

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

2010
2011

Masterproef

*Aanwerving van een eerste werknemer binnen een
KMO-bedrijf*

Promotor :
Prof. dr. Ghislain HOUBEN

Ine Ramsak

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen, afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap*

2 0 1 0
2 0 1 1

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

Masterproef

*Aanwerving van een eerste werknemer binnen een
KMO-bedrijf*

Promotor :
Prof. dr. Ghislain HOUBEN

Ine Ramsak

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap*

Woord vooraf

Als laatstejaarsstudente aan Universiteit Hasselt, werd van mij verwacht een eindverhandeling te schrijven. Deze thesis is een mijlpaal in mijn academische opleiding als master in de Toegepaste Economische Wetenschappen, Innovatie en Ondernemerschap. Een periode van tien maanden onderzoek heeft geleid tot dit eindwerk. Gezien mijn interesse voor het thema, kan deze thesis een voorsmaakje betekenen van de professionele carrière die ik wens uit te varen.

Tal van mensen hebben mij geholpen bij de totstandkoming van deze eindverhandeling. Enkele sleutelpersonen wil ik hiervoor uitdrukkelijk bedanken.

In de eerste plaats wil ik mijn promotor Dr. Prof. Ghislain Houben bedanken. Zijn advies en hulp waren van onschatbare waarde bij de verwezenlijking van deze eindverhandeling. Zijn opbouwende kritiek was voor mij steeds een leidraad waarop ik kon verder bouwen.

Verder gaat mijn dank aan de medewerkers van 'Sofim Dienstengroep' die mij bijgestaan hebben met hun onuitputtelijke, deskundige informatie en vooral de kostbare tijd die ze aan mij besteed hebben. In het bijzonder wil ik hierbij Olivier Dubois, mijn contactpersoon binnen deze instelling, danken voor zijn begeleiding.

Speciale dank gaat uit naar mijn ouders voor zowel de morele als de financiële steun gedurende mijn volledige opleiding. Zonder hen zou ik niet de mogelijkheid gehad hebben om deze opleiding te starten en af te werken. Tevens wil ik mijn zus bedanken voor de vele hulp die zij mij geboden heeft bij allerhande opdrachten in functie van mijn studie. Ook mijn vrienden en vriendinnen zijn zeer belangrijk geweest tijdens mijn academische loopbaan. Hen wil ik daarom danken voor het feit dat ze telkens voor mij klaarstonden met advies en steun op alle gebieden. Jullie waren een enorme steun en een grote bron aan ontspanning gedurende mijn studentenjaren.

Tenslotte hoop ik dat het lezen van deze eindverhandeling voor u even leerzaam en plezierig zal zijn als ik ze ervaren heb bij de opmaak ervan.

Ine Ramsak

Samenvatting

Onderzoek naar het verloop van de eerste aanwerving binnen een KMO-bedrijf heeft geleid tot interessante vaststellingen. Wat volgt is een samenvatting van de belangrijkste resultaten uit dit onderzoek.

Geurts en Ramioul (z.d.) toonden aan dat tussen 2004 en 2007 gemiddeld **17,90 % van de jobcreatie** in Vlaanderen gezien kon worden als ondernemers die voor de eerste maal een werknemer aangeworven hadden. Tijdens deze periode kende dit aantal echter ieder jaar een dalende trend. De opkomst van de populariteit van het statuut "**afhankelijk zelfstandige**" is hier een grote verklarende factor. Tevens blijkt de keuze voor de overstap van ondernemer naar werkgever afhankelijk te zijn van de **economische condities** in een land.

Ondernemers kunnen op ieder moment een eerste werknemer in dienst nemen. De beslissing om in de toekomst personeel aan te werven wordt echter reeds in **een vroeg levensstadium** van de onderneming genomen (Fonseca, Lopez-Garcia, & Pissarides, 2001). Nieuwe ondernemingen blijken zowel op korte als op lange termijn effect te hebben op de tewerkstelling in een land (Fritsch & Mueller, 2004). Op korte termijn is er sprake van het "**direct gross employment effect**". Er kan echter vastgesteld worden dat **steeds minder** startende ondernemers meteen na de oprichting een personeelslid aanwerven (Fritsch & Weyh, 2006). UNIZO kwam tot de conclusie dat het aantal startende ondernemingen dat binnen het jaar na hun oprichting reeds personeel in dienst had, tussen 2005 en 2009 gedaald is van 16,43 % naar 9,64 %. De aanwezigheid van slechte **economische condities** blijkt, net zoals **de oprichtingskosten** van de onderneming en **de reikwijdte van beheer** van de ondernemer, een zeer grote invloed te hebben op het "direct gross employment effect" in het betreffende land (Fonseca et al, 2001). Eigen onderzoek heeft geleid tot de conclusie dat **40,74 %** van de ondernemers **binnen het jaar** na de oprichting een eerste werknemer in dienst had. In 1995 was dit echter nog 57,00 %. Dit percentage ligt hoger dan het bovenstaande onderzoek van UNIZO. Hiervoor zijn twee mogelijke verklaringen: de groei op economisch vlak sinds 2009 en het feit dat de eigen gegevens verkregen zijn van ondernemers die gekozen hebben werkgever te zijn. De studie van UNIZO omvat tevens ondernemers die besloten hebben geen personeel in dienst te nemen.

Sommige ondernemers beslissen echter pas na enkele jaren om een eerste werknemer aan te werven (De Kok, Ichou, & Verheul, 2010). Bepaalde factoren betreffende de oprichting van de zelfstandige onderneming blijken uit eigen onderzoek invloed te hebben op **het tijdstip van de eerste aanwerving**. Zo kan vastgesteld worden dat de eerste aanwerving sneller plaatsvindt wanneer de onderneming opgericht werd met als doel een eigen onderneming te zien groeien,

wanneer een businessplan opgesteld werd bij de oprichting of wanneer de ondernemer op het moment van de oprichting tussen 41 en 50 jaar oud was.

Ongeacht het tijdstip van de eerste aanwerving blijkt de meerderheid van de ondernemers op dat moment **geen enkele ervaring** te hebben met het aanwervingsproces en het statuut als werkgever. Omwille van deze reden treden vragen op betreffende **het profiel** van de eerste werknemer. Het type eerste werknemer dat de ondernemer zal aanwerven is afhankelijk van de toekomst die de onderneming wenst uit te varen (Marlow, 2002). Voor iedere startende werkgever geldt tevens de **afwezigheid van een interne arbeidsmarkt**. Om deze reden, maar ook omwille van de financiële beperkingen en de lage vergoedingsmogelijkheden, worden vele eerste werknemers aangeworven na een periode van inactiviteit op de externe arbeidsmarkt (Brixy, Kohaut, & Schnabel, 2006). Voor de zoektocht naar de eerste werknemer wordt in de eerste plaats beroep gedaan op **het formeel en/of informeel netwerk** van de ondernemer (Delmotte, Van Hootegeem, & Dejonckheere, 2001). Uit eigen onderzoek blijkt dat voor 59,22 % van de ondernemers dit kanaal geleid heeft tot de aanwerving van het eerste personeelslid. Het **selectie-interview** is veruit de meest populaire selectietechniek wanneer uit een pool van kandidaten eerste werknemer de meest geschikte persoon geselecteerd moet worden (Bacon, Ackers, Storey, & Coates, 1996). Ongeveer één op twee ondernemers blijkt, uit eigen onderzoek, zijn eerste werknemer geselecteerd te hebben op basis van een sollicitatie-interview. Om de eerste werknemer op wettelijke basis te kunnen aanwerven moet aan allerlei **administratieve en contractuele verplichtingen** voldaan worden. Vanuit eigen onderzoek kan besloten worden dat de ondernemers hierbij enkele moeilijkheden ondervinden. Velen laten zich daarom bij dit proces bijstaan door een erkend sociaal secretariaat.

De **reden** voor de aanwerving van een eerste werknemer blijkt uit eigen onderzoek voor 66,99 % van de ondernemers de **te hoge werkdruk** te zijn. De kans op een eerste aanwerving omwille van deze reden wordt groter naarmate de onderneming langer dan één jaar actief is. Tevens blijken vooral ondernemers die op het moment van de oprichting jonger dan 31 jaar waren, een eerste werknemer aan te werven omwille van een te hoge werkdruk.

Zowel de ondernemer als zijn eerste werknemer hebben bepaalde kenmerken die typerend zijn binnen deze context. De **leeftijd van de ondernemer** op het moment van de oprichting blijkt slechts een indirect effect te hebben op de kans dat deze de overstap maakt naar het werkgeverschap (De Kok et al., 2010). Daarnaast is deze kans afhankelijk van **andere kenmerken** van de ondernemer of zijn onderneming zoals de burgerlijke staat, familie, vroegere tewerkstelling, welvaart, sector en land (Millán, Congregado, & Román, z.d.; Brummelkamp, Verhoeven, & Vollebregt, 2009). Studies naar de kenmerken van het **eerste personeelslid** laten concluderen dat deze meestal een man is van ongeveer 35 jaar en tewerkgesteld voor deeltijdse arbeid (Brummelkamp et al., 2009). Eigen onderzoek kan het volgende **profiel van de eerste**

werknemers schetsen: de eerste werknemer is een persoon die de wil heeft om hard te werken, meestal gekend is door de ondernemer van voor de aanwerving en reeds ervaring heeft in een gelijkaardige sector.

De **arbeidsovereenkomst** van de eerste werknemers blijkt uit eigen onderzoek in ongeveer 50,46 % van de gevallen een contract van onbepaalde duur te zijn voor voltijdse arbeid. De totale jaarlijkse loonkost voor de startende werkgever is meestal niet meer dan € 35.000,00 per werknemer. Algemeen zijn de lonen bij een kleine, startende onderneming 8,00 % lager dan deze in een grote, gevestigde entiteit (Brixy et al., 2006).

Het volledige aanwervingsproces blijkt uit eigen onderzoek bij de meerderheid van de ondernemers een duur te hebben van **twee tot vier maanden**. Algemeen is de werkgever tevreden over zijn eerste aanwervingsproces. Toch duiken hier bepaalde problemen op waarmee de ondernemer efficiënter zou kunnen omgaan. Begeleiding, training en ervaring zijn daarom bij de aanwerving van het eerste personeelslid bepalend voor het succes ervan.

