijfssluitingen, maar ook sterk toenemende rationalisatie leiden tot grote ruimte op de arbeidsmarkt: vacaturestops, saneringen, collectieve ontslagen.

De werknemers slikken een aantal eisen in, maar de macht van de industrie blijft toenemen. Lonen, uitkeringen en voorzieningen komen in de knel. De technologie wordt een beruchte concurrent voor de werknemer die zijn arbeidsplaats wil behouden.

Het is in deze context dat het 'verschijnsel oudere werknemer' zich uitdrukkelijk begint te manifesteren; op hun problemen wordt gereageerd door uitstoting uit het arbeidsproces, zij krijgen de rekening te betalen van hun slijtageverschijnselen. Oorzaken, welke in het arbeidsproces zelf gelegen zijn, blijven buiten schot." (Kerkhoff, blz. 15)

- hun massale aanwezigheid in bedrijfssectoren die aan belang verliezen;
- de technologische vooruitgang, die een negatieve invloed heeft op hun tewerkstelling: hun kennis en ervaring zijn niet langer aangepast;
- de lichamelijke veroudering;
- een geringe geografische en professionele mobiliteit;
- de psychologische problemen die de leeftijd meebrengt;
- de verkeerde ideeën en vooroordelen die tegenover hen bestaan;
- de zeer sterke concurrentie van de jonge werknemers.

Ook voor het Internationaal Bureau van de Arbeid zijn de oudere werknemers vaak het slachtoffer van verkeerde ideeën en vooroordelen over hun werkkraft en prestaties (Koning Boudewijnstichting). Het Bureau stelt dat sommige vaststellingen die inderdaad van toepassing zijn op arbeidsplaatsen in de industrie waar bijzonder zwaar werk moet worden geleverd, vaak worden veralgemeend tot het geheel van deze categorie werknemers. In werkelijkheid vertoont die echter een grote verscheidenheid.

Het personeelsbeleid ontsnapt niet aan deze negatieve beeldvorming. Het bedrijfsleven richt zich voornamelijk tot werknemers die de kaap van 35, maximaal 40 jaar nog niet overschreden hebben. In de Gids voor Personeelsmanagement wordt in dat verband het volgende gesteld:

"Ouder worden begint gebruikelijk direct na de geboorte. Het gaat gepaard met het opdoen van kennis, met het ontwikkelen van cognitieve, affectieve en motorische vaardigheden en met het bepalen van de 'houding'. Een reeks van omstandigheden bepaalt welke vaardigheden verder worden ontwikkeld en ook: welke verminderen of verdwijnen.

Na de gezinssituatie is de werkomgeving een zeer dominante omgeving die hier invloed op uitoefent. De werkomgeving geldt vanaf de leeftijd van circa 20 jaar.

De werknemer doet daarin ervaringen op door zijn werkzaamheden, ziet voorbeelden, krijgt wel of geen kansen, wordt beïnvloed door zijn collega's, wordt wel of niet gestimuleerd tot aanpassingen aan nieuwe situaties."

De werksituatie is daarmee zeer bepalend voor attitude en vaardigheden van de werknemer (op iedere leeftijd) en daarmee voor zijn 'nut' (op latere leeftijd).

De organisatie is zelf een invloedrijke veroorzaker van het wel of niet meer passend functioneren van de oudere werkende werknemer.

Een analyse van het personeelsbeleid en het gebruikte instrumentarium in een groot aantal bedrijven geeft voeding aan de stelling dat personeelsbeleid een optimistisch beleid is. Vrijwel elk gebruikt instrument is gericht op VOORUIT IN DE TIJD en tevens op OMHOOG. We werven mensen met groeipotentie, we beloven bijkomende opleidingen en trainingen, en de functioneringsgesprekken zijn gericht op het beter functioneren van de werknemer in de organisatie.

Beeldvorming ten opzichte van oudere werknemers

Vrij algemeen bestaat de opvatting dat ouder worden synoniem is met het in toenemende mate krijgen van moeilijkheden op het werk. De maatschappelijke vooroordelen tegenover het ouder worden, zoals hierboven reeds beschreven, vinden we ook terug bij de benadering van de oudere werknemers: hoe ouder, hoe moeilijker alles verloopt.

Deze overwegend negatieve attitude tegenover de oudere werknemers vindt onder meer haar oorsprong in een aantal legitimeringsgronden (Koning Boudewijnstichting), zoals:

Potentieelbeoordeling, loopbaanplanning, *management development* en andere programma's hebben een dubbel perspectief: toekomst en beter.

Op een bepaald moment worden de grenzen van de instrumenten zichtbaar. Boven de 40 wordt vrijwel niet meer aangeworven. Beoordelen voor de vijftiende keer krijgt een beleefdheidskarakter. Het maximum van de salarisschaal wordt bereikt op een leeftijd die ligt tussen de 25 en de 40 jaar. Aangevraagde cursussen voor plus 35 jarigen worden toegestaan.

Alleen de *potentials* draaien mee in een loopbaanproject, maar ook weer niet de alleroudsten. Eigenlijk is het gangbare personeelsbeleid te typeren als een beleid dat gericht is op de 35-jarigen.

Het praktisch personeelsbeleid heeft weinig antwoorden op de ouder wordende werknemer. Als het personeelsbeleid al reageert op de ouder wordende werknemer dan is dit beleid te typeren als curatief. Het ouder worden wordt geconstateerd, evenals een toenemende discrepantie, die niet zijn ontwikkeld. En de oplossing ligt voor de hand: ontslagen en vervangen door een jongere medewerker."

(Meekel, blz. 14-17)

Enkele jaren geleden kregen de vooroordelen tegenover de oudere werknemers een ferme deuk, toen bij een onderzoek bij Volkswagen in Duitsland bleek dat jongeren onder de 25 jaar dubbel zoveel afwezig waren als hun collega's boven de 55 jaar. Er werd becijferd dat 20- tot 25-jarigen gemiddeld 3,3 maal per jaar ziek zijn; de 50- tot 55-jarigen daarentegen slechts 1,8 maal (Smedts, blz. 9).

Ook het Ministerie van Arbeid in de Bondsrepubliek Duitsland stelde na onderzoeken vast dat de stelling dat bij toenemende leeftijd de prestatie afneemt, niet meer overeind te houden is. Het blijkt in het algemeen niet waar te zijn dat oudere werknemers (Federatie Nederlandse Vakorganisaties, blz. 7):

- meer ongevallen krijgen (wél zijn de oorzaken bij jongeren en ouderen verschillend);
- meer ziek zijn (ouderen zijn langer ziek, maar minder vaak, waardoor het aantal ziektedagen niet verschilt);
- minder in staat of bereid zijn omscholing te ondergaan;
- minder bereid zijn arbeid te verrichten;
- minder in staat of bereid zijn zich aan te passen aan technische of economische veranderingen.

Volgens Marcoen (blz. 8) kan gesteld worden dat "de oudere in algemene zin" niet bestaat. Oud zijn is geen verschijnsel dat apart moet worden genomen, maar integendeel beschouwd moet worden als een onderdeel van een totale levensloop. Men moet loskomen van het vooropstellen van ongenueanceerde beelden, en men moet differentiëren.

Gaussin zegt daarover: "Men wordt te oud ten opzichte van sociale verplichtingen die men niet meer kan vervullen. Er zijn banen waarin men 'oud kan worden', en andere waar dat niet kan. Er zijn ook banen waarin men sneller 'oud wordt' dan in andere. Een mannelijke gespecialiseerde arbeider is met 45 jaar te oud voor de automobiellindustrie, maar een vrouwelijke gespecialiseerde arbeidster is met

30 jaar te oud voor de elektronica-industrie en met 25 jaar voor de confectie" (Koning Boudewijnstichting, voorwoord colloquium).

Ook andere onderzoekers zijn de mening toegedaan dat algemene uitspraken over de situatie van de oudere werknemers niet mogelijk zijn (Federatie Nederlandse Vakorganisaties, blz. 5). Deze situatie is afhankelijk van:

- de aard van het werk (productie of dienstverlenende sector);
- de belasting die het werk aan "geest, ziel, lichaam en zenuwen" van de werknemer oplegt;
- de grootte van het bedrijf (groot, middelgroot, klein);
- de structuur van de samenleving in de plaats waar men woont; deze is voor de relatie tussen werkgever en oudere werknemer niet zonder betekenis;
- de gezondheid van de oudere werknemer.

De Schaies toonde aan dat mensen uit hogere beroepen liever zouden doorgaan met werken na hun pensioenleeftijd, terwijl mensen uit lagere, uitvoerende beroepen willen stoppen. Dat zegt uiteraard veel over de betekenis van een creatief beroepsleven voor het al of niet actief willen bezig blijven van de "ouderen". Op basis van deze vaststelling kan men zich afvragen of leeftijd en ondernemingslust al dan niet nauw samenhangen (Marcoen, blz. 4). Uit onderzoek naar het socio-economisch profiel van de 55-56-jarigen (Koning Boudewijnstichting, voorwoord colloquium) blijkt eveneens dat de vervroegde uittreding van de werknemers contrasteert met het veel langer actief blijven (zelfs na 65) van de hogere kaderleden. Van de werkgevers en zelfstandigen, die slechts één vijfde vertegenwoordigen van de werkende mannen tussen 35 en 54 jaar, merkt men dat hun aantal oploopt tot de helft binnen de leeftijdscategorie 60-64 jaar en tot drie vierde na de 65.

Oudere werknemers: gedifferentieerde vaardigheden

Een interessante hypothese is dat een aantal vaardigheden onafhankelijk van de leeftijd zijn, een aantal vaardigheden met de leeftijd kunnen toenemen, terwijl sommige andere eigenschappen inderdaad afnemen. Op grond van onderzoek heeft men de volgende lijst van elementen opgesteld (Federatie Nederlandse Vakorganisaties).

Onafhankelijk van leeftijd zijn:

- uitgebreidheid van de kennis;
- opmerkzaamheid en concentratievermogen;
- talenkennis;
- snelheid van bewegen binnen normale grenzen;
- weerstand tegen een gemiddelde fysieke en psychische belasting.

Met de leeftijd kunnen toenemen:

- arbeids- en beroepservaring;
- vaardigheid om te oordelen;
- vaardigheid om zinvolle samenhangen te begrijpen;
- zelfstandigheid en mogelijkheid om planmatig te denken;
- vaardigheid om spanningen binnen het bedrijf glad te strijken;
- trefzekerheid bij assemblage- en constructietaken;

- evenwicht en continuïteit;
- positieve instelling ten opzichte van het werk;
- vaardigheid om privé-moeilijkheden van beroepsarbeid te scheiden.

Daarentegen kunnen verminderen:

- spierkracht;
- weerstandsvermogen tegen hoge fysieke en psychische belasting van lange duur en tegen veelvuldig wisselende belasting onder schadelijke invloed van de werkomgeving;
- gezichtsvermogen;
- gehoorvermogen;
- tastzin;
- korte-termijnegeheugen;
- snelheid van waarnemen;
- snelheid van informatieverwerking, vooral in een complexe taak.

Aanzet tot een nieuw personeelsbeleid

Uitspraken betreffende de arbeidsparticipatie van ouderen kunnen verschillend zijn, naargelang wordt uitgegaan van de "disengagement"-theorie of de activiteitstheorie. De activiteitstheorie, die gebaseerd is op empirisch onderzoek, stelt dat de mate waarin ouderen participeren in sociale netwerken, correleert met de mate waarin zij op oudere leeftijd nog professioneel actief zijn.

Het zich terugtrekken uit het actieve leven blijkt voort te komen uit een samenspel van factoren zoals (sub)cultuur, persoonlijkheid en persoonlijke omstandigheden. Het is dus plausibel dat psychische veroudering beïnvloed wordt door omstandigheden. Beïnvloeding van deze omstandigheden kan derhalve leiden tot een actievere opstelling van ouderen, en tot een langer behoud van flexibiliteit en inzetbaarheid. In plaats van te stellen dat een hogere leeftijd leidt tot een moeilijker integratie in het bedrijf, gaat men er dan uitdrukkelijk van uit dat werknemers wél tot op hoge leeftijd in het arbeidsproces ingeschakeld kunnen worden:

"Daardoor komt de groep ook in een minder (stigmatiserende) uitzonderingspositie. Immers, door de sociale druk die wordt uitgeoefend, kan men in een passieve dan wel actieve rol gaan geloven en zich ernaar gedragen" (Koningswijk, blz. 56).

Een aangepast personeelsbeleid kan er op die wijze voor zorgen dat ouderen niet in een uitzonderingspositie terecht komen. "Dit hoeft echter niet te betekenen dat ouderen niet als een aparte groep mogen worden onderscheiden. Zij onderscheiden zich echter op grond van leeftijd, en niet op grond van een afgenomen vermogen om aan het arbeidsproces te kunnen deelnemen" (Koningswijk, blz. 56).

Een dergelijk loopbaanbeleid, gericht op de integratie van oudere werknemers, moet dan uiteraard bij de toekenning van de taken rekening houden met het bovenvermelde overzicht van vaardigheden. Of, zoals Kerkhoff (blz. 15) stelt: "Handhaving van de inzetbaarheid van arbeidsvermogen van ouder worden- de werknemers vergt op duidelijke gronden een tolerante kwaliteit van arbeidstaken in samenhang met een op leeftijdsdynamisme afgestemd plaatsings- en allocatiebeleid".