De uitwerking van het onderzoek betreffende dit thema bestaat uit vier delen. In het **eerste deel** van deze studie wordt de probleemstelling en methodologie van het onderzoek geformuleerd. **Deel twee** geeft een literatuurstudie weer betreffende de eerste aanwerving binnen zelfstandige ondernemingen. Om deze gegevens te vergelijken met de praktijk, werd een onderzoek uitgevoerd aan de hand van een vragenlijst en interviews. De resultaten hiervan zijn terug te vinden in **deel drie** van deze eindverhandeling. Om af te sluiten, worden in **deel vier** de belangrijkste conclusies uit het onderzoek geciteerd en enkele aanbevelingen geformuleerd betreffende de eerste aanwerving en verder onderzoek binnen dit onderwerp.

Inhoudsopgave

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

Lijst van tabellen

Lijst van figuren

blz.

Deel I: Probleemstelling en methodologie.....	1
1 Centrale onderzoeksvraag	3
1.1 Verantwoording bij de keuze van de centrale onderzoeksvraag	3
2 Deelvragen	5
2.1 Verantwoording bij de keuze van de deelvragen.....	5
2.1.1 Deelvraag 1	5
2.1.2 Deelvraag 2.....	6
2.1.3 Deelvraag 3.....	8
2.2 Definities van gehanteerde begrippen	9
3 Onderzoeksproces	11
3.1 Methode van gegevensverzameling	11
3.2 Verwerking van de vragenlijst.....	15
3.3 Opstellen databank startende werkgevers	17
Deel II: Literatuurstudie	19
1 Inleiding.....	21
2 KMO's en hun tewerkstelling in cijfers.....	23
3 De oprichting van een onderneming	27
4 De ondernemer en zijn personeel	31
4.1 Supply-side effect	33
4.2 Direct gross employment effect.....	34

4.2.1	Economische condities	35
4.2.2	De opstartkosten van de onderneming	36
4.2.3	Het aantal werknemers dat de ondernemer kan managen	38
4.3	Personeel aanwerven enige tijd na de opstart	39
5	Rekruterings- en selectieproces van de eerste werknemer	41
5.1	Rekruteringsproces.....	41
5.2	Selectieproces	43
6	Procedure voor wettelijk aanwerving	45
6.1	Aansluitingen.....	45
6.2	Documentatie	46
6.2.1	Arbeidsovereenkomst en arbeidscontract.....	46
6.2.2	Arbeidsreglement	57
6.2.3	DIMONA-aangifte en het personeelsregister.....	58
6.3	Sociaal secretariaat	59
7	Het profiel van de startende werkgever en zijn eerste werknemer	61
7.1	Het indirecte leeftijdseffect bij de startende werkgever	61
7.2	Andere kenmerken van de startende werkgever.....	64
7.3	Profiel van de eerste aangeworven werknemer	65
7.4	Human Resource Management.....	66
8	Overheidstegemoetkomingen en sectorale ondersteuningsfondsen	67
8.1	Parafiscale maatregelen	67
8.2	Financiële maatregelen	68
8.3	Sectorale ondersteuningsfondsen	69
Deel III: Onderzoeksresultaten.....		71
1	Procentuele verhouding van de persoonskenmerken	73
2	De oprichting van een onderneming	77
2.1	Reden van de oprichting van een onderneming	77
2.2	Businessplan bij de oprichting	79
2.3	Personeelsplan bij de oprichting	81

3	De ondernemer en zijn personeel	83
3.1	Aanwerving binnen één jaar na de oprichting.....	83
3.2	Aanwerving vanaf één jaar na de oprichting	85
4	Het rekruterings- en selectieproces van de eerste werknemer	87
4.1	Reden voor de eerste aanwerving.....	87
4.2	Rekruteringskanaal.....	90
4.3	Selectiemethode	91
5	Procedure voor wettelijke aanwerving	95
5.1	Aansluitingen en documenten	95
5.2	Arbeidsovereenkomst en arbeidscontract	97
5.3	Proef-, concurrentie- en scholingsbeding	101
5.4	Sociaal secretariaat	101
6	Het profiel van de startende werkgever en zijn eerste werknemer	103
6.1	Profiel startende werkgever	103
6.2	Profiel eerste werknemer	103
6.2.1	Opleiding.....	103
6.2.2	Criteria	104
6.2.3	Gekend persoon	106
6.2.4	Ervaring	106
6.2.5	Werkloos.....	109
6.3	Human Resource Management.....	110
7	Overheidstegemoetkomingen	113
8	Andere vaststellingen	115
8.1	Zelfreflectie werkgever	115
8.2	Eerste werknemer nog tewerkgesteld?.....	118
8.3	Duur van het volledige aanwervingsproces	119
8.4	Fouten in het aanwervingsproces	120
	Deel IV: Conclusies en aanbevelingen	123

Lijst van geraadpleegde werken..... 133

Bijlagen..... 141

Lijst van tabellen

	blz.
Tabel 1: Evolutie jobcreatie	25
Tabel 2: Gemiddelde jobcreatie (2003-2007) door startende werkgevers in %, per sector	26
Tabel 3: Berekening bruto- naar nettoloon	52
Tabel 4: Verschilpunten bij een proefbeding tussen arbeider en bediende	55
Tabel 5: Maximale terugbetaling bij scholingsbeding	57
Tabel 6: Plaats waar het personeelsregister moet bijgehouden worden	58
Tabel 7: Structurele vermindering RSZ-werkgeversbijdrage	68
Tabel 8: Procentuele verhouding van de persoonskenmerken	73
Tabel 9: Correlatie – Doel en Vorige baan	77
Tabel 10: Correlatie – Doel en Termijn zonder personeel	78
Tabel 11: Correlatie – Businessplan en Termijn zonder personeel	79
Tabel 12: Correlaties – Businessplan en Leeftijd op moment van oprichting + Vorige baan + Diploma	81
Tabel 13: Correlatie – Termijn zonder personeel en Leeftijd op moment van oprichting	83
Tabel 14: Reden voor aanwerving van een eerste werknemer	87
Tabel 15: Correlaties – Reden en Termijn zonder personeel	88
Tabel 16: Correlatie – Reden en Leeftijd op moment van oprichting	88
Tabel 17: Onderlinge correlaties van redenen van eerste aanwerving	89
Tabel 18: Correlaties – Selectie en Eerste werknemer was gekend	93
Tabel 19: Correlatie – Kinderbijslagfonds en Kinderen	96
Tabel 20: Correlatie – Arbeidsreglement en Geslacht	97
Tabel 21: Correlaties – Aard van de arbeid en Diploma + Sector	99
Tabel 22: Correlaties – Duur van de tewerkstelling en Vorige baan + Geslacht	100
Tabel 23: Correlaties – Totale jaarlijkse loonkost en Vorige baan	100
Tabel 24: Correlatie – Criterium en Vorige baan	105
Tabel 25: Correlatie – Ervaring en Termijn zonder personeel	107
Tabel 26: Correlatie – Ervaring en Vorige baan	108
Tabel 27: Correlaties – Ervaring en Leeftijd op moment van oprichting + Termijn zonder personeel	108
Tabel 28: Correlatie – Ervaring en Diploma	109
Tabel 29: Correlatie – Langdurig werkloos en Sector	109
Tabel 30: Correlatie – Begeleiding en Burgerlijke staat	110
Tabel 31: Correlatie – Begeleiding en Geslacht	111
Tabel 32: Correlatie – Stelling 1 en Termijn zonder personeel	115
Tabel 33: Correlatie – Stelling 6 en Diploma	117
Tabel 34: Onderlinge correlaties stellingen	118

Tabel 35: Correlaties – Eerste werknemer werkt er nog steeds en Stelling 2 + Stelling 3	119
Tabel 36: Correlaties – Duur van het volledige aanwervingsproces en Geslacht	120
Tabel 37: Correlaties – Fouten en Stelling 2 + Stelling 3 + Eerste werknemer werkt er nog	121

Lijst van figuren

	blz.
Figuur 1: Verloop van het aantal loontrekkenden in dienst in Belgische ondernemingen met < 5 werknemers	23
Figuur 2: Aantal KMO's in Vlaanderen per sector (2009)	24
Figuur 3: Evolutie oprichtingsgraad per gewest (2009-2010)	27
Figuur 4: Evolutie aantal startende ondernemingen in België	27
Figuur 5: Moeilijkheden bij de oprichting in vergelijking met ervaring in het managen van ondernemingen, uitgedrukt in % gemiddeld aantal ondernemers	29
Figuur 6: Moeilijkheden bij de oprichting in vergelijking met type ervaring, uitgedrukt in % gemiddeld aantal ondernemers	29
Figuur 7: Percentage startende ondernemers per gewenst aantal werknemers over vijf jaar (1998)	32
Figuur 8: De oprichting van nieuwe bedrijven en het marktproces	33
Figuur 9: Percentage aantal ondernemingen dat binnen één jaar na de oprichting personeel in dienst had	34
Figuur 10: Evolutie Bruto Binnenlands Product tegen vaste prijzen (2003 – 2010)	35
Figuur 11: Relatie overstap naar zelfstandig ondernemer en oprichtingskosten	37
Figuur 12: Relatie startersgraad en tewerkstellingsgroei	38
Figuur 13: Relatie tewerkstelling en oprichtingskosten	38
Figuur 14: De effecten van nieuwe ondernemingen op de veranderingen in de tewerkstelling	40
Figuur 15: Het indirect effect van de leeftijd van de oprichter op de creatie van banen	62
Figuur 16: Reden van oprichting van de onderneming	77
Figuur 17: Businessplan	79
Figuur 18: Onderdelen van een businessplan	80
Figuur 19: Percentage ondernemers met binnen één jaar een eerste aanwerving, in vergelijking met de leeftijd van de ondernemer op moment van oprichting	83
Figuur 20: Eerste aanwerving binnen één jaar na de oprichting	84
Figuur 21: Eerste aanwerving binnen één jaar na de oprichting, per sector	85
Figuur 22: Rekruteringskanalen voor eerste aanwerving	90
Figuur 23: Selectiemethodes voor eerste aanwerving	92
Figuur 24: Kennis van de verplichte aansluitingen	95
Figuur 25: Kennis van de verplichte documenten	96
Figuur 26: De duur van de tewerkstelling	98
Figuur 27: Totale jaarlijkse loonkost op het moment van eerste aanwerving	98
Figuur 28: Verwachte diensten van een sociaal secretariaat	102
Figuur 29: Criteria voor aanwerving	104

Figuur 30: Band met eerste werknemer	106
Figuur 31: Gewenste ervaring	106
Figuur 32: Niet gewenste ervaring	107
Figuur 33: Eerste werknemer was werkloos	109
Figuur 34: Begeleiding op moment van indiensttreding	110
Figuur 35: Overheidstegemoetkomingen	113
Figuur 36: Duur van het volledige aanwervingsproces	119

Deel I:

Probleemstelling en methodologie

1 Centrale onderzoeksvraag

“Hoe verloopt de aanwerving van een eerste werknemer binnen een KMO-bedrijf?”

1.1 Verantwoording bij de keuze van de centrale onderzoeksvraag

Uit onderzoek uitgevoerd door UNIZO, de Unie van Zelfstandige Ondernemers, blijkt dat in België in 2009 in totaal 858.491 ondernemingen te plaatsen waren onder de noemer “Kleine- en Middelgrote Ondernemingen (KMO)” (UNIZO - KMO’s volgens tewerkstellingsklassen, 2011). Een KMO wordt in de literatuur en in diverse wetgevingen op verschillende manieren gedefinieerd. Aangezien de Belgische wetgeving enkel een definitie voorziet van een kleine vennootschap, wordt voor deze studie de definitie, beschreven in artikel 15, § 1 van het Wetboek van Vennootschappen (1999), gewijzigd door het Koninklijk Besluit van 25 mei 2005, als basis genomen voor de definitie van een KMO. Dit artikel zegt het volgende:

Kleine vennootschappen zijn deze vennootschappen met rechtspersoonlijkheid die voor het laatste [en het voorlaatste] afgesloten boekjaar, niet meer dan één der volgende criteria overschrijden:

- jaargemiddelde van het personeelsbestand: 50;
- jaaromzet exclusief de belasting over de toegevoegde waarde: 7.300.000 euro;
- balanstotaal: 3.650.000 euro;

tenzij het jaargemiddelde van het personeelsbestand meer dan 100 bedraagt. (art. 15, §1)

Ondanks een kleine daling ten opzichte van 2008, startten in 2009 ongeveer 63.561 ondernemingen met hun bedrijvigheden in België (UNIZO – Startende ondernemingen in België, z.d.). Volgens statistieken van de Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid kende België einde 2009 in totaal 3.409.632 loontrekkenden. Hiervan waren 1.019.419, ofwel 29,90 %, op dat moment tewerkgesteld binnen een KMO. Bijlage 1 geeft een overzicht van het aantal loontrekkenden in België per ondernemingsgrootte. Uit deze cijfers kan afgeleid worden dat vele startende ondernemers op een bepaald ogenblik in de toekomst personeel aanwerven. Exacte gegevens over het moment van de aanwerving van een eerste personeelslid binnen deze ondernemingen zijn slechts in beperkte mate beschikbaar. Uit de praktijk en onderstaande literatuurstudie blijkt echter zeer duidelijk dat deze aanwerving niet altijd zonder enig probleem verloopt. Concrete knelpunten kunnen hieruit echter nog niet afgeleid worden. Toch is reeds duidelijk dat vele ondernemers vaak niet weten wanneer het aangewezen is een eerste werknemer in dienst te nemen en zijn ze zich vaak niet bewust van alle administratieve en contractuele verplichtingen die hierbij komen kijken. Het onderzoeken van deze problemen is de hoofddoelstelling en het uitgangspunt van deze studie. Vandaar de keuze van de bovenstaande centrale onderzoeksvraag bij dit praktijkprobleem.

De probleemeigenaar binnen dit onderwerp is de ondernemer die op zoek is naar zijn eerste werknemer. Daarnaast heeft dit probleem meerdere, ook niet voor de hand liggende, betrokkenen. In de eerste plaats is het eerste aangeworven personeelslid hierbij betrokken. De manier van aanwerving heeft een grote invloed op de werktevredenheid van de werknemer en de duurzaamheid van de arbeidsbetrekking. Het volgende korte voorbeeld zal dit illustreren. Indien de werkgever bij zijn aanwervingsproces geen goede taakbeschrijving opmaakt, kunnen tussen de werkgever en de werknemer snel meningsverschillen ontstaan over de opgelegde taken. Dit zal niet alleen voor frustraties zorgen bij de werkgever, omdat het takenpakket niet correct of gewoon niet werd uitgevoerd, maar er zullen ook frustraties opkomen bij de werknemer. Deze laatste zal geen tevredenheid vinden in zijn werk. Lage productiviteit kan hiervan een gevolg zijn, zodat promotiekansen nihil worden of uiteindelijk ontslag onvermijdelijk wordt.

Een tweede belangrijke groep van betrokkenen binnen dit onderwerp zijn de werkzoekenden. Het groot aantal KMO's in België heeft tot gevolg dat zij een hoge graad van werkgelegenheid kunnen bieden. Wanneer de ondernemer echter niet inziet dat hij een extra werkracht in dienst kan nemen, gaan daardoor vele mogelijke banen verloren. Binnen deze studie zal dit thema echter niet verder uitgediept worden.

2 Deelvragen

Om een gepast antwoord te kunnen formuleren op de centrale onderzoeksvraag, werd deze onderverdeeld in drie deelvragen:

1. Wanneer, waarom en onder welke (economische) omstandigheden neemt een ondernemer een eerste personeelslid in dienst?
2. Hoe verloopt het aanwervingsproces van de eerste werknemer en met welke problemen wordt de ondernemer hierbij geconfronteerd?
3. Wat is het profiel van de werkgever bij de eerste aanwerving binnen een KMO en welke voorwaarden stelt hij aan de eerste werknemer?

2.1 Verantwoording bij de keuze van de deelvragen

2.1.1 Deelvraag 1

Wanneer, waarom en onder welke (economische) omstandigheden neemt een ondernemer een eerste personeelslid in dienst?

Verschillende signalen kunnen er op wijzen dat een zelfstandige ondernemer op zoek moet gaan naar een helpende hand. Toch blijken vele ondernemers deze niet op te vangen en wachten ze vaak te lang met het aanwerven van een extra werkkraft. Dit kan voor hen twee belangrijke gevolgen hebben naar de toekomst toe. Door te lang te wachten, missen ze eventuele innovatiemogelijkheden en dus ook de mogelijkheid om competitief te blijven in de markt. Daarnaast gaan ze op een bepaald ogenblik toch overhaast iemand moeten aanwerven, zonder dat er enige aanwervingsprocedure aan voorafgaat. Het gevolg kan zijn dat de aangenomen werknemer misschien toch niet de meest geschikte persoon is voor de onderneming (Wahlgren, 2004). Zijn ontslag zal dan ook snel volgen.

Eén van de meest voorkomende signalen voor een extra werkkraft is wanneer de productiviteit afneemt als gevolg van de te hoge werkdruk die op de schouders van de ondernemer rust (Gogoi, 2006). Wahlgren (2004) heeft het over de volgende symptomen die kunnen leiden tot de vraag naar een helpende hand binnen de onderneming:

- de ondernemer heeft het gevoel dat er niet voldoende dagen in de week zijn om het werk gedaan te krijgen;
- de ondernemer heeft een belangrijke afspraak gemist of een product of een dienst niet kunnen leveren omdat hij te veel andere taken had.

Een manier om na te gaan of de ondernemer personeel nodig heeft, is het opstellen van twee lijsten (Wahlgren, 2004). Op één lijst staan alle vaardigheden die nodig zijn om de onderneming op een efficiënte en effectieve manier te kunnen leiden. De andere lijst bevat de vaardigheden waarover de ondernemer zelf beschikt. Indien er een grote kloof is tussen deze twee lijsten, kan de ondernemer best personeel in dienst nemen om deze tekortkomingen aan te vullen. Volgens Freese, Ironkwe, Jeffries en Rutberg (2008) kan een werknemer daarnaast ook aangeworven worden om enkele vaardigheden van de werkgever over te nemen.

Uit bovenstaande verkennende literatuurstudie blijkt duidelijk dat de ondernemer verschillende redenen kan hebben om een eerste werknemer aan te werven. Bij de eerste deelvraag wordt getracht te onderzoeken wanneer, waarom en onder welke (economische) omstandigheden de KMO'er zijn eerste personeelslid in dienst neemt. Er wordt ondermeer onderzocht of er verschillen waar te nemen zijn afhankelijk van de sector waarin de onderneming actief is, de leeftijd, het geslacht, de burgerlijke staat en het hoogst behaalde diploma van de ondernemer en de termijn dat de onderneming actief was zonder personeel. Tevens wordt nagegaan of de aanwerving van een eerste werknemer afhankelijk is van bepaalde (economische) omstandigheden in een markt, sector of land.

2.1.2 Deelvraag 2

Hoe verloopt het aanwervingsproces van de eerste werknemer en met welke problemen wordt de ondernemer hierbij geconfronteerd?

Het aanwervingsproces van de eerste werknemer is een proces waarmee de ondernemer in het verleden nog niet mee geconfronteerd werd, met uitzondering van enkelen die wel reeds een (eerste) werknemer aangeworven hebben in een andere onderneming. Vandaar dat bij de eerste aanwerving de ondernemer geconfronteerd wordt met problemen en moeilijkheden. Vele van deze kunnen vermeden worden wanneer hij zeer goed weet wat de reden is voor de aanwerving. Alle voor- en nadelen ervan moeten goed overwogen worden. Dit is volgens Davis et al. (2005) vaak de grootste fout die ondernemers maken bij hun eerste aanwerving. Velen begrijpen de echte reden niet voor de aanwerving en zien de menselijke factor niet als een belangrijke bron voor de werkzaamheden van de onderneming. Het is voor hen eerder een snelle manier om over een extra werkkracht te beschikken dan een goed overwogen lange termijn investering. De ondernemer moet dan ook duidelijk weten welk soort personeel hij nodig heeft. Volgens Wahlgren (2004) is het type personeel dat als eerste aangeworven wordt afhankelijk van de toekomst die de ondernemer wil uitvaren. Indien deze slechts langzaam wil groeien, wordt op zoek gegaan naar een persoon die bijvoorbeeld enkel administratieve taken op zich zal nemen. Wanneer de ondernemer zijn

werkzaamheden wil opdrijven, zal hij iemand in dienst nemen die over specifieke vaardigheden beschikt om te groeien of die de vaardigheden van de ondernemer zal aanvullen.