Voorbeelden van een leeftijdsbewust personeelsbeleid

Volgens Gutteridge (blz. 62) is het voornaamste doel van HRM ervoor te zorgen dat er sprake is van een doeltreffend personeelsbeheer, in die zin dat er institutionele doeleinden worden gerealiseerd en dat er terzelfder tijd mogelijkheden worden geschapen voor de groei en de ontwikkeling van de werknemers. Verder stelt hij dat HRM bestaat uit vier verschillende, maar toch samenhangende subsystemen:

- opbouw van de organisatie;
- planning van de "human resources";
- loopbaanontwikkeling;
- controle en evaluatie.

Het verschil met het traditionele personeelswerk situeert zich op de volgende vlakken:

- HR-kosten worden gezien als een investering en niet als louter onbeheersbare uitgaven;
- HRM kent veeleer een offensieve dan een defensieve aanpak;
- HRM betekent een verschuiving van louter administratieve activiteiten naar toekomstgerichte aanpak, waarbij de personeelsafdeling fungeert als beheerder van het menselijk talent waarover de organisatie beschikt;
- bij HRM wordt het verband benadrukt tussen HR-planning en aanverwante functies, zoals strategische planning, marktvoorspellingen, planning van investeringen en faciliteiten enz.;
- HRM versterkt de vereiste band tussen HR-planning en onderdelen van het personeelswerk, zoals werving en selectie, opleiding, verloning en loopbaan.

Volgend praktijkgeval illustreert het nut van een leeftijdsbewuste HR-aanpak.

Case: Japan

Van Dijk e.a. (blz. 339-349) hebben beschreven hoe het personeelsbeleid in de Japanse bedrijven omgaat met de vergrijzingsproblematiek. In Japan ligt het vergrijzingstempo hoog: terwijl nu 10% van de bevolking ouder is dan 65 jaar, zal in 2010 naar verwachting 19% tot deze leeftijdscategorie behoren. De grote Japanse bedrijven zijn zich van deze ontwikkeling en haar betekenis bewust, en trachten dan ook een adequaat personeelsbeleid ter zake te ontwikkelen. Soms betekent dat een wijziging van het bestaande personeelsbeleid. Zo wordt bijvoorbeeld de pensioenleeftijd verhoogd. Soms worden ook nieuwe instrumenten voor het personeelsbeleid ontwikkeld.

Uiteraard moet dit alles gesitueerd worden in de context van de Japanse arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau. Men denkt daarbij aan "lifetime employment", hoge scholingsgraad, anciënniteit als basis voor promotie en beloning, en besluitvorming gebaseerd op consensus. Bovendien worden het land en zijn bedrijfsleven geconfronteerd met knelpunten zoals het veranderd motivatiebeeld bij jongeren, de noodzaak om de efficiëntie op te

voeren, de groeiende participatie van vrouwen aan het arbeidsproces en de reeds vermelde snelle vergrijzing van de beroepsbevolking.

Er zijn drie terreinen waarop de vergrijzingsproblematiek zich manifesteert. In de eerste plaats is er de arbeidsmarkt: hoe verhoudt het aanbod van oudere werknemers zich tot het aanbod van andere groepen? In de tweede plaats is er de individuele problematiek van de oudere werknemers: welke specifieke problemen hebben zij? En in de derde plaats is er het personeelsbeleid, dat tracht de mogelijkheden van werknemers in overeenstemming te brengen met de eisen die de onderneming stelt.

De aanpassing van het personeelsbeleid aan de vergrijzingsproblematiek vergt op verscheidene fronten aanpassing en heroriëntering. Sommige bedrijven denken in dat verband aan de start van een tweede loopbaan na de middelbare leeftijd. Dit houdt onder andere in:

- plaatsing buitenshuis: er zijn bedrijven die geen mogelijkheid hebben om ouderen in de eigen organisatie een passende functie te verschaffen, maar die niettemin een bijdrage willen leveren aan het behoud van de betrokkenheid van hun oudere medewerkers bij het arbeidsproces;
- aanpassing van de werkstructuur en de werkomstandigheden;
- aanpassing van medische en psycho-sociale voorzieningen;
- aanpassing van opleidingen en trainingen.

Op zichzelf zijn deze maatregelen niet zo innovatief. Het vernieuwende karakter van het Japanse personeelsbeleid blijkt veeleer uit de ijzeren consequentie waarmee het wordt doorgevoerd en, meer nog, uit de samenhang die het heeft met het geheel van het ondernemingsbeleid.

De mogelijkheden zijn hoopvol

Werknemers krijgen nu mogelijkheden aangereikt om via het systeem van **tijdskrediet en loopbaanvermindering** de loopbaan actief verder te zetten en toch tijd ter beschikking te krijgen waarin andere belangrijke levensdomeinen ook aan bod kunnen komen.

De kans is groot dat door minder te werken de motivatie en de inzetbaarheid van werknemers te behouden of te vergroten. Bovendien blijft op die manier de ervaring ter beschikking, zodat de jongere medewerkers en het bedrijf of de organisatie waar dit systeem van toepassing is er ook nog baat bij hebben. De eerste cijfers wat aanvragen betreft voor tijdskrediet doen vermoeden dat dit allicht beantwoordt aan een behoefte.

Het stelsel van de **brugpensioenen** zal vermoedelijk een financiële impact hebben op het sociale zekerheidssysteem. Gekoppeld aan de demografische evolutie in België (de Belgische leeftijdspiramide geeft duidelijke verouderings-signalen) kan dit op lange termijn en bij ongewijzigd beleid mogelijks problematisch worden. Temeer daar dit alles kadert in de prognose van daling van de actieve bevolking vanaf het jaar 2005-2010. Om te voorkomen dat

dit alles tot onbeheersbare proporties evolueert, is een belangrijke rol weggelegd voor de sociale partners.

Omgaan met oudere werknemers in onze arbeidsorganisaties

Met behulp van de hogervermelde interventietechnieken kan men bestaande problemen met deze doelgroep voorkomen, en dit op drie niveaus: op het niveau van de individuele werknemer, het niveau van de organisatie en het niveau van de overheid.

- Wat de positie van de **individuele werknemers** betreft wordt gepleit voor het zich op een actieve manier opstellen in zijn arbeidsomgeving. Een afwachtende houding aannemen en passief zijn/haar job uitoefenen behoort tot het verleden. Belangrijk daarbij is dat hij/zij een duidelijk inzicht heeft in de eigen competentie en erover moet waken dat deze competenties zich blijven ontwikkelen. Dit kan ertoe leiden dat hij/zij meer inzicht krijgt in de eigen loopbaan en daardoor in staat is om voor zichzelf duidelijk adequate doelstellingen te formuleren. Zelfkennis zal daar de sleutel voor zijn. Het belang van het onderhouden van een adequaat sociaal netwerk en een interessante vrijetijdsbesteding helpen mee om zijn/haar zelfbeeld positief te ondersteunen. Indien met deze elementen rekening wordt gehouden is het maar een kleine stap om in te zien dat het opnemen van verantwoordelijk voor het eigen welzijn en de eigen gezondheid een onderdeel vormt van de omschakeling van een passieve werknemer naar een actieve medewerker.
- Op het niveau van de **organisatie** moet de lamp van leeftijdsgericht ondernemen beginnen branden. Het is een personeelsbeleid dat bestemd is voor alle leeftijden. Dit betekent dat rekening wordt gehouden met de uiteenlopende behoeften van de medewerkers van verschillende leeftijden, en dat het personeelsbeleid meer op het individu wordt afgestemd. Centraal bij dit systeem is dat de functies toebedeeld worden in functie van de *capaciteiten die per leeftijdsgroep het meest ontwikkeld zijn, zodat men tot een maximaal rendement kan komen (voordeel bedrijf) en de werknemer zich daardoor het best van al in zijn vel zal voelen (voordeel werknemer)*. Men kan hierbij werken op twee terreinen: curatief leeftijdsgericht ondernemen en preventief leeftijdsgericht ondernemen. Het curatief leeftijdsgericht ondernemen is gericht op het verbeteren van de situatie van de oudere werknemer en het bevorderen van hun arbeidsparticipatie. Het preventief leeftijdsgericht ondernemen is gericht op het voorkomen van problemen met oudere werknemers en een beleid dat gericht is niet alleen op de oudere werknemers, maar ook op de jongere werknemers. Voor beiden soorten beleid wordt een onderverdeling gemaakt naar interventies in: arbeidsverhoudingen - arbeidsinhoud - personeelsontwikkeling - arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden. Deze interventies richten zich niet op een specifieke sector, organisatie of functiegroep, maar zijn voor iedereen toepasbaar. En er bestaan concrete modellen voor.

- Wanneer echter bedrijven inspanningen ondernemen voor het ontwikkelen en toepassen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid en een specifiek ouderenbeleid dan kan dit niet zonder samenspraak met de **overheid** die maatregelen dient aan te reiken ter ondersteuning van dit beleid, door middel van het uitoefenen van positieve invloed op de deelname van oudere werknemers aan de arbeidsorganisatie.

Besluit

De centrale vraag van de komende jaren voor de ontwikkeling van een toekomstgericht HRM-beleid is: **"Is leeftijdsgericht ondernemen in onze bedrijven een wenselijk of een noodzakelijk iets?"**

Concluderend kunnen we stellen dat het ouder worden op zich - en aldus het ouder worden in organisaties - verloopt volgens een zeer gedifferentieerd patroon. Sommige werknemers blijven tot op hoge leeftijd goed functioneren, ontwikkelen een specifieke vorm van wijsheid en kunnen soepel omgaan met veranderingen in bedrijfscontext. Anderen daarentegen krijgen met de loop der jaren meer moeite met het werk en ontwikkelen weerstand tegen veranderingen. Deze laatste groep van werknemers bepalen - helaas - hoofdzakelijk het beeld dat personeelsbeleid in grote mate van oudere werknemers heeft gekregen, met name, een problematisch beeld. Dit eenzijdig beeld is tot op heden bepalend voor de visie van personeelsbeleid.

Instituten zoals Koning Boudewijnstichting en Hiva hebben de laatste jaren baanbrekend werk verricht om deze zienswijze sterk te nuanceren en in een breder perspectief te plaatsen.

Verder kan gesteld worden dat door het gevoerde beleid van de overheid en de bedrijven (regeling vervroegde uitkering, collectief ontslag) de participatie van de oudere werknemer aan het arbeidsproces fors is afgenomen. De tewerkstelling van de 50-plussers situeert zich rond 28% voor de mannelijke arbeidskrachten en 10% voor de vrouwen (Europees gemiddelde = 40% mannen, 19% vrouwen).

Leeftijdsgericht ondernemen zou met deze het begin kunnen zijn van een constructieve nieuwe aanpak om de belangen van werknemer, bedrijf en overheid te laten samenlopen.

Geraadpleegde literatuur

FEDERATIE NEDERLANDSE VAKORGANISATIES. Beleidsgroep onderzoek (1978), *De positie van de oudere werknemer in het arbeidsproces en in de sociale zekerheid*, Nederland.
FISSCHER, VINKE, KEMA (1994)
"Ouder worden in organisaties" Bedrijfswetenschappen Deventer, HRM thema cahiers
GRINBLAT, J.A. (1986), Dhairé Quetelet 86. Louvain-La-Neuve, *Populations âgées et révolution grise. Le vieillissement des populations mondiales: tendances démographiques récentes et futures*,

Division de la population des Nations-Unies, New York.

GUTTERIDGE, T.G., "Loopbaanontwikkeling: technieken voor loopbaanplanning in organisaties", in: D.T. Hall e.a., *Systemen van loopbaanontwikkeling in organisaties: de stand van zaken in de praktijk*.

KERKHOFF W.H. (1986), *Ouderen en wetenschap*.

De oudere werknemer. Recent onderzoek naar ouderen en hun arbeidssituatie, Vakgroep Arbeids- en Organisatiepsychologie, Universiteit van Amsterdam.

KERKHOFF W.H. (1981), *Over kosten en opbrengsten van een arbeidzaam leven: ouder worden, verouderen en het personeelsbeleid*, academisch proefschrift.

KERKHOFF W.H. (1986), *Industriële gerontologie: overdenkingen bij de vergrijzing van de arbeidsbevolking*, Nederland.

CARNOY F. en DEFEYD PH. (1988), Colloquium, juni 1988: *Het sociaal-economisch profiel van de 55-64 jarigen. Situeren problematiek*. Geciteerd uit voorwoord, Koning Boudewijnstichting, Brussel. Institut de Recherches Economiques, Institut de Travail, Université Catholique de Louvain.

DE CONINCK P., KIEKENS D., (1998) "Oudere werknemers Antwerpse Metaalnijverheid", Vibam, FTMA, IISA

DE RYCKE Luc, SMEDTS, A. e.a. (1995), "Personeelsbeleid en een leeftijdsbewuste aanpak", Ipo management reeks

KONINGSWIJK, L.A. (1989), *De arbeidsorganisatie en de veroudering van de beroepsbevolking: loopbaanombuiging, normaal toekomstperspectief?*. *Maatschappij en Onderneming*, nr. 1.

KONING BOUDEWIJNSTICHTING (1993) "Onderneming en Demografie - Bevolking gezin en werk" instituut van de ondernemers, Roularta Books

KONING BOUDEWIJNSTICHTING (1996) "Leeftijdsgericht ondernemen, leeftijd en ervaring als bronnen van kennis en kunde"

LAMBRECHT, M. (1989), *Evolution démographique à longue terme. Nouvelles perspectives 1988-2040 élaborées par l'I.N.S. Lien avec le passé récent de 1948 à 1988. Illustrations de conséquences socio-économiques diverses particulièrement au niveau des pensions*, Planbureau, december.

MARCOEN, A. (1987), "Vast traditioneel beeld over ouderen begint te wankelen", *De Standaard*, 7 maart.

MEEKEL, W.J.M. (1991), "Loopbaanbeleid: personeelsmanagement is te veel 35-beleid", *Gids voor Personeelsmanagement*, nr. 12 (december).

SIMOENS, DENYS J. (1997) "Wie werkt er nog na vijftig" Davidsfonds Leuven

SIMOENS, DENYS J. (1995) "Wordt gezocht: oudere werknemer m/v" Hiva, Leuven

SMEDTS, A. (1985), "Vijftig-plussers... er rommelt wat in die sektor", *Koepel*, 5 maart, Bond voor Vormings- en Ontwikkelingsorganisaties.

VAN DIJK N., BOERLIJST G., VAN HELVOORT E. (1987), *Management en organisatie in Japan en Nederland: Japans personeelsbeleid en oudere werknemers*, Themanummer van het *Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid*, Samson, Brussel, 41e jaargang, september/oktober.

ADMB

ADMB staat voor Algemeen Dienstbetoon voor Middenstand en Bedrijven, maar omschrijft zichzelf als 'onontbeerlijk makelaar in de sociale sector'. Voor alle schakels van de ketting waarmee een werkgever bij tewerkstelling geconfronteerd wordt kan hij bij de groep ADMB terecht: van selectie en rekrutering, een sociaal secretariaat, over een externe dienst voor preventie en bescherming, alle soorten verzekeringen tot en met de invulling van zijn eigen statuut als zelfstandige, zijn pensioen en nog veel meer. ADMB is de enige groep die zo'n complete waaier van diensten aanbiedt. Met name preventie en bescherming, en interim-service vindt men bij geen enkele andere dienstengroep. ADMB creëerde de meeste diensten als aanvulling op haar core-business, namelijk het sociaal secretariaat. In het kader van dit dossiernummer spraken we met ADMB voor- namelijk over hun aanbod op het gebied van HRM.

DE VERSCHILLENDE DIENSTEN ZIJN EEN HEFBOOM VOOR ELKAAR

Kan u de structuur van de groep ADMB toelichten? Voor een buitenstaander lijkt die vrij complex en zelfs enigszins versnipperd.

Niets is minder waar. Alle afdelingen van ADMB werken in de sfeer van sociale wetgeving en vullen elkaar perfect aan.



■ Onze gesprekspartners (van links naar rechts): Peter Aerts, directeur van het Sociaal Bureau, Kurt Boelens, afdelingshoofd-personeelsconsulent ADMB Select, Karel Ghesquière, algemeen directeur ADMB Groep en Benny Devriendt, kersvers directeur van ADMB Interim.

In veel gevallen zitten de medewerkers zelfs fysisch samen. De raden van bestuur van de diverse eenheden zijn weliswaar verschillend samengesteld; naargelang de provincie waar een bepaalde dienst meer of minder actief is, zetelen vertegenwoordigers uit die streek in de betreffende raad. De algemeen directeur of de afgevaardigd bestuurder van de respectieve diensten is normaliter dezelfde persoon, waardoor een eenheid van sturing en van bedrijfscultuur wordt gewaarborgd, ook naar de doelgroepen toe. De medewerkers van ADMB denken allen vanuit de filosofie van een werkgever, in de eerste plaats de KMO-er, die met zijn probleem bij ons aanklopt. Het is een troef dat we die persoon dan kunnen doorverwijzen naar de andere diensten binnen de groep, wij bieden dus een totaaloplossing aan.

ADMB heeft zijn publiciteitscampagne opgebouwd rond het beeld van een succesvolle topploeg. Een overzicht van de spelers op het veld:

- 1926: De groep ADMB is gegroeid uit de vzw Compensatiekas der Kristen Patroons van West-Vlaanderen die in 1926 opgericht werd. Het was de voorloper van het huidige ADMB Kinderbijslagfonds vzw.
- 1942: Oprichting van Sociaal Bureau vzw, dat vandaag één van de grootste - door het ministerie erkende - sociale secretariaten van Vlaanderen is.
- 1956: Algemeen Dienstbetoon voor Middenstand en Beroepen vzw, afgekort A.D.M.B., had als doel aanvullend dienstbetoon te verlenen aan alle zelfstandigen en in het bijzonder deze aangesloten bij de Compensatiekas en het Sociaal Bureau en stond later model voor de groepsnaam van alle ondernemingen die rond de dienstengroep gecreëerd werden.
- 1964: Het "Ziekenfonds voor Middenstand en Beroepen" werd opgericht in samenwerking met het N.C.M.V. Brugge-Torhout. Inmiddels werd de exploitatie integraal overgedragen aan CM.
- 1964: Patronale Vereveningsdienst NaCeBo vzw, en

Borgstellingskas NaCeBo (1966) zijn twee diensten die speciaal voor de bouwsector werden opgericht.

- 1966: Start van IKMO vzw, de externe dienst voor preventie en bescherming op het werk.
- 1968: Oprichting van S.V.M.B. vzw, de grootste zelfstandigenkas in West-Vlaanderen en de tweede grootste van het land.
- 1988: Start van ADMB Select vzw, waarover verder meer.
- 1988: De exclusief door ADMB aangeboden verzekeringspolissen kennen zo'n succes dat ze in 2001 omgevormd worden tot de nv ADMB Verzekeringen.
- 1992: VEKMO vzw de Veiligheids- en Milieudienst voor KMO., sedert 2001 omgevormd tot nv.
- 1998: Oprichting van ADMB Interim nv, komt in dit artikel uitgebreid aan bod.

Andere realisaties van de groep ADMB zijn:

- Informatietijdschrift "ADMB Info";
- Atlanta: vakantieverblijf in De Haan;
- ADMB Afwezigheidscontrole;
- Kamodata cvba, de I.T.-afdeling met 80 medewerkers;
- Pensioenfonds Groep ADMB vzw.

Een voorbeeldje misschien?

Wat doet een werkgever die dringend een nieuwe werknemer nodig heeft? Die belt steevast het Sociaal Bureau! Het Sociaal Bureau kan doorverwijzen naar ADMB Interim of Select, naar IKMO, enz.. Trouwens, veel afdelingen zijn indertijd zo ontstaan uit de vraag van klanten.

ADMB lijkt wel gespecialiseerd in verschillende juridische en vennootschapsvormen. Vzw's, nv's en zelfs een cv, valt dat te combineren binnen één groep?

Dit is allemaal historisch zo gegroeid. De eerste vijf vermelde diensten (zie kader op de vorige pagina) zijn vzw's omdat dat wettelijk verplicht is. Waar geen wettelijke verplichting geldt, richten we vennootschappen op. Als je zorgt voor een technisch en fiscaal evenwicht vallen die juridische en vennootschapsvormen perfect te rijmen. Het vermelden waard is dat uiteindelijk alles, zelfs de wervelende informaticaontwikkelingen in eigen beheer gebeuren. Enkel voor heel specifieke problemen doen we een beroep op externe consultants.

ADMB is begonnen in Brugge en bevindt zich nog steeds met de hoofdzetel in de Sint Clarastraat aldaar. De dienstverlening werd ondertussen spectaculair uitgebreid, maar de ruimte groeit niet mee. Is het niet nadelig dat de afdelingen nu zo verspreid liggen?

De hoofdzetel blijft Brugge, maar decentralisatie is noodzakelijk. Antwerpse klanten bijvoorbeeld, worden het liefst geholpen in hun eigen 'taal', de Brusselse ook, elk met hun "couleur local".

Bij het uitwijken naar een nieuwe locatie worden verschillende diensten zoveel mogelijk gecombineerd. Het moet natuurlijk rendabel en realistisch blijven. Zo is het niet

noodzakelijk in elke grote Vlaamse stad een selectiekantoor op te zetten. Een consultant van ADMB Select kan perfect kandidaten testen in het kantoor van ons Sociaal Bureau in Izegem, alle kantoren van onze groep zijn agent van ADMB Verzekeringen nv, enz.. Bovendien zijn de diensten maar 'een telefoontje' van elkaar verwijderd. We spelen de troef van de groep ADMB heel sterk uit.

SOCIAAL BUREAU ADMB:

"DE ENIGE CONSTANTE IN DE SOCIALE WETGEVING IS DE VERANDERING"

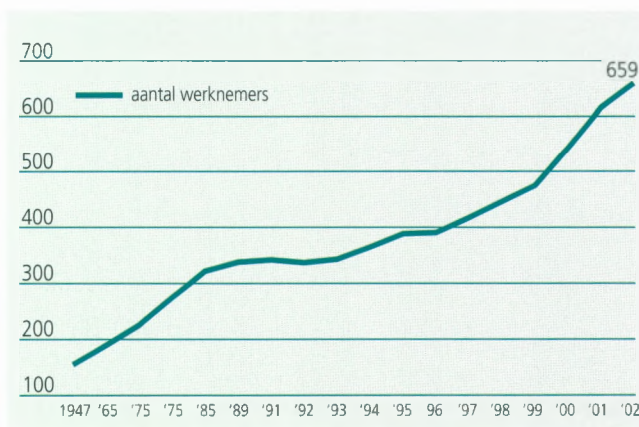
Welke afdeling van de ADMB groep is de grootste? Welke de grootste groeier?

Het Sociaal Bureau ADMB telt 27 eigen en 15 externe kantoren die op ons softwareplatform werken. Het is de grootste afdeling en tevens de grootste groeier (zie figuur 3). De evolutie loopt parallel met IKMO - goed voor 28.000 werkgevers - met dit verschil dat IKMO over de vijf Vlaamse provincies werkt en het Sociaal Bureau over drie provincies (West-Vlaanderen, Antwerpen en Limburg), plus ons recent opgestart kantoor in Gent.

Het aantal loonberekeningen in de eerste vijf maanden van dit jaar vertoont een stijging met circa 13% in vergelijking met de eerste vijf maanden van vorig jaar. En vermits we reeds een aantal grote contracten aangegaan hebben voor volgend jaar mogen we opnieuw een dergelijke groei in het aantal behandelde dossiers verwachten. We zien ook een evolutie van kleinere naar steeds grotere werkgevers in onze klantenportefeuille.

Het Sociaal Bureau is in die mate belangrijk dat het de aanzet vormt voor een samenwerking met de andere diensten. We ervaren dat iemand met personeelsproblemen naar het Sociaal Bureau komt en bijna automatisch aansluit bij de andere diensten: kinderbijslag, preventie en bescherming

Figuur 1
Evolutie aantal medewerkers



Bron: ADMB, grafische verwerking: WES ONDERZOEK & ADVIES

Figuur 2
Verdeling van het aantal medewerkers per dienst

juni 2002	
	aantal medewerkers
ADMB Interim	24
ACMB	83
ADMB KB Fonds	36
Sociaal Bureau	211
SVMB	29
IKMO	169
PV NaCeBo	4
ADMB	25
ADMI	9
ADMB Select	7
ADMB Verzekeringen	33
VEKMO	13
Sociaal Bureau O-VL	2
SOVI	14
Groep ADMB	659

Bron: ADMB, grafische verwerking: WES ONDERZOEK & ADVIES

op het werk, verzekeringen, enz., tot en met de zelfstandigenkas voor de bedrijfsleider zelf. Het voordeel is duidelijk: **one-stop-shopping**. Alle diensten zijn verenigd binnen één huis.

De sociale wetgeving verandert voortdurend en elke sector vraagt om een specifieke aanpak. Hoe kan u zo kort op de bal spelen?

Enige tijd geleden creëerden we een intranettoepassing binnen de groep waardoor alle medewerkers op één centrale plaats de nodige informatie en updates kunnen vinden. Het intranet biedt aan onze studiedienst het perfecte medium om de kantoren van het Sociaal Bureau, maar ook andere diensten uiteraard, te briefen over de evolutie van de wetgeving. En omdat lezen één zaak is - het horen is nog veel effectiever - beschikken wij ook over lokalen om opleiding te geven, zowel voor interne medewerkers, als voor klanten.

Waarin verschilt het Sociaal Bureau ADMB fundamenteel van andere sociale secretariaten?

Bij ons is de geschoolde dossierbeheerder polyvalent en een alles-doener. Dat wil zeggen dat hij of zij gedurende twee jaar opgeleid wordt tot 'account manager' om een totale service te kunnen bieden voor zijn of haar klanten. Onze klanten zijn er ons dankbaar voor, want zij kunnen met de meest uiteenlopende vragen bij hun vertrouwde contactpersoon terecht. Omdat wij zo'n groot sociaal secretariaat zijn, kunnen onze dossierbeheerders echte specialisten worden in specifieke paritaire comités: bijvoor-

beeld de bouw-, of metaalsector, de horeca, de zogenaamde witte sector, enz..

Dit vraagt van ADMB een zeer grote investering. 5,2% van de gepresteerde arbeidstijd gaat naar opleiding. Voor de dossierbeheerders betekent dit een enorm engagement, voor de bedrijfsleiding een dito-kost, maar ook wel een enorme uitdaging en voldoening.