Gerelateerd aan het bovenstaande is de vraag waar de werkgever potentiële eerste werknemers moet zoeken. Het is voor hem onduidelijk via welke bron hij het beste personeel kan vinden en dit op de meest geschikte manier voor de onderneming. Gogoi (2006) is door onderzoek tot het besluit gekomen dat bij het aanwerven van een eerste personeelslid vaak, indien ze over de juiste vaardigheden beschikken, beroep gedaan wordt op familieleden of vrienden. Een andere gepaste en voorkomende manier om een werknemer te vinden is dat de ondernemer hen aanspreekt op bedrijfs- en industriebijeenkomsten en hen warm probeert te krijgen om bij de onderneming in dienst te treden. Indien er personen aanwezig zijn die denken aan een overstap naar een andere onderneming, zullen deze zich bij de ondernemer melden. Daarnaast kunnen ook de populaire advertenties in kranten en op websites gebruikt worden als rekruteringskanaal. Voor deze twee media moet echter een bepaald budget ter beschikking gesteld worden.

Eénmaal de ondernemer een aantal potentiële werknemers heeft kunnen aantrekken om te solliciteren bij zijn onderneming, moet hij een selectieprocedure opstarten om zo de meest geschikte werknemer aan te werven. Om de selectie zo goed mogelijk te doen verlopen bestaan enkele selectiemethoden die hierbij een hulpmiddel kunnen zijn, zoals het sollicitatieformulier, psychologische testen en het selectie-interview. Aangezien de ondernemer hiervoor vaak niet over de nodige vaardigheden beschikt, is het niet onbegrijpelijk dat hierbij moeilijkheden ondervonden worden.

Een ander voorkomend probleem is de administratieve en contractuele rompslomp waarmee de ondernemer bij de eerste aanwerving geconfronteerd wordt. Administratief moeten de ondernemers zich bij volgende fondsen en diensten aansluiten om op een gereguleerde wijze personeel te kunnen aanwerven: de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid, een kas voor jaarlijkse vakantie, een kinderbijslagfonds en de Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het werk. Ook moet de polis voor arbeidsongevallen in orde zijn. Daarnaast is het belangrijk dat allerhande contracten en documenten opgesteld en afgesloten worden, zoals het arbeidscontract, het arbeidsreglement, de DIMONA-aangifte en in bepaalde gevallen het personeelsregister. Ondanks het feit dat dit nog maar de startfase van het aanwervingsproces is, blijkt uit verkennende observaties en interviews dat vele ondernemers hierbij problemen ondervinden.

Wanneer de ondernemer personeel aanneemt, verandert ook zijn statuut. De ondernemer wordt werkgever en moet leren hoe een goede baas en leider te zijn. Dit kan door bijvoorbeeld op onderzoek uit te gaan en eventueel aan concurrenten te vragen hoe zij die overstap gemaakt hebben. De werkgever heeft vanaf de eerste aanwerving vele taken in te vullen waarmee hij vaak in het verleden nog niet geconfronteerd werd. Het is dus niet onlogisch dat dit in de praktijk toch

wel voor enkele problemen kan zorgen. Niet iedereen is van nature een goede werkgever of een geboren leider.

Een ander probleem dat bij de eerste aanwerving naar de voorgrond komt, is de keuze tussen de verschillende arbeidsovereenkomsten en beloningsmogelijkheden waarmee de ondernemer geconfronteerd wordt. Hierbij is de Wet van 3 juli 1978 betreffende de arbeidsovereenkomsten een belangrijke wetgeving waarmee rekening gehouden moet worden. Uit verkennende observaties en interviews kan geconcludeerd worden dat, aangezien ondernemers vaak geen enkele opleiding hieromtrent genoten hebben, startende werkgevers hierbij moeilijkheden ondervinden. Dit is daarom de reden waarom vele werkgevers voor het regelen van dergelijke aspecten een beroep doen op externen die wel over de nodige kennis beschikken.

Deze tweede deelvraag heeft tot doelstelling het onderzoeken van vorige en allerhande andere voorkomende problemen en verplichtingen waarmee de ondernemer geconfronteerd wordt wanneer hij op zoek gaat naar een eerste personeelslid en deze aanwerft. Wanneer de omvang en de invloed van deze problemen bekend zijn, kunnen hieromtrent aanbevelingen geformuleerd worden.

2.1.3 Deelvraag 3

Wat is het profiel van de werkgever bij de eerste aanwerving binnen een KMO en welke voorwaarden stelt hij aan de eerste werknemer?

Door te antwoorden op de derde deelvraag kan een beeld geschetst worden van het profiel van de werkgever die een eerste personeelslid in dienst neemt. Over dit onderwerp is weinig wetenschappelijke literatuur terug te vinden. Dit is de reden waarom het zeer moeilijk is hierover enkele voorspellingen te maken.

Naast allerhande problemen betreffende administratieve, contractuele en statutaire kwesties, zitten ondernemers ook met de vraag: "Waar vind ik personeel dat net zoveel om mijn bedrijf geeft dan ikzelf?" (Wahlgren, 2004). Passie hebben voor de onderneming is dan ook voor de werkgever een zeer belangrijke eigenschap van goed personeel. Volgens Shymkus (2001) moet de ondernemer op zoek gaan naar iemand die de onderneming begrijpt en die net als hem er alles aan zou doen om een tevreden klant naar buiten te zien gaan.

Naast het profiel van de werkgever is het ook belangrijk te weten welke voorwaarden de werkgever stelt aan zijn eerste personeelslid.

Enkele vragen die bij deze deelvraag naar voor komen zijn:

- Op welke leeftijd neemt de ondernemer de beslissing om een eerste personeelslid in dienst te nemen?
- In welke sector wordt sneller een eerste werknemer aangeworven?
- Kent de ondernemer zijn eerste werknemer reeds van voor de aanwerving?
- Wat is het geslacht van de eerste werknemer?
- Wat is de leeftijd van de eerste werknemer op het moment van de aanwerving?
- Wat is de werkervaring van het eerste personeelslid?
-

2.2 Definities van gehanteerde begrippen

Om misverstanden te vermijden worden hier enkele gehanteerde begrippen gedefinieerd.

Ondernemer

Elk fysiek persoon die geconfronteerd wordt met de ontwikkeling van een nieuwe zelfstandige activiteit en die bovendien instaat voor de management-beslissingen.

Bron: Cursus Ondernemerschap, Master TEW, Innovatie en Ondernemerschap (academiejaar 2010-2011)

Zelfstandige ondernemer

Ieder natuurlijk persoon, die in België een beroepsbezigheid uitoefent uit hoofde waarvan hij niet door een arbeidsovereenkomst of door een statuut verbonden is.

Bron: Koninklijk Besluit nr. 38 houdende inrichting van het sociaal statuut der zelfstandigen, art. 3, §1

Werknemer

Een persoon die zich door middel van een arbeidsovereenkomst verbindt, tegen loon, onder gezag van een werkgever, arbeid te verrichten.

Bron: De Wet van 3 juli 1978 betreffende de arbeidsovereenkomsten, afgeleid uit art. 2 en 3

Werkgever

Een persoon die één of meerdere werknemers tewerkstelt.

Bron: Arbeidwet van 16 maart 1971, art. 1

Startende werkgever

Een persoon die recent (minder dan één jaar geleden) zijn eerste werknemer aangeworven heeft. Vanaf het moment dat de ondernemer één werknemer in dienst neemt, valt hij gedurende één jaar onder het statuut van een startende werkgever.

Bron: Eigen definitie

3 Onderzoeksproces

Het doel van deze studie is het verkennen en beschrijven van de relevante aspecten van de eerste aanwerving binnen een KMO. Door gegevens te verzamelen en te analyseren kon een theoretisch kader ontwikkeld worden. Dit werd gebruikt om belangrijke bevindingen betreffende de onderzoeksvraag en het praktijkprobleem naar de voorgrond te brengen. Via een verkennend en beschrijvend onderzoek werd getracht ondernemers te helpen bij de aanwerving van een eerste werknemer. Verkennend onderzoek werd uitgevoerd om een beter beeld te krijgen van de omvang van alle factoren die komen kijken bij de eerste aanwerving. Hierover zijn echter zeer weinig studies uitgevoerd. Aan de hand van een beschrijvend onderzoek werden de relevante aspecten van de eerste aanwerving binnen een KMO naar voor gebracht (Sekaran, 2003).

Het onderzoek is een momentopname. De gegevens zijn slechts éénmalig, gedurende een periode van tien maanden, verzameld. De verzamelde gegevens zijn, zoals blijkt uit de gegevensverzamelingsmethode, zowel van kwantitatieve als kwalitatieve aard.

De betrokkenen bij deze studie zijn, zoals reeds vermeld, in de eerste plaats de werkgevers. Hun problemen en ervaringen bij een eerste aanwerving omschrijven is de hoofddoelstelling van deze studie, om hen uiteindelijk bij te staan met advies op professioneel niveau. Uiteraard mag in dit verhaal de eerste werknemer binnen de KMO niet vergeten worden. De onderzochte variabelen betreffende deze eerste werknemer zijn van subjectieve aard. Er werd bevraagd wat hun ervaringen waren als eerste werknemer in een onderneming.

Bij het verzamelen van praktijkgegevens was de tussenkomst van de onderzoeker minimaal. Deze tussenkomst beperkte zich tot het interviewen, observeren en het laten invullen van enquêtes. Aangezien de studie plaats gevonden heeft in een natuurlijke omgeving van de onderneming, werd deze uitgevoerd aan de hand van een veldstudie. Een veldstudie wordt door Sekaran (2003) als volgt gedefinieerd:

Een veldstudie is een studie waar verschillende factoren onderzocht worden in hun natuurlijke omgeving waarin de dagelijkse activiteiten normaal gezien doorgaan met een minimale tussenkomst van de onderzoeker. (p. 131)

3.1 Methode van gegevensverzameling

Het boek "Research Methods for Business: a Skill Building Approach", geschreven door Sekaran (2003) is de basis van de gegevensverzamelingsmethode van deze studie. Voor het verzamelen van de relevante informatie werd gezocht naar twee soorten gegevens: secundaire en primaire

gegevens. Het geheel van secundaire gegevens vormt de basis van de literatuurstudie, terwijl via de primaire gegevensverzameling op zoek gegaan werd naar praktijkgerichte informatie. Om de onderzoeksresultaten op een gemakkelijke wijze te kunnen vergelijken met de literatuur, werd voor de formulering ervan, in de mate van het mogelijke, dezelfde volgorde gehanteerd als deze van de literatuurstudie.

De **secundaire gegevens** werden in de eerste plaats verzameld aan de hand van archieven, publicaties en internet. Wetenschappelijke artikelen werden verkregen via een tertiaire bron, namelijk het bibliotheeknetwerk van Universiteit Hasselt. Tevens werd bij het verzamelen van secundaire gegevens beroep gedaan op de expertise van Sofim Dienstengroep. Dit erkend sociaal secretariaat, gelegen te Hasselt, levert ondernemingen allerhande advies bij personeelszaken. Aan de hand van opleidingen, in verband met de aanwerving van personeel, kon veel informatie ingewonnen worden voor dit onderzoek.