Hoe verloopt precies de uitwisseling van gegevens tussen de klant en het Sociaal Bureau?

Het Sociaal Bureau heeft een eigen softwarepakket "X-tra time" dat gebruikt wordt voor de loonadministratie. Dit pakket wordt door circa 600 werkgevers gebruikt en laat hen toe ons alle informatie razendsnel en digitaal te bezorgen. De rest (de overgrote meerderheid, dus) geeft de maandelijkse informatie gewoon schriftelijk door. Wij gaan er prat op dat - dankzij ons programma - de loonadministratie in één dag verwerkt kan worden! Ook dit is een verschil met andere sociale secretariaten.

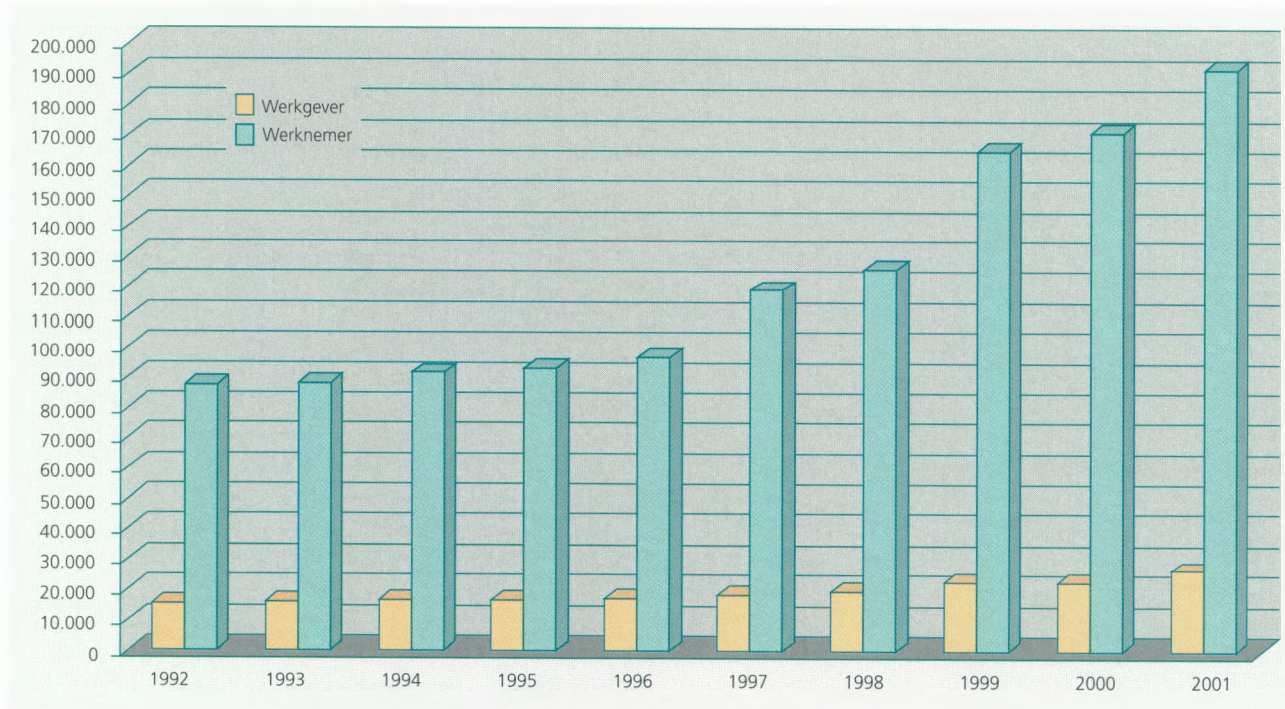
Dagelijks wordt het Unix platform en ons softwarepakket door maar liefst 17 informatici bijgewerkt. Ondertussen is een tweede team van 30 informatici en analisten aan het werken aan de nieuwe versie van X-tra time die tegen 2004 verwacht wordt.

ADMB SELECT:
VOOR GROOT, EN - VOORAL - VOOR KLEIN

Hoe is ADMB Select ontstaan?

Figuur 3

Reeds 26.361 werkgevers of 192.000 werknemers doen een beroep op het Sociaal Bureau.



Bron: ADMB, grafische verwerking: WES ONDERZOEK & ADVIES

De stap net voor de loonadministratie ontbrak nog. Omdat onze klanten van het Sociaal Bureau weten dat wij hun taal spreken, hebben zij ons er eigenlijk toe aangezet ook een dienst voor selectie en recrutering van personeel op te zetten. Een kleine werkgever kon moeilijk terecht bij de bestaande selectiekantoren. Het was nochtans niet vanzelfsprekend om 15 jaar geleden die stap te zetten.

U heeft het concept moeten ingang doen vinden bij de kleine en middelgrote ondernemingen. Wat heeft hen over de streep gehaald?

Het argument dat we duidelijk vanuit onze eigen filosofie vertrokken zijn, het streven naar de complementaire dienstverlening en het vertrouwen van de bestaande klanten. Wij specialiseren ons niet in het invullen van bepaalde functies, maar focussen ons op de doelgroep, namelijk de kleine en middelgrote ondernemingen. ADMB Select profileert zich als een generalist: werkgevers kunnen via ons zowel een magazijnier als een financieel directeur vinden. Ondertussen zijn we een middelgroot kantoor met 7 medewerkers en hebben we bewezen dat ook voor kleine en middelgrote ondernemingen er nood is aan een selectiebureau. Uit recent onderzoek blijkt dat meer dan de helft van ons cliënteel bestaat uit bedrijven met minder dan 20 werknemers. Voor een rekruterings- en selectiekantoor is zoiets uniek.

ADMB Select: meer dan selectie en rekrutering?

Zoals gezegd werken we veel voor kleinere ondernemingen die soms niet eens beschikken over een organogram of een profiel van de kandidaat. Dus moeten wij starten vanaf nul. Dat wil zeggen dat we ook een stukje know-how binnenbrengen in het bedrijf. Wij noemen dit een minimaal HRM-advies. Na de 95% selectie en rekrutering is dit de overige 5% van onze doelstelling. Meer en meer leggen we ons toe op dit HRM-advies: we stellen een organogram op, zorgen voor een welomlijnde 'job description', introduceren functioneringsgesprekken, ... Dit vooral bij de bedrijven die gestart zijn met pakweg 10 medewerkers en ondertussen uitgroeiden tot een middelgrote onderneming, maar nog geen echte structuur hebben in hun HR-beleid.



■ ADMB Select te Brugge

Is ADMB Select ook zo'n spectaculaire groeier?

De laatste drie jaar steeg de omzet toch telkens met zo'n 15%.

ADMB INTERIM:
ZORGT VOOR DE INTERIMARIS, ÉN VOOR DE
CONSULTANT

Ook op de uitzendmarkt was er blijkbaar nog plaats voor een nieuwe dienst van de ADMB groep?

De uitzendmarkt kende midden de jaren '90 een belangrijke groei. Diverse ADMB-diensten en vooral het Sociaal Bureau werkten bijna dagelijks nauw samen met interimkantoren om flexibele werkregelingen mogelijk te maken. Aangespoord door enkele grote klanten startten we begin 1998 met ons eigen uitzendkantoor: ADMB Interim nv. Ondertussen hebben we 8 kantoren in West-Vlaanderen, één in Gent en eentje wordt nu opgestart in Herentals.

Er zijn al zoveel - grote - spelers op de interim-markt. Wat onderscheidt ADMB Interim van de andere?

Een belangrijk punt is vertrouwen: we kunnen steunen op de reputatie en know-how van de groep. De naambekendheid van de groep ADMB speelt vooral in West-Vlaanderen een grote rol. Het succes van ADMB Interim is gekoppeld aan de bedrijfscultuur van het huis. En niet te vergeten: we hebben een sterke studiedienst die achter ons staat. Wij gaan verder dan het louter afleveren van interimprestaties; wij zorgen voor onze interimarissen, staan hen bij met het invullen van sociale documenten, maken dat de uitbetaling perfect verloopt en vooral dat hun veiligheid gewaarborgd is. Even goed zorgen wij voor onze consultants: de back-office is beperkt en fors doorgedreven automatisering ontlast de consultants van tijdrovende administratie, waardoor ze meer tijd hebben om veldwerk te verrichten. In een markt waar met gigantische bedragen gegoocheld wordt en consultants onder zeer zware druk moeten werken, gaan wij juist op zoek naar mensen die de know-how van de groep verder kunnen uitdragen.

Is ADMB Interim ook zo'n successtory?

Niettegenstaande de algemene groei in de interim-sector inkuilt, zien wij nog steeds een groei van 12% bij ADMB Interim. Tegen de stroom in, blijven wij groeien, maar we zijn nog niet de hoge boom die (te) veel wind vangt.

Waarom bevinden interim-kantoren zich allemaal in dezelfde straat?

Dat hebben we zelf ook eerst moeten ondervinden! Vooreerst - en dit in tegenstelling tot onze andere diensten - zijn hier niet de werkgevers, maar de interimarissen onze klanten. Zij blijken een interim-job 'al zappend' te zoeken, dat wil zeggen dat de kandidaten binnen een bepaalde straat of buurt verschillende interim-kantoren binnenlopen

om zich in te schrijven. In Ieper, bijvoorbeeld, hadden wij ADMB Interim aanvankelijk ondergebracht in ons eigen gebouw waar ook het Sociaal Bureau zit. We hebben echter moeten vaststellen dat de kandidaten niet tot bij ons kwamen omdat we te ver buiten het traditionele interim-kwartier zaten. Gevolg: ADMB was wel verplicht een pand te huren in de 'interim-straat', maar de kosten zijn het waard.

HET STOPT NOOIT...

Is ADMB ISO-gecertificeerd?

Alhoewel de filosofie van kwaliteitszorg en -controle hier volledig ingedrongen is en we reeds alle procedures en structuren schriftelijk vastgelegd hebben, zijn we (nog) niet zover. Tot op vandaag hebben we onze klanten met onze kwaliteit kunnen overtuigen en nog niet de nood gevoeld om een ISO-certificaat op ons briefhoofd te zetten. Ik denk dat we met een klantentevredenheid van 99,7% minstens evengoed het bewijs van onze integrale kwaliteitszorg leveren.

Hoe meten jullie deze klantentevredenheid?

Elk jaar organiseren wij enquêtes bij 10% van ons cliënteel. Om de 10 jaar komt dus iedereen aan bod en het merendeel antwoordt zelfs niet anoniem. Deze eerlijke antwoorden zijn voor ons meer 'evangelie' dan een ISO-certificaat.

Is de respons dan voldoende?

Zeer zeker, ongeveer 50% reageert en niet zomaar door het aankruisen van antwoorden, maar werkelijk met schriftelijke toelichtingen die voor ons uiteraard veel interessanter zijn.

ADMB biedt al een heel brede dienstverlening. Wordt er nog gedacht aan nieuwe diensten of is alles al ingevuld?

Het stopt nooit, hé. De wetgeving tussen ADMB-Interim en -Select wordt alsmaar breder: outplacement is onder meer een optie waarvoor we reeds de vergunning aangevraagd hebben. Als aanvulling op ADMB Interim zijn we ook gestart met 'Construct-Interim': een aparte NV die wij in samenwerking met T-interim en Sofim-Limburg opgericht hebben. Construct-Interim is er speciaal voor werkgevers uit de bouwsector die op zoek zijn naar geschikte uitzendkrachten.

We blijven pro-actief bezig. Zo staat er bijvoorbeeld nog een project op stapel binnen ADMB Select waarbij we nog meer bedrijfsopleidingen zullen geven. Zo zitten wij enigszins in elkaar: op het moment dat meerdere klanten behoefte blijken te hebben aan een aanvullende dienst, starten wij er gegarandeerd mee binnen de twee jaar.



■ ADMB Interim telt reeds 10 kantoren, verspreid over drie Vlaamse provincies. Op de foto: het kantoor te Gent.

Hoe ziet de toekomst er uit voor ADMB?

We blijven trouw aan de succesvolle bedrijfscultuur van het huis: de medewerkers van ADMB zouden zich te pletter werken om de werkgever, en met hem ook zijn werknemers, te dienen. ■



■ Innovatief en resultaatgericht personeelsbeleid wordt beloond! ADMB nam in 2001 het initiatief om het professionalisme en de uitwisseling van ervaring inzake HRM te stimuleren, zowel onder actieve personeelsverantwoordelijken als onder studenten personeelsbeleid door het jaarlijks uitreiken van deze ADMB Award. Het initiatief krijgt de steun van het vakblad HRMagazine.

Profiteer nu van onze speciale tijdelijke aanbieding ergonomische bureaustoelen en directiezetels



model cat.prijs tijd. korting
362 296,23 € -40%

€ 177,74



model cat.prijs tijd. korting
363 395,39 € -40%

€ 237,23



model cat.prijs tijd. korting
584 519,34 € -40%

€ 311,60



model cat.prijs tijd. korting
261D* 296,23 € -40%

€ 177,74



model cat.prijs tijd. korting
900/1 444,97 € -40%

€ 266,98



model cat.prijs tijd. korting
900/3RA 642,05 € -40%

€ 385,23



model cat.prijs tijd. korting
251 866,39 € -40%

€ 519,83



model cat.prijs tijd. korting
1712 197,08 € -40%

€ 118,25



model cat.prijs tijd. korting
235 1362,17 € -40%

€ 817,30



model cat.prijs tijd. korting
pamy 370,60 € -40%

€ 222,36



model cat.prijs tijd. korting
2307 990,33 € -40%

€ 594,20



model cat.prijs tijd. korting
251 866,39 € -40%

€ 519,83



model cat.prijs tijd. korting
1712 197,08 € -40%

€ 118,25



model cat.prijs tijd. korting
235 1362,17 € -40%

€ 817,30

Alle prijzen exclusief BTW
Geldig tot 31 oktober 2002

* ideale ergonomische loket of tekenstoel

netto € 365,00

De volledige collectie van Girsberger verkrijgbaar tegen de scherpste prijs. Alle modellen worden aangeboden met talloze optiemogelijkheden (kleur, bekleding, mechaniek, afwerking,...)
Maak een keuze en vraag gratis offerte

Buro International: >35 jaar ervaring, het ruimste aanbod van kantoormeubilair steeds geleverd en geplaatst door eigen vakbekwaam personeel.

buro
International
daar ben ik zeker van!

Galgenveldstraat 6 • 8700 Tielt
Showroom: Ringlaan • 8700 Tielt

Bezoek onze showroom (>10000 m2):
openingsuren ma-vr 8h00-18h00 en
za 9h00-12h00 en 13h00-17h00.

gratis nummer:
0800 32 880

Email: info@burointernational.be
Fax 051 40 09 91

Het verloop van de sociaal-economische indicatoren en de conjunctuur in West-Vlaanderen¹

Nele Depestel

Stafmedewerker GOM - West-Vlaanderen

Werkloosheid (bron: VDAB, RVA)

In juli 2002 telde West-Vlaanderen 32.253 officiële werklozen² (zie figuur 1). Zoals elk jaar nam de werkloosheid ook deze keer in juli sterk toe ten opzichte van de maand juni. Deze stijging is een seizoensgebonden fenomeen en onder andere het gevolg van de inschrijving van schoolverlaters bij de VDAB, het aflopen van tijdelijke contracten in het onderwijs en een verminderde activiteit in de zomermaanden. De relatieve stijging is dit jaar wel hoger (+26,6%) dan in 2001 (+22,0%) of 2000 (+21,1%).

Ten opzichte van juli 2001 steeg de werkloosheid in West-Vlaanderen met 17%. De toename op jaarbasis is

groter dan in alle voorgaande maanden van 2002. Vooral bij de vrouwelijke werklozen is de relatieve stijging van de werkloosheid hoger, al blijft deze toename (+12,9%) aanzienlijk kleiner dan bij de mannen (+22,5%).

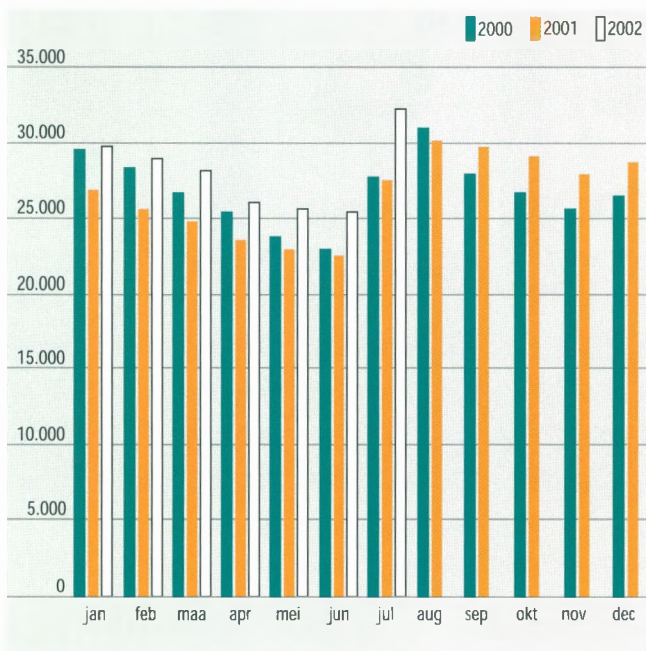
In het Vlaamse Gewest waren er in juli 2002 206.348 werklozen. Hun aantal steeg met 23,5% ten opzichte van juni 2002 en met 14,8% in vergelijking met de maand juli van vorig jaar. Deze toenames zijn minder groot dan in West-Vlaanderen.

Dat de schoolverlaters voor een belangrijke toename van de werkloosheid zorgen in de zomermaanden, merken we aan de evolutie van het aantal werklozen jonger dan 25 jaar (zie figuur 2). In juni 2002 waren ze met 5.992 personen in West-Vlaanderen, in juli met 11.096 personen (+ 85,2%). Hun aandeel in de totale werkloosheid steeg van 23,5% in juni naar 34,4% in juli. Ook op jaarbasis - dit is ten opzichte van juli 2001 - was er een belangrijke toename van zowel het aantal jongere werklozen (+ 30,9%) als van hun aandeel in het totaal aantal werklozen (+3,7 procentpunt).

Het aantal niet-werkende werkzoekenden ouder dan 50 jaar steeg in juli 2002 op jaarbasis minder snel (+13%) dan de totale werkloosheid, waardoor het aandeel van deze groep werklozen daalde (van 8,1% naar 7,9%).

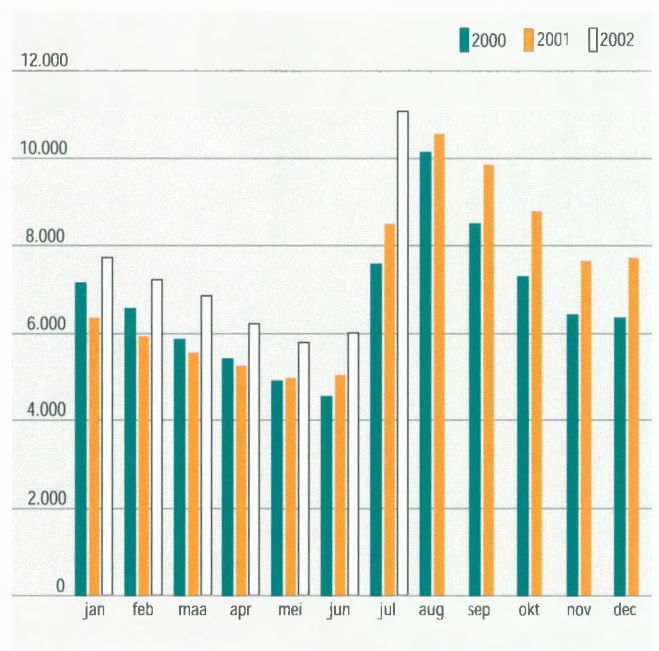
Van de uitgeschreven oudere werklozen waren bij de opmaak van dit overzicht cijfers bekend tot en met juni 2002. Toen steeg deze groep werklozen met 3,5% op jaarbasis; dit is duidelijk minder dan de relatieve toenames die we bij de niet-werkende werkzoekenden vaststellen. In het

Figuur 1
Evolutie van het aantal niet-werkende werkzoekenden in West-Vlaanderen



Bron: VDAB, Grafische verwerking: GOM-West-Vlaanderen

Figuur 2
Evolutie van het aantal niet-werkende werkzoekenden jonger dan 25 jaar in West-Vlaanderen



Bron: VDAB, Grafische verwerking: GOM-West-Vlaanderen

vorige overzicht werd reeds aangetoond dat de evolutie van de uitgeschreven oudere werklozen een constante licht toename kent op jaarbasis en veel minder gebonden is aan het verloop van de conjunctuur in vergelijking met de officiële werklozen.

Werkaanbiedingen (bron: VDAB)

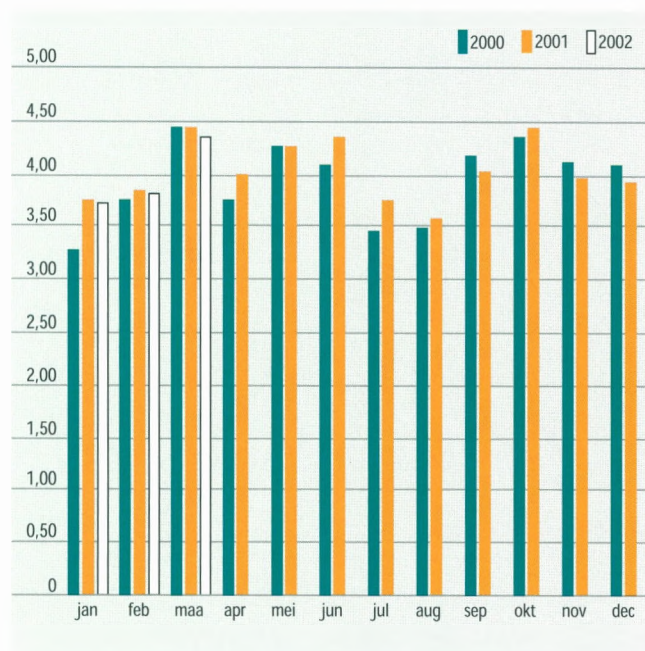
In juli van dit jaar ontving de VDAB 3.419 werkaanbiedingen voor West-Vlaanderen. Dit zijn er ruim 30% meer dan in juli 2001. In het eerste semester van 2002 kreeg de VDAB in totaal 6% meer werkaanbiedingen. Het aantal openstaande vacatures op het einde van elke maand was in dezelfde periode van 2002 wel meestal lager op jaarbasis. Juli 2002 telde op het einde van de maand 3% minder lopende vacatures dan eind juli 2001, in de periode januari-juni 2002 lag het aantal lopende werkaanbiedingen gemiddeld 12% lager.

Tijdelijke werkloosheid (bron: RVA)

Het gemiddeld aantal tijdelijke werklozen³ bedroeg in juni 2002 in West-Vlaanderen 5.388 personen. Op jaarbasis betekent dit een stijging van 11,5%. In het eerste semester van 2002 lag het aantal 16,2% hoger dan in het eerste semester van 2001. Vooral februari en maart kenden grote relatieve toenames op jaarbasis (meer dan 30%). In het tweede kwartaal van 2002 zwakte de toename op jaarbasis af.

Figuur 3

Evolutie van de omzet, van grote bedrijven in West-Vlaanderen, in miljard EUR*



*Bedrijven met een minimumomzet van 500.000 eur, met zetel in West-Vlaanderen
Bon: NIS, Grafische verwerking: GOM--West-Vlaanderen

Bouwvergunningen (bron: NIS)

In mei 2002 werd in West-Vlaanderen de bouw van 577 woningen vergund⁴. Op jaarbasis zien we een daling van het aantal vergunde woningen. In mei bedroeg de afname 13,2%, in de periode januari-mei was er een gemiddelde afname met bijna 19%. Het aantal effectief begonnen woningen⁵ kende begin 2002 een nog grotere daling op jaarbasis (-45,6% in de periode januari-april).

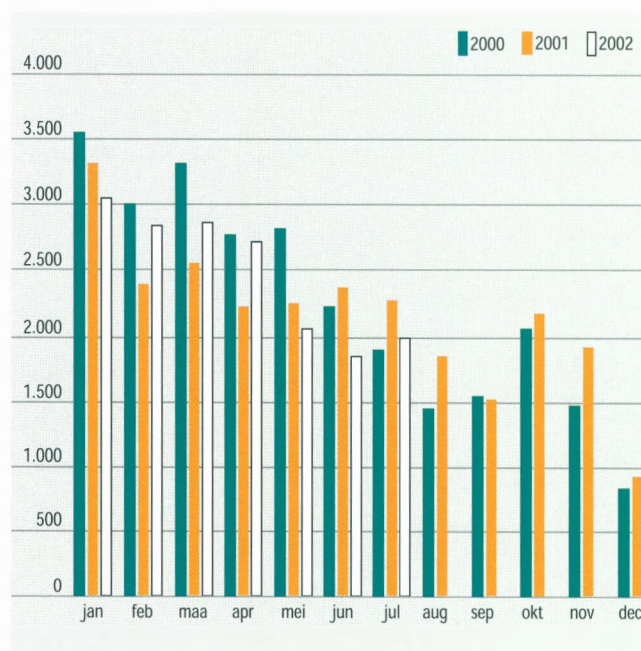
Omzet en investeringen (bron: NIS)

Bij het opstellen van dit overzicht waren over omzet en investeringen van de grote ondernemingen met zetel in West-Vlaanderen cijfers bekend tot en met het eerste kwartaal van 2002⁶. In maart 2002 bedroeg het omzetcijfer 4,36 miljard euro; dit is ruim 1,7% lager dan in maart 2001 (zie figuur 3). Gemiddeld was de afname in het eerste kwartaal van 2002 iets kleiner (-1,1%). De omzet in de kleinhandel nam wel toe op jaarbasis in het eerste kwartaal van 2002 (+ 3,9%).

De grote ondernemingen met zetel in West-Vlaanderen blijven hun investeringen uitstellen. In maart 2002 lag het investeringscijfer 8,2% lager dan in maart 2001. Deze afname is weliswaar kleiner dan in januari en februari 2002. Globaal lagen de investeringen in het eerste kwartaal van 2002 circa 15% lager dan in hetzelfde kwartaal van 2001.