Daarnaast werden data, statistieken en publicaties gevonden via de online databanken van:

- de Nationale Bank van België;
- de Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid;
- de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid;
- de Federale Overheidsdienst;
- Eurostat.

Deze verschillende databanken boden tevens de mogelijkheid om de verkregen informatie vanuit verschillende invalshoeken te controleren.

Binnen het thema van de aanwerving van een eerste werknemer in België, is het belangrijk dat aan de **Belgische wetgeving** voldaan wordt. Daarom werd bij het uitvoeren van deze studie eveneens rekening gehouden met de relevante Belgische wetteksten.

De tweede bron aan informatie voor deze studie waren **primaire gegevens**. In de eerste plaats werden **observaties** uitgevoerd bij Sofim Dienstengroep. Deze instelling bood de mogelijkheid gesprekken met hun klanten, die relevant waren voor de studie, bij te wonen. Op deze manier konden de meest voorkomende problemen betreffende de eerste aanwerving in kaart gebracht worden. Bij deze observaties werd geen gebruik gemaakt van een audio-opname omwille van twee redenen. Ten eerste heeft de onderzoeker zich niet gemengd in de gesprekken om zich zo volledig toe te kunnen spitsen op het noteren van de belangrijkste informatie en om de manier van werken binnen Sofim Dienstengroep niet te verstoren. Om objectieve gegevens te kunnen verzamelen werd alles zoveel mogelijk in zijn natuurlijke omgeving behouden. Ten tweede zou door de opname de geobserveerde startende werkgever informatie kunnen achterhouden omwille van het gebrek aan gevoel van anonimiteit. Hierdoor zouden de resultaten niet representatief zijn. Voorafgaand aan de observaties werd aan ieder deelnemend individu toestemming gevraagd voor de deelname

aan de studie. In totaal werden zes observaties uitgevoerd. Elk duurde 30 tot 45 minuten. De eerste drie observaties verliepen niet-gestructureerd, aangezien nog niet duidelijk was welke aspecten in de studie relevant waren. De daaropvolgende drie observaties hadden een meer gestructureerd verloop. Bij deze observaties werd vooraf bepaald wat geobserveerd moest worden aan de hand van een lijst van de te observeren aspecten.

Aan de hand van de uitgevoerde observaties en de eerste verzameling van secundaire gegevens konden twee **elektronische vragenlijsten** opgesteld worden. Eén was gericht naar de werkgevers, terwijl de andere bestemd was voor de eerste aangeworven werknemer binnen een onderneming. Om fouten en onduidelijkheden in deze enquêtes te vermijden, werden de vragenlijsten vooraf uitvoerig getest. Wanneer bleek dat alle vragen duidelijk waren, werd de enquête gericht aan de werkgevers op 20 december 2010 elektronisch verstuurd naar leden van Sofim Dienstengroep en UNIZO-Limburg. De enquête was gericht aan drie doelgroepen:

- ondernemers die overwogen een eerste personeelslid aan te werven;
- ondernemers die op zoek waren naar een eerste personeelslid;
- ondernemers die recent (minder dan drie jaar geleden) een eerste personeelslid aangeworven hadden.

De vragenlijst gericht aan de werkgevers die recent een eerste personeelslid aangeworven hadden, is terug te vinden in bijlage 1.

Om het eerste personeelslid in de onderneming te kunnen bereiken, werd aan de deelnemende ondernemers gevraagd een elektronische enquête te versturen naar hun (toekomstig) eerste personeelslid.

Om het antwoordenpercentage op beide enquêtes te verhogen, heeft Sofim Dienstengroep deze vanuit hun instelling elektronisch verzonden naar 4.084 leden van Sofim Dienstengroep en UNIZO-Limburg. Daarnaast werden de ondernemers en werknemers aangespoord tot het invullen van de vragenlijst door hen de mogelijkheid te bieden over de resultaten ervan te beschikken. Aangezien het antwoordenpercentage niet voldoende hoog was om representatieve resultaten te kunnen leveren, werd het verzoek tot deelname een tweede maal verstuurd op 11 januari 2011.

Het uiteindelijke resultaat is dat 255 ondernemers deelgenomen hebben aan deze enquête. Hieruit werden acht vragenlijsten verwijderd omdat ze voor meer dan 50,00 % niet beantwoord waren. Na telefonisch contact besloten nog zeven werkgevers deel te nemen aan dit onderzoek. In totaal kan deze studie rekenen op 254 ingevulde vragenlijsten. De respondenten waren onder te verdelen in drie groepen:

- 91 respondenten waren ondernemers die recent (minder dan drie jaar geleden) hun eerste werknemer aangeworven hadden;
- 19 respondenten waren op zoek naar hun eerste werknemer;

- 144 respondenten hadden langer dan drie jaar geleden hun eerste werknemer in dienst genomen of waren niet van plan (binnenkort) een eerste personeelslid aan te werven.

Omdat deze laatste groep niet het onderwerp is van deze studie of omdat ze door de te lange periode onbetrouwbare gegevens zouden formuleren, werd hen enkel algemene vragen gesteld in verband met de oprichting van hun onderneming. De antwoorden van de eerste twee groepen konden verwerkt worden tot één bestand, waardoor het onderwerp van de studie kon rekenen op 110 ingevulde vragenlijsten.

Aan de hand van volgende formule kon berekend worden wat de foutenmarge van deze enquête is (Anderson, Sweeney, & Williams, 2005):

$$E = \sqrt{\frac{(Z_{\alpha/2})^2 (p (1-p))}{n}}$$

met:

E = de waarde van de foutenmarge;

$Z_{\alpha/2}$ = betrouwbaarheidspercentiel van de normaal verdeling (bij een betrouwbaarheidsniveau van 95,00 % = 1,96);

p = de kans op een bepaald antwoord (0,50);

n = steekproefgrootte.

Uit een populatie van een oneindig aantal ondernemers werd een steekproef getrokken met een omvang van 110 huidige en toekomstige werkgevers. Aan de hand van bovenstaande formule kan bepaald worden dat de schattingsfout van dit onderzoek 9,34 % bedraagt. Dit wil bijvoorbeeld zeggen dat wanneer een resultaat verkregen wordt van 50,00 %, de werkelijkheid zal variëren tussen 40,66 % en 59,34%. Door een betrouwbaarheidsniveau van 95,00 % zullen de resultaten uit het onderzoek in 19 van de 20 gevallen overeenstemmen met de werkelijkheid.

Het enquêteren van de eerste werknemer was echter een knelpunt in deze studie. In de eerste plaats werd gepoogd deze groep via de ondernemer te bereiken. Via deze weg hebben slechts 13 eerste werknemers aan de enquête deelgenomen. Deze resultaten zijn daardoor niet representatief voor de populatie eerste werknemers. Om echter toch een beeld van hen te krijgen en hun ervaringen als eerste werknemer, werden enkele eerste werknemers gecontacteerd voor een diepte-interview. Slechts drie stemden hiervoor in. Deze interviews verliepen zeer gestructureerd aangezien, uit de resultaten van de vragenlijst gericht aan de ondernemers, reeds zeer duidelijk was welke aspecten belangrijk waren in dit onderzoek. Twee van deze interviews vonden plaats op de werkvloer van de werknemer. Eén interview werd telefonisch afgelegd. Allen duurden ongeveer

30 minuten. Omwille van het gebrek aan voldoende deelname van eerste werknemers aan deze studie en het ontbreken van eerste aanwervingen die minder succesvol waren, werd het zoeken naar eerste werknemers stopgezet. De verkregen informatie wordt tevens omwille van het gebrek aan representativiteit en toegevoegde waarde niet gerapporteerd in dit onderzoek.

Om de resultaten uit bovenstaande gegevensverzameling te duiden, besluiten te kunnen trekken uit het onderzoek en advies te kunnen formuleren, werden **experteninterviews** afgelegd. Personeelsleden binnen Sofim Dienstengroep zijn belangrijke experts waarop gerekend kon worden. Deze interviews verliepen ongestructureerd en eerder informeel. Uit deze gesprekken kon voornamelijk theoretische kennis gehaald worden. An Thoelen, juridisch adviseur van Sofim Dienstengroep, leverde tijdens een informeel interview belangrijke theoretische informatie betreffende aspecten van de sociale wetgeving die gevolgd moet worden gedurende het eerste aanwervingsproces.

Naast deze informele interviews werd tevens advies gevraagd aan twee Human Resource Management experts:

- Geert Motmans: zaakvoerder van Motmans - Van Havermaet, HR-adviseurs;
- Dirk Ketele: personeelsadviseur bij Sofim Dienstengroep.

Deze interviews verliepen, aangezien reeds voldoende informatie over de meest relevante aspecten in verband met deze studie aanwezig was, zeer gestructureerd. Aan de hand van de resultaten van de vragenlijst werden op voorhand vragen geformuleerd om verklaringen betreffende de resultaten te kunnen formuleren. Om verwarring bij deze interviews en de antwoorden te vermijden, werd aan iedere geïnterviewde expert dezelfde vragen gesteld en dit steeds op dezelfde manier. Deze interviews werden face-to-face afgelegd in de vertrouwde werkomgeving van de geïnterviewde. De duur ervan varieerde tussen 1u en 1u15. Na toestemming van de geïnterviewde werd bij beide interviews gebruik gemaakt van een audio-opname.

Een samenhang van alle gegevens heeft aanleiding gegeven tot een gepast antwoord op de centrale onderzoeksvraag en de bijhorende deelvragen. Afhankelijk van de deelvraag zijn echter bepaalde gegevensverzamelingsmethoden relevanter geweest dan andere.

3.2 Verwerking van de vragenlijst

De vragenlijst werd verwerkt aan de hand van het statistisch computerprogramma SPSS 17.0. Drie analysemethodes werden toegepast bij dit onderzoek: frequentie-, correlatie- en kruistabellenanalyse.

In de eerste plaats werd een **frequentieanalyse** uitgevoerd. Deze biedt inzicht in de waarden van de te analyseren variabelen om te bepalen hoe vaak een bepaalde waarde voorkomt in de studie. Deze analyse werd uitgevoerd om een eerste indruk te kunnen formuleren en te bepalen welke factoren het belangrijkste waren voor verder onderzoek (De Vocht, 2007).