Figuur 4

Evolutie van de inschrijvingen van nieuwe personenwagens in West-Vlaanderen



Bron: FEBIAC, grafische verwerking: GOM - West-Vlaanderen

Faillissementen (bron: NIS, Graydon)

In juli 2002 telde het NIS 30 faillissementen in West-Vlaanderen. Dit is één meer dan in juli 2001. In totaal gingen in de eerste zeven maanden van 2002 circa 2,5% ondernemingen meer failliet in West-Vlaanderen in vergelijking met dezelfde periode van 2001. In juli verloren circa 150 werknemers in West-Vlaanderen hun baan als gevolg van faillissementen. In totaal noteerden de eerste zeven maanden van 2002 al een verlies van ruim 1.000 banen.

Uitvoer

Sedert het vorige overzicht (zie West-Vlaanderen Werkt 2-2002) zijn nog geen recentere gegevens over de uitvoer beschikbaar.

Inschrijvingen van nieuwe personenwagens (bron: FEBIAC)

In juli 2002 werden in West-Vlaanderen 1.986 nieuwe personenwagens ingeschreven. Dit zijn er 12,4% minder dan in juli 2001. Ook in mei en juni daalde het aantal inschrijvingen op jaarbasis (zie *figuur 4*). In de eerste zeven maanden van 2002 waren er wel evenveel inschrijvingen als in dezelfde periode van 2001, als gevolg van het hoger aantal inschrijvingen op jaarbasis in de periode februari-april. De invloed van het autosalon speelt hierin mee.

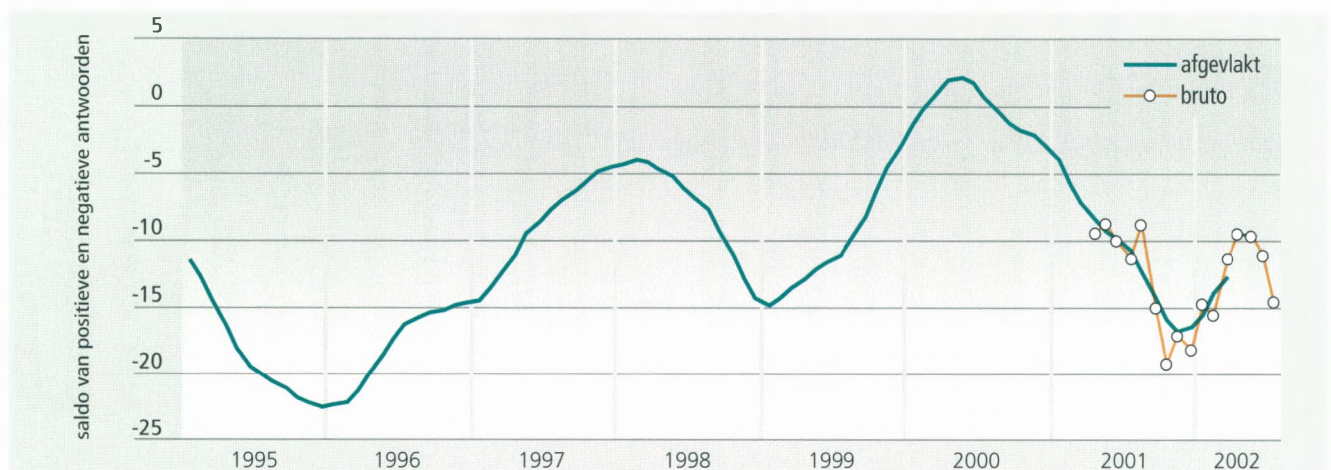
Conjunctuurindicator van de Nationale Bank (bron: NBB)

In juli 2002 bereikte de bruto-conjunctuurcurve voor West-Vlaanderen een waarde van -14,6⁷. Het is de tweede maand op rij dat de conjunctuurbarometer daalt (zie *figuur 5*). Na een herstel in de eerste maanden van dit jaar, verzwakt de barometer opnieuw. Belangrijk is echter dat de afgevlakte curve, die met enkele maanden vertraging berekend wordt, duidelijk opwaarts gericht is. De volgende maanden zullen uitwijzen of het herstel eerder van korte duur, dan wel meer fundamenteel is.

Besluit

Ondanks de recente verzwakking van de bruto-conjunctuurcurve voor West-Vlaanderen, blijft de trend van de afgevlakte conjunctuurcurve opwaarts gericht. Diverse sociaal-economische indicatoren laten echter geen verbetering zien in de eerste helft van 2002. De werkloosheid blijft stijgen op jaarbasis. Het aandeel van de jeugdwerkloosheid is hoger dan vorig jaar. De globale omzet en de investeringen nemen af op jaarbasis. Het aantal vergunde en begonnen woningen is begin 2002 lager dan begin 2001. De toename van het aantal inschrijvingen van nieuwe personenwagens op jaarbasis is kort na het autosalon stopgezet. Positief is wel dat de werkaanbiedingen in West-Vlaanderen op jaarbasis toenemen. De tijdelijke werkloosheid stijgt weliswaar nog op jaarbasis, maar minder sterk. De omzet in de kleinhandel neemt verder toe op jaarbasis. Dat de economen van de grote financiële instellingen hun groeivoorzichten voor 2002 handhaven is eveneens geruststellend.

Figuur 5
Synthetische conjunctuurcurve voor West-Vlaanderen



Bron: NNB, grafische verwerking: GOM - West-Vlaanderen

- 1 Opmaak augustus 2002.
- 2 Onder werklozen wordt verstaan: het aantal niet-werkende werkzoekenden. Zij vertegenwoordigen het bij de VDAB ingeschreven arbeidsmarktpotentieel. In deze groep zijn onder meer de schoolverlaters, de vrij ingeschrevenen en een zeer diverse restgroep (met daarin de tijdelijk geschorsten) opgenomen. Een nadeel is wel dat de oudere werklozen met vrijstelling van inschrijving als werkzoekend (50 jaar of ouder) niet zijn opgenomen.
- 3 Er zijn twee statistieken over de tijdelijke werkloosheid beschikbaar. De eerste statistiek bevat het aantal fysieke eenheden van de tijdelijke werkloosheid. Dit komt overeen met het aantal betalingen per maand of het aantal tijdelijke werklozen, ongeacht de duur van de tijdelijke werkloosheid. De tweede statistiek toont het gemiddeld aantal van de tijdelijke werkloosheid. Dit is een betere indicator voor de omvang van de tijdelijke werkloosheid, aangezien het aantal vergoedbare dagen van tijdelijke werkloosheid in verhouding gebracht wordt tot het aantal potentiële arbeidsdagen in de betrokken maand. In dit conjunctuuroverzicht wordt de tweede statistiek geanalyseerd. Deze cijfers mogen niet gebruikt worden als indicatie van de werklozen, omdat het gaat om personen die nog steeds door een arbeidscontract gebonden zijn, maar om tijdelijke redenen geen werk hebben. De voornaamste oorzaak van tijdelijke werkloosheid is van economische aard, maar ook weersomstandigheden, jaarlijks verlof voor beginnende werknemers, overmacht, technische stoornis of stakingen kunnen een oorzaak zijn.
- 4 Vergunde woningen in woongebouwen en in niet-woongebouwen.
- 5 Begonnen woningen in woongebouwen en in niet-woongebouwen.
- 6 Het feit dat de registratie gebeurt naar vestiging van de hoofdzetel betekent dat men niet noodzakelijk de economische activiteit in het betrokken arrondissement meet. Dit nadeel wordt afgezwakt omdat het hier over een evolutie doorheen de tijd gaat. Maandelijkse procentuele veranderingen zijn dan belangrijker dan absolute gegevens. Een tweede nadeel is dat enkel bedrijven met een omzet van 500.000 euro of meer aangifte doen op maandbasis. Het kan zijn dat een bedrijf nu eens wel en dan weer niet beantwoordt aan dit criterium. Om dit nadeel te ondervangen is het aangewezen op provinciaal niveau te werken. 'Toetreders' en 'uittreders' vallen dan minder op en kunnen elkaar meer compenseren dan als men werkt op het arrondissementele niveau.
- 7 De constructie van de indicator van de Nationale Bank verloopt als volgt: er wordt maandelijks een enquêteformulier aan bedrijfsleiders verzonden. Daarin gaat men na hoe het gesteld is met een aantal facetten van de activiteit, de vraag en de vooruitzichten. Er zijn drie antwoordmogelijkheden: stijgend (positief), gelijkblijvend of dalend (negatief). De indicator is het saldo van de positieve en de negatieve antwoorden op deze vragen, en dit voor alle ondervraagden. In tegenstelling tot de nationale indicator worden de antwoorden per provincie niet gewogen. De maandelijkse resultaten van de enquête worden op een grafiek uitgezet. De curve wordt afgevlakt. Zo kan men de trend gemakkelijker onderkennen.

van de walle .be

INDUSTRIEBOUW

Van de Walle Bouwteam n.v.

Oude Tielstraat 67 • B-8755 Ruiselede

T: +32 (0)51 / 68 00 80 • F: +32 (0)51 / 68 73 77

bouwteam@vandewalle.be • www.vandewalle.be

Vraag onze nieuwe brochure aan !



Op het jaarlijks congres van de Aiest (Association Internationale d' Experts Scientifiques du Tourisme) in Salvador, Brazilië, werd WES-beheerder en voormalig beheerder-directeur, **Prof. dr. N. Vanhove, unaniem herkozen tot Vice-Voorzitter**. Hij vervult deze functie sinds 1994 en is sinds 1990 lid van het directiecomité. Aiest is de belangrijkste internationale vereniging van wetenschappelijke toeristische experts. Voor WES betekent deze aanstelling een waardering voor het researchwerk op het vlak van het toerisme. De Zwitser Prof. dr. Peter Keller werd opnieuw voorgedragen als voorzitter van de Aiest Vereniging. Het directiecomité werd aangevuld met vijf nieuwe leden.

De badstoffenweverij Clarysse uit Pittem investeert 1,4 miljoen euro in 14 nieuwe TERRYplus-luchtweefmachines. Na uitvoerige tests met verschillende machines werd de bestelling geplaatst bij de Ieperse weefmachinebouwer Picanol omwille van de hoge productiviteit van de TERRYplus-luchtweefmachines. Günne, een dochteronderneming van Picanol, zal de machines bouwen. Clarysse nv is één van de grootste handdoekfabrikanten in Europa. Er werken 250 mensen en de omzet vorig jaar bedroeg circa 45 miljoen euro.



■ De TERRYplus luchtweefmachine: Zo'n machine die lusjes kan maken in stoffen voor badgoed kost gemiddeld 100.000 euro per stuk.

Voor weefmachinebouwer Picanol uit Ieper betekent deze bestelling de bevestiging dat ze een strategisch goede keuze maakte door in 1998 de Duitse onderneming Günne over te nemen en te focussen op nichesegmenten, met name het weven van badstof. Eerder sloot Picanol in Zuid-Amerika al een aantal belangrijke contracten voor TERRYplus weefmachines.

Al meer dan een halve eeuw speelt Picanol een pioniersrol als ontwikkelaar en producent van hoogproductieve weefsystemen. Met de recente overnames van Verbrugge nv uit Roeselare en van de textielafdeling van het Amerikaanse Steel Heddle Inc. neemt Picanol ook een belangrijke positie in op de markt van accessoires voor textielmachines. Picanol zet hiermee een eerste stap als leverancier van totaaloplossingen voor de textielindustrie.

Naast de hoofdzetel in Ieper heeft Picanol diverse vestigingen in de Verenigde Staten, Azië en Europa, en telt in totaal circa 2.100 medewerkers. Jaarlijks produceert

Picanol gemiddeld 5.000 weefmachines voor de 2.600 klanten-weverijen wereldwijd. Over 2001 bedroeg de geconsolideerde omzet 402,6 miljoen euro. Voor 2002 verwacht het management de kaap van 500 miljoen euro omzet te halen. In juni van dit jaar werd Picanol bekroond met de prijs 'Vlaamse Wereldspeler', toegekend aan een Vlaamse onderneming met een uitgesproken offensieve internationale groeistrategie.



■ Het nieuwe hoofdkwartier YTC (Ypres Textile Centre) van Picanol waar het management en de afdelingen R&D, Sales, Human Resources, IT & Finance werken.

Het Vormingsinstituut voor KMO West-Vlaanderen heet voortaan Syntra West.



■ In de naam SYNTRA gaan de woorden "synthese" en "synergie" schuil, twee woorden die meteen de essentie aangeven van de fusieoperatie.

De naamsverandering is het gevolg van een beslissing van de Vlaamse regering, om de meer dan 20 door het VIZO erkende KMO-opleidingscentra in Vlaanderen te fusioneren tot 4 entiteiten en 1 centrum in Brussel. Het gaat uitsluitend om een operationeel-juridische reorganisatie, want alle lesplaatsen en centra blijven gewoon bestaan. Door de krachten te bundelen wenst men te komen tot een performant geheel dat van schaalvoordelen kan genieten. De nieuwe naam en het nieuwe logo maken de band tussen de verschillende centra en lesplaatsen duidelijk en zorgen voor een gemeenschappelijke profilering die identiek is voor alle Vlaamse vormingscentra.

Het Vormingsinstituut voor KMO West-Vlaanderen - waar de regionale centra reeds jaren met succes onder één bestuur werken - stond model voor deze grootscheepse fusie.

Syntra West richt zich intens op *bedrijfsopleidingen op maat*. Het heeft 185 medewerkers in dienst (uitgedrukt in voltijds equivalenten) en doet daarnaast beroep op 3.000 les-

gevers. De bedrijfsmiddelen van Syntra West bedragen 22,56 miljoen euro. Deze worden betrokken uit het VIZO (45%), de bijdragen van de deelnemers (44%), de provincie (6%) en uit projecten (5%).

Als eerste onderneming in de regio West-Vlaanderen actief in de metaalverwerkende sector, heeft P&C (Parts & Components) het ISO 14001-milieucertificaat in de wacht gesleept.

P&C uit Roeselare produceert componenten in plaatstaal en voorgeassembleerde units voor de sector van de vrachtwagenindustrie en off-road. Tot de kernactiviteit van P&C behoren producten in staal en aluminium zoals brandstof- en hydraulische tanks, catwalks, dwarsliggers, doorgedrukte stuurplaten, voorgeassembleerde componenten in plaatstaal, consoles, deksels, roosters, statieven, deuren en radiatormodules.

Managing director P&C Denis Roegiers bevestigt dat het invoeren en op peil houden van een milieumanagementsysteem conform de eisen van de norm ISO 14001 een belangrijke mijlpaal is in het streven naar duurzaam ondernemen. De continue verbetering van milieuprestaties, de conformiteit met de actuele milieuregelgeving en het opmaken van doelgerichte actieplannen vormen de belangrijkste pijlers van het P&C-milieubeleid.



■ van links naar rechts: Denis Roegiers, gedelegeerd bestuurder van P&C, Stefaan Holvoet, kwaliteitsmanager en Ignaas Crombez, milieuoördinator.

Het 50-plusproject

Het 50-plusproject is een mooi voorbeeld van PPS (Publiek Private Samenwerking): de VDAB, de uitzendkantoren Creyf's en T-Interim en de RVA ijveren samen voor de tewerkstelling van 50-plussers waar ook het bedrijf wel bij vaart. Het is bekend dat tewerkstelling van 50-plussers niet evident is, zowel voor de werkzoekende als voor bedrijven. De bedoeling van het project is om voor beiden een 'win-win' situatie te creëren.

50-plussers willen vaak nog actief zijn, maar krijgen door omstandigheden niet altijd de kans daartoe. Het project biedt ze de mogelijkheid om, na een 8-daagse opleiding, naar keuze vol- of deeltijds aan de slag te gaan voor een bepaalde periode van het jaar.

Airconditioningproducent **Daikin Europe NV** uit Oostende mag gerust de pionier van het 50-plusproject genoemd worden. Sedert 2001 schakelt Daikin "niet-meer-zo-jonge werklustigen" in om productiepieken op te vangen (seizoenspiek tussen februari en juli, en vervanging van vaste werknemers met verlof of tijdskrediet het hele jaar door). Een honderdtal 50-plussers springen dan tijdelijk bij. Zo'n reservepool van trouwe werknemers zou onmogelijk opgebouwd kunnen worden met jonge uitzendkrachten die uit zijn op een vast contract.



Foto ©: J.J. Soenen

■ De tevredenheid over het 50-plusproject is bij de werknemers én bij Daikin zeer hoog.

Naast Daikin waren er in onze provincie nog twee bescheiden initiatieven in het kader van het 50-plusproject:

In het pretpark **Bellewaarde** te Ieper werden in 2001 via de VDAB een tiental 50-plussers tijdelijk ingezet als attractiebe-diener.

Ook deze zomer werd voor het experiment met de **strandpreventie aan de Belgische kust** hoofdzakelijk een beroep gedaan op 45-plussers. De strandpreventie is een proefproject van het kabinet van Vlaams minister van Toerisme en Werkgelegenheid Landuyt dat kadert in de actie 'duurzame tewerkstelling'.

De twintig strandwachters die in augustus en september 2002 instonden voor de preventie van ongevallen in de onbewaakte zones waren - op twee na - allen 45 jaar of ouder. Na een grondige evaluatie zal beslist worden of het project volgende zomer voor herhaling vatbaar is.



De rederij Cobelfret biedt in het Brittannia-dok dagelijks diensten voor ro/ro-vrachtverkeer naar Purfleet (London), Dagenham en Immingham (foto: MBZ).

Haven Zeebrugge Resultaten eerste semester 2002

De haven van Zeebrugge boekt voor de eerste jaarhelft van 2002 een vooruitgang van 0,3 % ten opzichte van 2001. In vergelijking met de andere grote havens van de Hamburg - Le Havre range is dit een vrij goed resultaat. De verscherpte concurrentie is vooral merkbaar in de ro-ro-sector en in de stukgoedtrafiek. Het containerverkeer en de trafiek van nieuwe wagens kennen een verdere sterke toename. Inzake passagiersverkeer en vloeibare bulk is er sprake van een heropleving.

De cijfers geven volgende evolutie:

	6 mnd. 2002	6 mnd. 2001	+/-	
TONNAGE	(1.000 t)	(1.000t)	(1.000t)	
Ro/ro	6.915	7.445	- 530	-7,1 %
Containers	5.923	5.275	+ 647	+12,3 %
Stukgoed	405	537	- 132	-24,6 %
Vloeibare bulk	2.348	2.134	+ 214	+10,1 %
Vaste bulk	889	1.046	- 156	- 14,9 %
Totaal	16.480	16.437	+ 43	+ 0,3 %
AANTALLEN	(1.000)	(1.000)	(1.000)	
nieuwe auto's	684	625	+ 58	+ 9,4 %
vrachtwagens	539	551	- 13	- 2,3 %
TEU	476	429	+ 47	+ 10,9 %
passagiers	335	319	+ 15	+ 5 %

Haven Oostende: Succes van ro/ro diensten stuwt haven 21,6% hoger

De Haven Oostende kende in de eerste 6 maand van 2002 een zeer hoog activiteitsniveau. Niet alleen vertaalt zich dit in groeiende trafieken maar er is hard gewerkt om infrastructuur, organisatie en dienstverlening op een niveau te tillen die verdere groei in goede banen moet leiden. De onzekerheid betreffende de Hoverspeed passagiersdienst wordt gelukkig sterk overvleugeld door hoopvolle verwachtingen in alle andere trafieken.

	Δ % 2001-2002	2002 6 maand	2001 6 maand
Passagiers (aantal personen)	- 49.1 %	166 744	328 075
Ro/ro-vracht (units)	+ 31.0 %	100 024	76 306
General Cargo (in 1.000 ton)	+ 6.8 %	880	825
Algemeen totaal (in 1.000 ton)	+ 21.6 %	2 948	2 425

WES Onderzoek & Advies zet een "knowledge square" op voor het Infopunt Duurzaam Toerisme



INFOPUNT DUURZAAM TOERISME is een initiatief van Toerisme Vlaanderen in opdracht van Vlaams minister voor Werkgelegenheid en Toerisme Renaat Landuyt. Voor de uit-

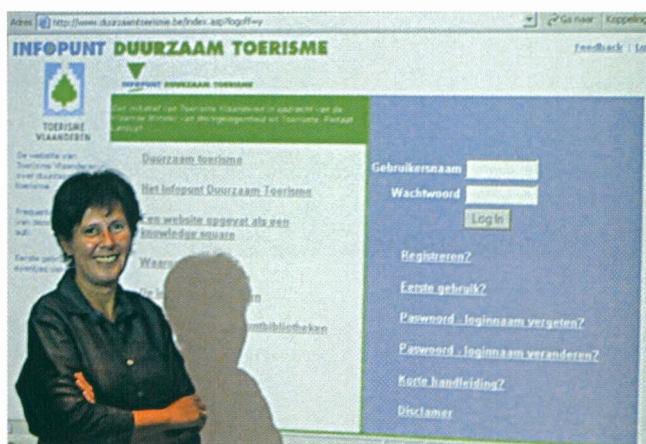


werking van dit initiatief is een beroep gedaan op **WES Onderzoek & Advies en Wegwijzer Reisinfo**. De bedoeling is om aan zowel de professionele toeris-

■ Naast de knowledge square werd ook een sensibiliseringscampagne gevoerd waarbij deze zomer 65.000 postkaarten met een ludieke boodschap rond duurzaam toerisme verspreid werden aan de Belgische kust.

tisch-recreatieve sector, de toerist-consument, de toeristische overheden, als aan docenten en studenten informatie te verstrekken over een verantwoorde toeristische productontwikkeling en een verantwoord reisgedrag.

Het Infopunt Duurzaam Toerisme zal deze informatie en kennis op verschillende manieren verspreiden. Centraal staat de zogenaamde knowledge square, een virtueel kenniscentrum dat door WES ontwikkeld en beheerd wordt. Deze knowledge square oogt als een website, maar is uitgerust met speciale tools die de communicatie met en interactiviteit vanuit alle doelgroepen sterk vergemakkelijkt. Iedereen kan de knowledge square op www.duurzaam-toerisme.be GRATIS consulteren, 7 dagen op 7 en 24 uur op 24. Geïnteresseerden kunnen ook terecht in de bibliotheken van WES en Wegwijzer Reisinfo.



■ WES-medewerkster Christiane Gunst is verantwoordelijk voor de website van het Infopunt Duurzaam Toerisme

WES publiceert het onderzoek naar de integratie van risicogroepen op de arbeidsmarkt in West-Vlaanderen

Vanuit de vaststelling dat heel wat werkgevers in West-Vlaanderen de laatste jaren geconfronteerd worden met een nijpend tekort aan arbeidskrachten terwijl er toch nog een

aanzienlijk aantal personen op zoek is naar werk, gaven het West-Vlaams Onderzoekspatform en de Provincie West-Vlaanderen aan de afdeling sociaal onderzoek van WES de opdracht de redenen te achterhalen waarom bepaalde 'risicogroepen' of 'moeilijk plaatsbare groepen', zoals onder meer laaggeschoolden, langdurig werklozen, oudere werklozen, bestaansminimumtrekkers, allochtonen, mensen met een handicap, herintredende vrouwen, leerlingen uit het deeltijds beroepssecundair onderwijs, ... het zo moeilijk heb-

ben om - zelfs bij een gunstige conjunctuur - aan een job te geraken in het reguliere arbeidscircuit. De volledige studie werd nu gepubliceerd in het Facet 'De integratie van moeilijk plaatsbare groepen op de arbeidsmarkt in West-Vlaanderen'.

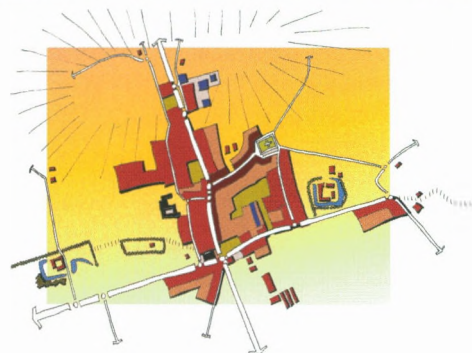


■ Het Facet nr. 50 'De integratie van moeilijk plaatsbare groepen op de arbeidsmarkt in West-Vlaanderen' telt 65 bladzijden en kost € 15,00.

Leefbaarheidsonderzoek Anzegem

De Afdeling Ruimtelijke Planning van WES voert momenteel in opdracht van het gemeentebestuur van Anzegem een leefbaarheidsonderzoek uit voor alle kernen van de fusiegemeente Anzegem. Het doel van het onderzoek is het formuleren van aanbevelingen om de leefbaarheid van iedere kern te vrijwaren en waar nodig te verbeteren. Naargelang de specifieke problemen en mogelijkheden van iedere kern worden concrete acties voorgesteld.

Leefbaarheid is een begrip dat vooral door de bewoners zelf wordt ingevuld. De onderzoeksanpak heeft daarom veel aandacht voor de bevraging en inspraak van de bewoners.



■ De dorpskern van Gijzelbrechtegem en een tekening van de bestaande ruimtelijke structuur van Kaster; twee van de 7 onderzochte dorpen in Anzegem

WES Milieu informeert

VERDERE PROFESSIONALISERING WES-MEDEWERKERS OP VLAK VAN ISO 14001 EN ISO 9001

Recent volgden 3 medewerkers van WES Onderzoek en -Advies de opleiding tot geregistreerd lead-auditor ISO 9001 (kwaliteitszorgsysteem), namelijk **Carla Terras**, **Claude Lybeer** en **Marleen Cool**. Carla Terras en Marleen Cool volgden vorig jaar ook reeds de opleiding tot geregistreerd lead-auditor ISO 14001 (milieuzorgsysteem). Op deze wijze wil WES de deskundigheid van haar consultants op vlak van bedrijfsinterne milieuzorg en de implementatie van geïntegreerde zorgsystemen voortdurend verhogen. WES ervaart namelijk een toenemende belangstelling voor bedrijfsbegeleiding op dit terrein.

WELKOM OP DE WES-STAND OP DE MILIEUVAKBEURS IFEST



Van 22 tot 25 oktober 2002 gaat in Flanders Expo te Gent de tweejaarlijkse milieuvakbeurs IFEST door. WES Onderzoek & Advies zal eveneens aanwezig zijn op deze beurs (standnummer 1523). Tijdens deze beurs gaat speciale

aandacht naar bedrijven die innovatief zijn in hun sector.