Van de resultaten die het meeste naar voor kwamen, werd een **correlatieanalyse** uitgevoerd met demografische variabelen. Deze variabelen zijn bepaalde persoonskenmerken van de ondernemer. Binnen deze studie werden volgende variabelen als demografisch gehanteerd: de leeftijd van de ondernemer op het moment van de oprichting, het geslacht van de ondernemer, de vorige baan van de ondernemer, de burgerlijke staat van de ondernemer, het feit of de ondernemer kinderen heeft of niet en het hoogst behaalde diploma van de ondernemer. Aan de hand van een dergelijke analyse werd de sterkte en de richting van het verband van twee variabelen in beeld gebracht (De Vocht, 2007). Omdat enkel de correlatie tussen twee variabelen gezocht werd, werd de analyse uitgevoerd aan de hand van een bivariate correlatie.

De correlaties tussen de variabelen in deze studie werden uitgedrukt in een Pearson's correlatiecoëfficiënt. Indien deze waarde negatief/positief is, is er sprake van een negatief/positief verband. Wanneer de coëfficiënt nul is, bestaat er geen enkel verband tussen de twee bestudeerde variabelen. Het uitvoeren van deze analyse geeft een correlatiematrix als resultaat. In deze matrix wordt naast de Pearson's correlatiecoëfficiënt (Pearson Correlation), ook het significantieniveau (Sig. (2-tailed)) en het aantal respondenten (N) van deze correlatie weergegeven. Het significantieniveau bepaalt de betrouwbaarheid van de voorgestelde relatie. Hoe lager dit niveau, hoe minder de resultaten berusten op toeval:

- een significantieniveau van $<$ dan 0,05 representeert een betrouwbaarheid van 95,00 %;
- een significantieniveau van $<$ dan 0,01 representeert een betrouwbaarheid van 99,00 %.

Indien één van dergelijke niveaus behaald wordt, wordt de correlatie gezien als significant voor de gehele populatie (De Vocht, 2007).

De variabelen die een significante correlatie hadden, werden verder uitgediept aan de hand van een **kruistabellenanalyse**. Op deze manier kon de samenhang tussen de variabelen gedefinieerd worden (De Vocht, 2007).

Om de resultaten van bovenstaande statistische analyses te documenteren, werden overzichtelijke figuren en tabellen opgemaakt aan de hand van Microsoft Excel 2007.

3.3 Opstellen databank startende werkgevers

Om op zoek te gaan naar cijfergegevens over startende werkgevers, werden gegevens verzameld via de applicatie "public search" van de Kruispuntbank van Ondernemingen. Aan de hand van deze online toepassing kon een databank opgesteld worden die de opstartdatum van ondernemingen vergelijkt met de datum van de eerste aanwerving. Geurts en Ramioul (z.d.) geven aan dat deze informatie zeer betrouwbaar is omwille van twee redenen. In de eerste plaats is iedere werkgever verplicht zich te melden bij de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (RSZ) en de uitvoering hiervan wordt gecontroleerd. Ten tweede is het risico op foute of onvolledige informatie zeer klein omdat de aangifte elektronisch moet gebeuren door een uniek identificatienummer voor zowel de werkgever als de werknemer.

Een dergelijke databank heeft echter twee beperkingen. De belangrijkste beperking voor deze studie is dat de RSZ wijzigingen van het ondernemingsnummer, door een verandering van juridisch statuut of eigenaar, niet registreert als dezelfde onderneming. Deze worden gezien als twee aparte entiteiten. De eerste zal leiden aan jobverlies, terwijl de tweede gezien wordt als een startende werkgever met de daar bijhorende jobcreatie. In werkelijkheid gaat het om dezelfde onderneming. De gegevens van de RSZ kunnen hierdoor een vertekend beeld geven, vooral wat betreft de aanwerving meteen na de opstart. Daarnaast leiden ook herstructureringen tot een onjuiste weergave van de gegevens. Wanneer bedrijven overgenomen worden, splitsen of fuseren met andere ondernemingen, wordt een nieuw ondernemingsnummer gecreëerd. Dit zorgt er voor dat de cijfers meer startende werkgevers registreren dan er in werkelijkheid zijn (Geurts & Ramioul, z.d.). Deze fouten kunnen echter in bepaalde mate gecorrigeerd worden door een nieuwe methode die nog steeds in ontwikkeling is. De methode wordt als volgt door Geurts en Ramioul (z.d.) uitgelegd:

De methode maakt gebruik van informatie over de continuïteit van een van de belangrijkste productiefactoren, namelijk de werknemerspopulatie. Op basis van deze informatie wordt de 'missing link' hersteld tussen twee verschillende ondernemingsnummers die behoren tot hetzelfde bedrijf. Wanneer met name de werknemerspopulatie die in jaar t-1 geregistreerd staat onder bedrijfsnummer X grotendeels dezelfde is als de werknemerspopulatie die in jaar t geregistreerd staat onder bedrijfsnummer Y, dan wordt beslist dat beide bedrijfsnummers behoren tot een en dezelfde organisatie. Ook overnames, fusies, splitsingen en verzelfstandigingen van activiteiten worden geïdentificeerd aan de hand van dergelijke collectieve 'verschuivingen' van groepen van werknemers van het ene ondernemingsnummer naar het andere. (p. 4)

Deze methode brengt enkele belangrijke conclusies aan het licht. De belangrijkste conclusie voor dit onderzoek is dat 15,00 % van de jobcreatie die geregistreerd wordt door de RSZ, kan gezien worden als werknemers die reeds lange tijd tewerkgesteld zijn bij de werkgever maar die door de verandering van het ondernemingsnummer op papier verschuiven (Geurts & Ramioul, z.d.).

Omwille van deze reden kent de zelfopgestelde databank van de opstartdatum van de onderneming, de startdatum als werkgever en de sector, van 496 werkgevers een foutenmarge van 15,00 % voor de ondernemingen die binnen twee maanden na de oprichting personeel in dienst hadden. Deze gegevens werden geanalyseerd in Microsoft Excel 2007, aan de hand van een kruistabel.

Deel II:

Literatuurstudie

1 Inleiding

Onze economie bestaat uit diverse groepen individuen. Bij het aanwervingsproces van een eerste werknemer in een zelfstandige onderneming, zijn twee groepen van belang: de ondernemers en de werknemers. De ondernemer kan banen creëren en trachten zijn personeel te managen. De werknemer zet zijn arbeidskrachten in om de onderneming productief te maken in ruil voor een bepaalde vergoeding (Fonseca, Lopez-Garcia, & Pissarides, 2001). Kortom, ze hebben elkaar nodig om welvarend te kunnen zijn.

Verschillende factoren hebben invloed op de keuze tussen het worden van een werknemer of een ondernemer. Ganesh (2009) geeft enkele redenen die leiden tot de keuze voor het statuut van een zelfstandige ondernemer:

- het niet willen werken voor anderen;
- een goed idee hebben;
- veel geld willen verdienen;
- een betere balans tussen werk en leven vinden.

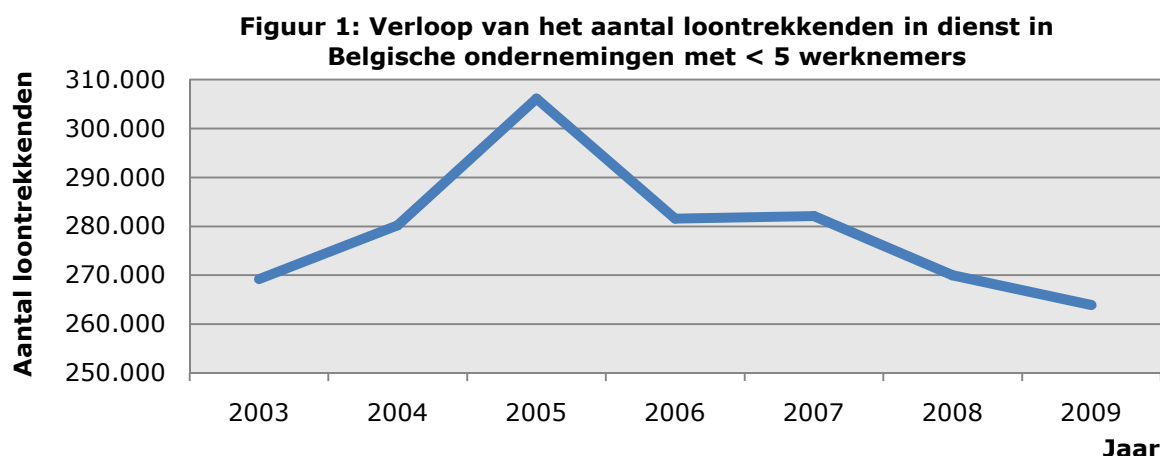
Deze redenen tot oprichting van een onderneming leiden echter niet automatisch tot het succes ervan. Het is zeer belangrijk dat de ondernemer de juiste motivatie en verwachtingen heeft. Daarom moet op voorhand goed nagedacht worden over deze stap naar het ondernemerschap (Ganesh, 2009).

Daarnaast is personeel een zeer belangrijke factor voor het succes van de onderneming. Vele werkgevers erkennen dit gegeven en omwille van deze reden wordt in de huidige grote ondernemingen steeds meer aandacht geschonken aan een goed, doordacht en gefundeerd personeelsbeleid. Startende werkgevers ondervinden, door hun gebrek aan ervaring, hieromtrent enkele problemen en moeilijkheden.

Wanneer een ondernemer start met zijn bedrijvigheden kan hij drie paden van ondernemerschap volgen. In de eerste plaats kan de ondernemer ervoor kiezen zijn zelfstandige onderneming helemaal alleen te exploiteren. Op geen enkel moment zal hij personeel aanwerven. Een andere mogelijkheid is dat de ondernemer meteen bij de oprichting van zijn onderneming één of meerdere personeelsleden in dienst neemt. Als laatste mogelijkheid kan de ondernemer een bepaalde periode na de oprichting de keuze maken om een eerste werknemer aan te werven. Dit onderzoek beperkt zich tot deze laatste twee groepen van ondernemers.

2 KMO's en hun tewerkstelling in cijfers

KMO's zijn zeer flexibel en worden algemeen gezien als een belangrijkere hefboom voor het creëren van banen op de arbeidsmarkt dan grote ondernemingen. Uit statistieken van de Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid blijkt ondermeer dat in België op 31 december 2009 in totaal 263.890 loontrekkenden tewerkgesteld waren in een onderneming met minder dan vijf werknemers in dienst. Dit aantal neemt toe tot 1.046.419 werknemers wanneer de definitie van een kleine onderneming van het Wetboek van Vennootschappen (1999) toegepast wordt, namelijk een onderneming met minder dan 50 werknemers in dienst. Dit komt overeen met 29,90 % van alle loontrekkenden in België (bijlage 2). Er is echter een duidelijke trend waar te nemen wanneer de tewerkstelling binnen de ondernemingen vergeleken wordt over de jaren heen. Uit figuur 1 blijkt dat het aantal loontrekkenden in een onderneming met minder dan vijf werknemers in dienst, ondanks de populariteit van de KMO in België, vanaf 2005 ieder jaar een dalende trend kent.