WES hoort bij de 10 geselecteerde bedrijven die aan het innovatietraject deelnemen. U zult dit kunnen merken aan het innovatielogo op onze stand. Reden voor de opname in dit traject is de WES VLAREM CHECKLIST die dit jaar werd gefinaliseerd en gecommmercialiseerd.

De WES VLAREM CHECKLIST is een software-toepassing (gebaseerd op MS Access) die de milieucoördinator en/of de bedrijfsleider tijdig kan laten zien in welke mate zijn onderneming voldoet aan de bepalingen van de VLAREM-wetgeving. Dit inzicht is noodzakelijk om eventuele niet-conforme situaties tijdig te kunnen corrigeren. De basis van de WES VLAREM CHECKLIST is een volledige database van de VLAREM I rubrieken en de VLAREM II algemene en sectorale voorwaarden. WES houdt deze databank continu up-to-date. Voor ieder bedrijf dat intekent op de WES VLAREM CHECKLIST selecteert een WES-consultant de voor het bedrijf relevante rubrieken uit de volledige VLAREM I en II databank. Zo genereert hij een op maat van de onderneming gesneden checklist.

JAARAGENDA MILIEUCOÖRDINATOR 2003

Onontbeerlijk voor elke milieucoördinator is de inmiddels gegeerde milieugenda van WES Onderzoek & Advies. Voor 2003 brengt WES opnieuw een verzorgde uitgave uit, rijkelijk voorzien van nuttige data en informatie specifiek voor milieucoördinatoren.

U kan een gratis exemplaar afhalen op de WES-stand van de milieuvakbeurs IFEST (zie hoger) of bestellen via onze website www.wes.be.



Nieuwe maatregelen tegen de betalingsachterstand

Stephan Janssens & Laurence Degruene
Knowledge Center Tax
Ernst & Young Tax Consultants

Op 7 augustus 2002 verscheen in het Belgisch Staatsblad een belangrijke wet "betreffende de bestrijding van de betalingsachterstand bij handelstransacties". Door deze wet is er voortaan automatisch een schadevergoeding verschuldigd indien de schuldenaar niet betaalt binnen de afgesproken termijn. De schuldenaar moet ook opdraaien voor invorderingskosten.

Verwijlinteressen

Het eerste belangrijke punt van deze wet is, zoals gezegd, de wettelijke betalingstermijn van dertig dagen waarbinnen iedere betaling ter vergoeding van een handelstransactie moet gebeuren. Als de schuldenaar niet betaalt binnen de overeengekomen termijn of, bij gebreke hieraan, binnen de wettelijke termijn van dertig dagen is hij vanaf de daaropvolgende dag verwijlinterest verschuldigd "tegen de referentievoet vermeerderd met zeven procentpunten en afgerond tot het hogere halve procentpunt."

Onder referentievoet wordt verstaan de interestvoet die door de Europese Centrale Bank wordt gehanteerd voor haar meest recente basisherfinancieringstransacties vóór de eerste kalenderdag van het betreffende halfjaar. Meer concreet betekent dit dat, als men vandaag deze interestvoet voor de verwijlinterest zou vaststellen zoals in het ontwerp is voorzien, de in acht te nemen referentievoet 3,45 % zou bedragen, te vermeerderen met 7 procentpunten en afgerond tot het hogere halve procentpunt, zijnde **10,5 %**.

Er is **geen** ingebrekestelling nodig om deze verwijlinterest te doen lopen.

Schadeloosstelling voor de invorderingskosten

Naast deze verwijlinterest en de vergoeding van de gerechtskosten heeft de schuldeiser, onder bepaalde voorwaarden, ook recht op een redelijke schadeloosstelling voor alle invorderingskosten die worden veroorzaakt door de betalingsachterstand.

Het maximumbedrag van deze schadeloosstelling moet nog bepaald worden, maar ze zal in elk geval afhangen van de omvang van de schuld.

Belangrijk is ook te noteren dat contractuele bedingen die van deze bepalingen afwijken, op vraag van de schuldeiser door de rechter herzien kunnen worden als zij een kennelijke onbillijkheid tegenover de schuldeiser betekenen.

Toepassingsgebied

De wet is enkel van toepassing op betalingen tot vergoeding van «**handelstransacties**».

De wet geeft als definitie hiervoor de transactie tussen ondernemingen of tussen ondernemingen en aanbestedende overheden of aanbestedende diensten die leidt tot het leveren van goederen of het verrichten van diensten tegen vergoeding.

Onder «onderneming» moet men verstaan, elke organisatie die handelt in het kader van haar zelfstandige economische of beroepsmatige activiteit. Dit betekent dat deze wet niet alleen van toepassing is op de «kooplieden» in de zin van het Wetboek van Koophandel, maar bijvoorbeeld ook op titularissen van vrije beroepen, ambachtslieden en landbouwondernemingen.

De wet is daarentegen niet van toepassing op betalingen tot vergoeding van:

- transacties met consumenten;
- transacties tussen ondernemingen en overheidsinstanties;
- transacties tussen overheidsinstanties onderling.

Aan de andere kant is de wet enkel van toepassing op betalingen tot vergoeding van handelstransacties en dus niet op betalingen bij wijze van schadeloosstelling, inbegrepen de schadeloosstellingen betaald door verzekeringsmaatschappijen.

Het toepassingsgebied van de wet is verder ook nog beperkt tot de betaling van de vergoeding voor de levering van de goederen en de diensten. Zij is dus ook niet van toepassing op andere geldelijke verplichtingen die hun oorsprong zouden kunnen vinden in de handelstransactie, zoals de betaling van schadevergoeding wegens verborgen gebreken of wegens laattijdige levering.

De wet is ten slotte ook niet van toepassing op betalingen uit hoofde van de wetgeving inzake cheques en wissels.

Inwerkingtreding

Deze wet trad in werking op de dag van de publicatie, dus op 7 augustus 2002 maar is pas van toepassing op betalingen gedaan in uitvoering van overeenkomsten die werden gesloten, vernieuwd of verlengd na deze datum. Voor wat betreft betalingen in uitvoering van **lopende** overeenkomsten zal de wet in elk geval van toepassing worden vanaf 7 augustus 2004.

'West-Vlaanderen Werkt'

Abonnement 2002: € 25
(BTW en port inbegrepen).

Jaargang 2002 telt vier edities. Als u intekent op een jaar-abonnement ontvangt u gratis de publicatie 'Integratie van moeilijk plaatsbare groepen op de arbeidsmarkt in West-Vlaanderen'.

U kunt een abonnement 2002 aanvragen bij
Sabine Simoens,
e-mail: sabine.simoens@wes.be
fax 050-36 31 86
tel. 050-36 67 78

Toerisme

(BTW inbegrepen, exclusief portkosten)

Tourism Studies in Bruges, 2002, 64 blz., € 15,00

Reeks WES

(BTW en port inbegrepen)

- 30 O. Vanneste, Verzamelde toespraken, 1980-1989, 1990, 520 blz., € 26,28
- 31 N. Vanhove, J. Theys, West-Vlaanderen 2000- Een strategie voor economische ontwikkeling, 1990, 468 blz., € 25,29
- 32 O. Vanneste, Verzamelde toespraken, 1990-1996, 1997, 464 blz., € 32,23

Reeks Facetten van West-Vlaanderen

(BTW inbegrepen, exclusief portkosten)

- 34 Telecommunicatie morgen-Telematicadiensten en ISDN-netwerk, 1990, 28 blz., € 2,35
- 35 Strategisch marketingplan voor het toerisme te Knokke-Heist, een toeristisch beleidsactieplan, 1991, 32 blz., € 2,35
- 36 Het vakantie- en korte-vakantiedrag van de Belgen in de periode 1982-88, 1991, 44 blz., € 3,37
- 37 De economische betekenis van het toerisme te Brugge, 1992, 96 blz., € 6,45
- 38 Mogelijkheden voor het riviertoerisme in West-Vlaanderen, 1993, 72 blz., € 4,21
- 39 Het vakantie- en korte-vakantiedrag van de Belgen in de periode 1982-1991, 1994, 32 blz., € 4,96
- 40 Bedrijventerreinen in West-Vlaanderen, 1994, 52 blz., € 13,63
- 41 West-Vlaanderen in cijfers, 1995, 119 blz., € 19,58
- 42 Het internationaal toeristisch marketingplan voor België, 1996, 84 blz., € 19,58
- 43 Evolutie van de productie en verwerking van huishoudelijk afval in de provincie West-Vlaanderen, 1997, 94 blz., € 21,07
- 44 Socio-economische profielen van de arrondissementen in West-Vlaanderen, 1998, 148 blz., € 22,31
- 45 Bezetting van de bedrijventerreinen in West-Vlaanderen, 1998, 322 blz., € 36,94
- 46 Het logiesaanbod aan de kust, 1998, 56 blz., € 14,63
- 47 Mestproblematiek in de provincie West-Vlaanderen 1999, 73 blz., € 18,59
- 48 Behoeftenanalyse hoger onderwijs in West-Vlaanderen 1999, 40 blz., € 12,39
- 49 Bevolking en gezinnen in West-Vlaanderen 2000-2010, 1999, 44 blz., € 12,39
- 50 De integratie van moeilijk plaatsbare groepen op de arbeidsmarkt in West-Vlaanderen, 2002, 65 blz., € 15,00

*De volledige lijst van alle publicaties van WES Onderzoek & Advies kunt u verkrijgen bij Sabine Simoens,
e-mail: sabine.simoens@wes.be
fax 050-36 31 86
tel. 050-36 67 78
of op www.wes.be, klik op 'bestellen'*

zicht op [NOORD]zee

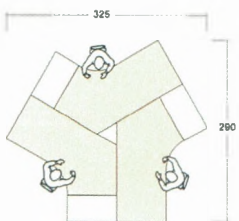
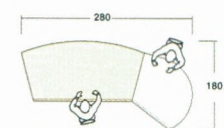
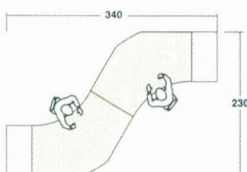
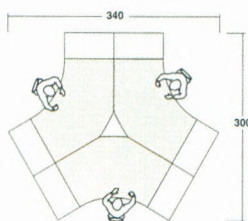
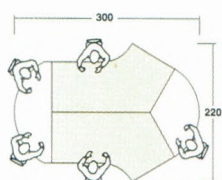
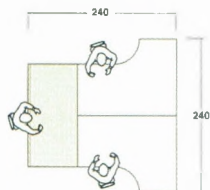
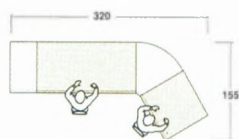
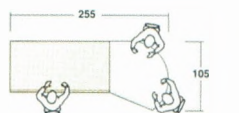
tijdschriften
jaarverslagen

Is het de zuurstofrijke Noordzeelucht of de voortdurende deling van de golven? Of komt het door de ongreijpbare horizon? Feit is dat Goekint Graphics uit Oostende, reeds drie generaties lang, elke dag opnieuw zijn grenzen verlegt. Grafische communicatie is onze corebusiness. Van ontwerp tot postklaar pakket, in elk stadium profileert Goekint Graphics zich dynamisch als een geïntegreerd grafisch bedrijf dat de nieuwste technologieën implementeert. Voeg daarbij de integrale kwaliteitszorg door een uitgezocht team van medewerkers en u weet meteen waarom Goekint Graphics u een zee van grafische oplossingen biedt. En dat hoort ook zo, bij een drukkerij aan de kust...

GOEKINT
GRAPHICS

Goekint Graphics - Industriezone 2 - B-8400 Oostende
Tel. 059-51 43 43 - Fax 059-51 44 43
e-mail: techcomm@goekint.be

manuals
corporate identity
newsletters
folders
boeken
catalogi
prijslijsten
drukwerk binnenhuis-inrichting



1. diverse klasement-systemen
2. moderne vormgeving
3. ideaal werkplatform in een landschapsbureau
4. talloze kleurencombinaties
5. ruimste aanbod van elegante directiebureaus



MOTIVATIE

wordt ondersteund
door een aangename
bureau-inrichting



EFFICIENTIE

begint met een perfecte
bureau-inrichting



BUDGETVRIENDELIJK

blijf binnen uw budget dankzij de speciale voorwaarden
en het kortingsysteem van Buro International



Buro International: >35 jaar ervaring, het ruimste aanbod van kantoormeubilair
steeds geleverd en geplaatst door eigen vakbekwaam personeel.

buro
International
daar ben ik zeker van!

Galgenveldstraat 6 • 8700 Tiel
Showroom: Ringlaan • 8700 Tiel

Bezoek onze showroom (>10000 m²):
openingsuren ma-vr 8h00-18h00 en
za 9h00-12h00 en 13h00-17h00.

gratis nummer:

0800 32 880

Email: info@burointernational.be

Fax 051 40 09 91

ZEEBRUGGE

EEN NETWERK OP EUROPA

Met een ruim aanbod
van roro- en
containerlijnen
en frequente
hinterlandverbindingen
langs de weg,
per spoor of per barge
bereikt u via
Zeebrugge
moeiteloos uw klanten.



Havenbestuur Brugge-Zeebrugge
M.B.Z. NV
Isabellalaan 1, B-8380 Zeebrugge
Tel. 050 54 32 11
Fax 050 54 32 24
Internet: <http://www.zeebruggeport.be>
E-mail: mbz@zeebruggeport.be