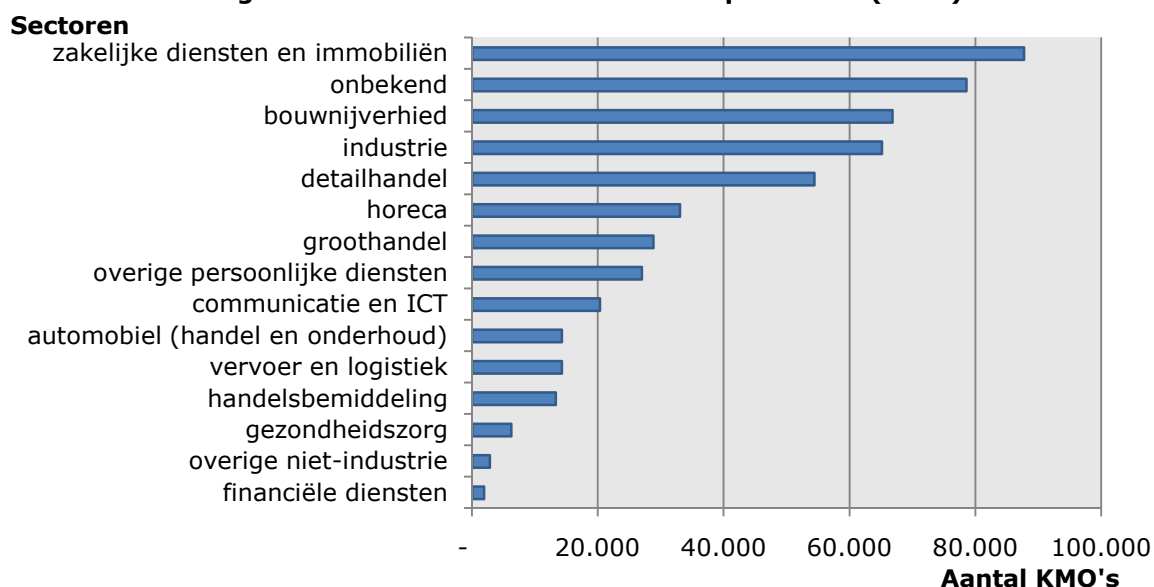
Bron: Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid – Datawarehouse arbeidsmarkt en sociale bescherming (z.d.)

Uit deze cijfers is af te leiden dat KMO's steeds minder personeel aanwerven. Deze vaststelling kan te verklaren zijn door de toename van het aantal "afhankelijk zelfstandigen". Dit zijn ondernemers die op zelfstandige basis arbeid leveren aan andere ondernemers. Deze afhankelijk zelfstandige ondernemer krijgt dezelfde taken bij de andere ondernemer, waarvoor hij in het andere geval zou ingeschreven zijn als werknemer. De reden voor deze toepassing is dat ondernemers op dergelijke manier de wettelijke beschermingsregels ten opzichte van werknemers trachten te omzeilen. Zo blijkt er een positieve impact te zijn van de striktheid van deze regels en de eventuele verbrekingsvergoeding op de verschuiving naar afhankelijke zelfstandigheid (Millán, Congregado, & Román, 2009). Ondermeer de recessie van de laatste jaren heeft een invloed gehad op deze verandering. Millán et al. (2009) geven aan dat tijdens een recessie de structuur van het statuut van tewerkstelling kan wijzigen door de aanwezigheid van strengere beschermingsregels ten aanzien van de werknemer. Door de recessie gaan vele ondernemers hun personeel niet kunnen

behouden. De loonkost is te hoog in vergelijking met de behaalde omzet van het bedrijf. De wettelijke bescherming van de werknemer maakt het echter voor de werkgever zeer moeilijk en duur om één of meerdere personeelsleden te ontslaan. Om deze economische effecten te ontwijken, gaan ondernemers die vrezen hun personeel niet te kunnen behouden, hun werk uitbesteden aan afhankelijk zelfstandige ondernemers.

De terugval van het aantal werknemers binnen KMO's blijkt in de dienstensector minder sterk aanwezig dan in andere sectoren (Fritsch & Weyh, 2006). Aan de hand van een publicatie van UNIZO van het aantal KMO's per sector in Vlaanderen, kan figuur 2, die een overzicht geeft van de tewerkstelling per sector, opgesteld worden. Hieruit is af te leiden dat de meeste KMO's in Vlaanderen te plaatsen zijn onder de grote noemer "dienstensector".

Figuur 2: Aantal KMO's in Vlaanderen per sector (2009)



Bron: UNIZO – KMO's volgens sector (2009)

Omwille van hun grote tewerkstelling is het zeer belangrijk dat KMO's succesvol zijn. Hun succes hangt niet alleen af van de mentaliteit en de competentie van de ondernemer om initiatief te nemen. Het is tevens van belang dat ze personeel aanwerven en kapitaalinvesteringen doen om te kunnen blijven groeien (Fritsch, 2008) en om competitief sterk te kunnen staan tegenover huidige en potentiële concurrentie. Het aangeworven personeelslid moet, om dit mogelijk te kunnen maken, een goede motivatie hebben, over de juiste vaardigheden beschikken en een goede werkkraft zijn en dit allemaal tegen een lage loonkost (Holt, 1993).

Jobcreatie door ondernemingen kan onderverdeeld worden in twee categorieën. De eerste categorie is de startende werkgever. Daarnaast bestaat ook de werkgever die gekozen heeft voor

een uitbreiding van zijn huidig personeelsbestand (Geurts & Ramioul, z.d.). Tabel 1 geeft een overzicht van de jobcreatie door de Vlaamse werkgevers in ieder van deze categorieën tussen 2004 en 2007. Uit een vergelijking over deze jaren heen blijkt dat het aantal startende werkgevers jaarlijks een kleine daling kende. Gemiddeld was 17,90 % van de totale jobcreatie tussen 2004 en 2007 te plaatsen onder de noemer van een startende werkgever (Geurts & Ramioul, z.d.).

Tabel 1: Evolutie jobcreatie

	Jobcreatie			% van totale jobcreatie	
	Totaal	Startende werkgevers	Bestaande werkgevers	Startende werkgevers	Bestaande werkgevers
2004-2005	125.600	23.800	101.800	18,90 %	81,10 %
2005-2006	125.000	22.600	102.400	18,10 %	81,90 %
2006-2007	139.200	23.500	115.700	16,90 %	83,10 %
3-jarig gemiddelde	129.000	23.300	106.600	17,90 %	82,10 %

Bron: Geurts en Ramioul (z.d.)

Geurts en Ramioul (z.d.) maakten tevens een onderverdeling per sector naar de jobcreatie door startende en bestaande werkgevers. Tabel 2 (p. 26) geeft een overzicht van de starters- en stopzettingsgraad van werkgevers binnen enkele sectoren. De auteurs van deze studie definiëren deze graden als volgt:

De **startersgraad** in jaar t wordt berekend als het percentage startende werkgevers in jaar t ten opzichte van het totaal aantal actieve werkgevers in jaar t. De **stopzettingsgraad** in jaar t wordt berekend als het percentage stoppende werkgevers in jaar t ten opzichte van het totaal actieve werkgevers in jaar t-1. (p. 18)

In de originele versie van de studie van Geurts en Ramioul (z.d.) is een volledige onderverdeling gemaakt van alle sectoren in de economie. Om vergelijking mogelijk te maken doorheen dit onderzoek, worden hier slechts enkele sectoren voorgesteld. Tussen de voorgestelde sectoren zijn verschillende conclusies te trekken wat betreft de startende werkgever. Wat volgt is een weergave van de conclusies getrokken door Geurts en Ramioul (z.d.). Enkele van deze vaststellingen zijn echter niet terug te vinden in tabel 2 (p. 26) omwille van de beperking van het aantal sectoren binnen dit onderzoek.

Het aantal startende werkgevers in de industriële sectoren is beperkt. Hun aantal ligt tevens in de meeste gevallen lager dan het aantal stopzettingen. Dit geldt niet voor de voedingsmiddelenindustrie en voor de producenten van metaalproducten. Voor beide sectoren waren gemiddeld tussen 2003 en 2007 meer startende werkgevers dan werkgevers die hun activiteiten stopzetten. De horeca en de bouwnijverheid zijn zeer populair voor startende

werkgevers. Het aantal stopzettingen is hier echter ook zeer hoog. Dit is de reden waarom de netto jobcreatie in deze sectoren laag is. In de dienstensector ligt het aantal gecreëerde banen door startende werkgevers hoger dan in andere sectoren. Jaarlijks stoppen hier tevens vele ondernemingen, waardoor ook hier de netto jobcreatie niet erg hoog is. Een verklaring hiervoor zijn de kenmerken die gepaard gaan met deze dienstensector. Deze sector kent hogere oprichtingskosten, omvat vooral jongere ondernemingen en heeft gemiddeld minder werknemers in dienst dan in de industriector (Geurts & Ramioul, z.d.). Uit dit onderzoek is tevens vast te stellen dat de horeca en IT-sector (informaticadiensten) de meest populaire sectoren zijn voor startende werkgevers. In de groep "papiernijverheid, uitgeverijen en drukkerijen" zijn daarentegen het minst aantal startende werkgevers terug te vinden.

Tabel 2: Gemiddelde jobcreatie (2003-2007) door startende werkgevers in %, per sector

Sector	Startersgraad	Stopzettingsgraad
Bouwnijverheid	10,00 %	6,60 %
Diensten aan bedrijven	12,70 %	8,60 %
Diensten aan personen en huispersoneel	12,00 %	7,40 %
Financiën en verzekeringen	8,10 %	5,40 %
Groothandel	7,90 %	7,80 %
Horeca	14,60 %	11,80 %
Informaticadiensten	14,10 %	11,50 %
Kleinhandel	8,90 %	7,70 %
Landbouw, jacht, bosbouw en visserij	11,40 %	8,20 %
Papiernijverheid, uitgeverijen en drukkerijen	4,40 %	6,00 %
Transport, logistiek en reisbureaus	7,30 %	6,60 %
Verhuur en handel in onroerende goederen	9,50 %	8,60 %
Voedingsmiddelenindustrie	5,70 %	5,30 %

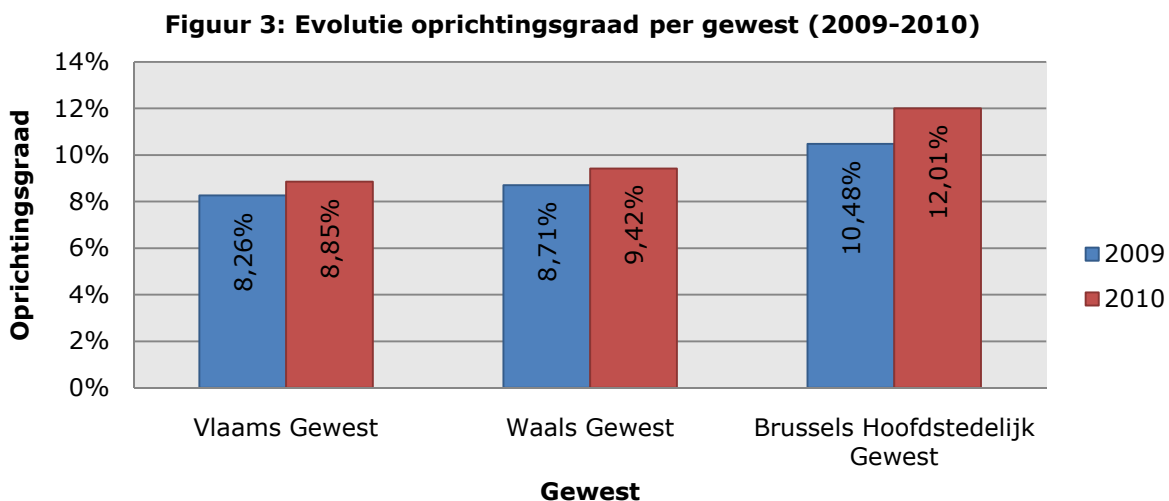
Bron: Geurts en Ramioul (z.d.)

Uit een studie uitgevoerd door Schrör (2008) in opdracht van Eurostat, blijkt dat niet enkel startende ondernemers personeel aanwerven. Onderzoek van statistieken van het jaar 2005 van 14 Europese Unie Lidstaten laat concluderen dat gemiddeld in de Europese Unie 9,40 % van de totale ondernemingen in de economie, nieuwe ondernemingen waren. Opmerkelijk echter is dat daar tegenover gemiddeld 11,30 % van de totale werkgevers in de Europese Unie in 2005, gestart was als werkgever. Uit deze cijfers blijkt dat ook enige tijd na de opstart vele ondernemers de beslissing nemen om een eerste werknemer aan te werven.

Kortom, er zijn voldoende bewijzen dat KMO's een belangrijke hefboom zijn voor het creëren van banen, zowel meteen bij de opstart als enkele jaren na de oprichting van de onderneming. Toch hebben slechts weinig onderzoekers met een kritisch oog gekeken naar de aard van het werk en de organisatie ervan binnen de KMO's.

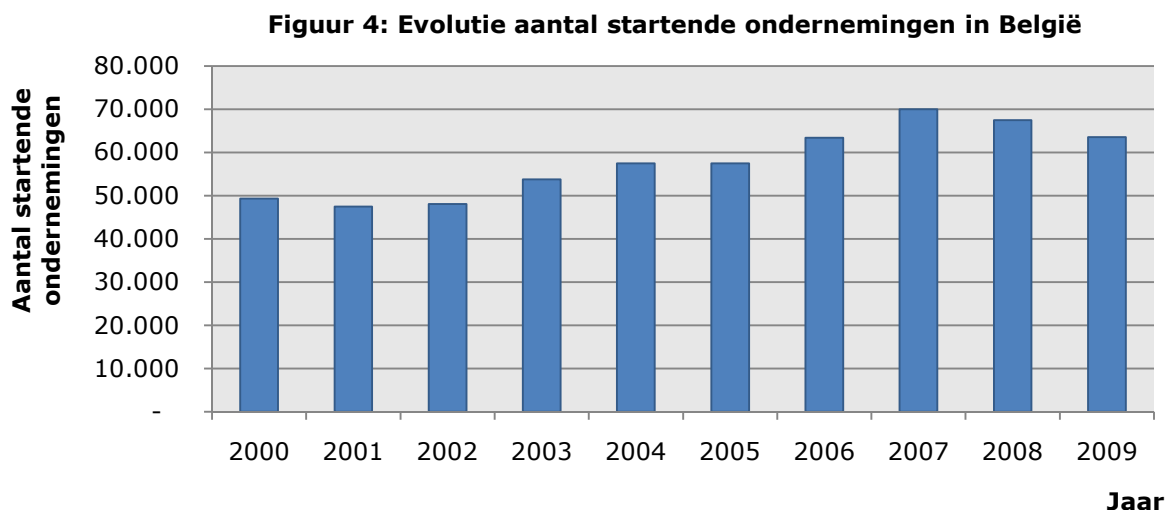
3 De oprichting van een onderneming

Ieder jaar beslissen vele individuen een zelfstandige onderneming op te richten. De oprichtingsgraad (het aantal nieuw opgerichte ondernemingen gedeeld door het totaal aantal actieve ondernemingen) in België, kende in 2010 in ieder gewest een stijging ten opzichte van 2009. Figuur 3 geeft een overzicht van deze evolutie.



Bron: FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie – Levensloop van de btw-plichtige ondernemingen: oprichtingsgraad (z.d.)

Bovenstaande figuur kan echter een vertekend beeld geven. Uit de evolutie van het aantal oprichtingen van 2000 tot en met 2009 (figuur 4) blijkt dat vanaf 2007 er een terugloop was van het aantal personen dat besloot een onderneming op te richten in België.



Bron: UNIZO – Startende ondernemingen in België (z.d.)

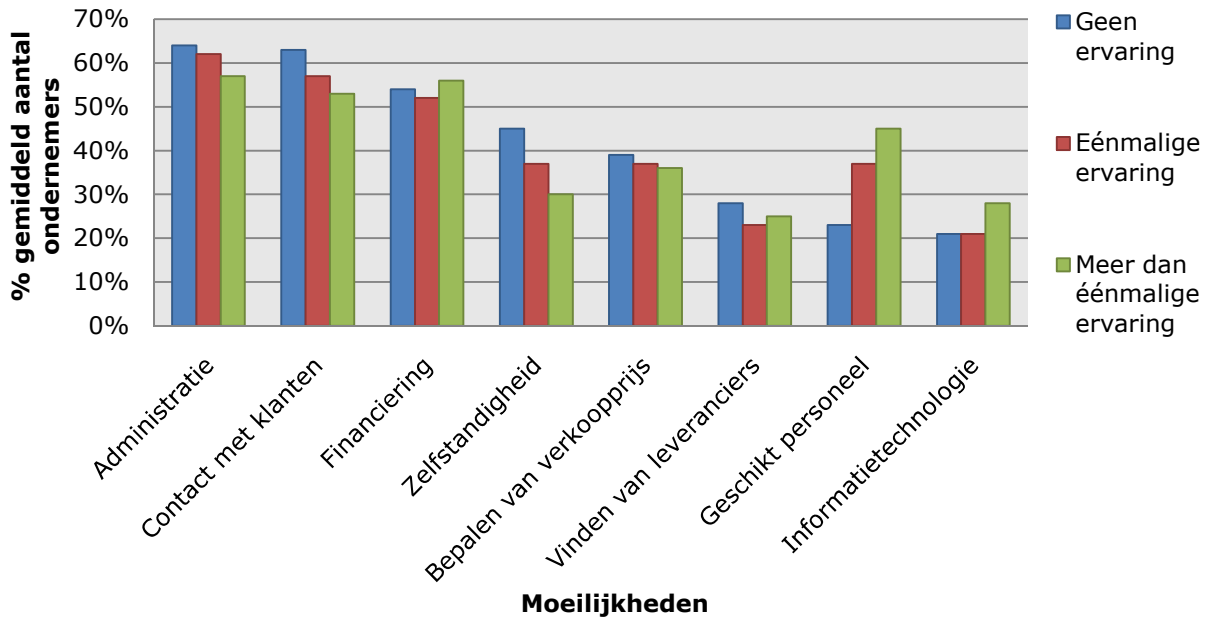
De terugloop van het aantal startende ondernemingen vanaf 2007 is te verklaren door de economische recessie die zich in België voordeed in 2008 en 2009. Wanneer 2010 in deze analyse toegevoegd wordt, zal blijken dat het aantal startende ondernemingen sinds 2007 weer een stijgende trend kent. Met andere woorden, de algemeen economische toestand in een land heeft een grote invloed op het aantal ondernemingen dat opgericht wordt.

Een onderneming kan om verschillende redenen opgestart worden. Zo zijn er twee types van ondernemerschap te onderscheiden: "necessity entrepreneurship" en "opportunity entrepreneurship". In het geval van "necessity entrepreneurship" of noodzakelijk ondernemerschap, is de onderneming opgericht omdat de ondernemer in een situatie van werkloosheid of weinig kans op een aantrekkelijke baan zat. Deze ondernemingen hebben weinig kans op overleven op lange termijn. Ondernemingen kunnen tevens opgericht worden omwille van een marktopportuniteit die zich voordoet. Hier is sprake van "opportunity entrepreneurship" of opportuniteitsondernemerschap. Dergelijke ondernemingen worden verwacht langere tijd te overleven (De Winne, Sels, & Van Beveren, 2010; Carree & Thurik, 2007). Opportuniteitsondernemerschap zal daardoor de grootste kans hebben om, meteen na de oprichting of enige periode erna, personeel aan te werven. De reden van de oprichting van de onderneming heeft dus een belangrijke invloed op de kans tot aanwerving van personeel.

Het is niet onbegrijpelijk dat pas opgerichte ondernemingen te maken krijgen met moeilijkheden en obstakels, zowel bij de oprichting als enige tijd daarna. De meeste van deze moeilijkheden zijn negatief gerelateerd met de ervaring van de ondernemer in het managen van ondernemingen. Hoe meer ervaring de ondernemer hierin heeft, hoe minder moeilijkheden hij hierbij ondervindt. Het aanwerven van geschikt personeel is één van deze moeilijkheden. Het is hier wel zeer opmerkelijk dat de relatie 'ervaring' in vergelijking met dit probleem positief gerelateerd is. Hoe meer ervaring de ondernemer heeft in het managen van ondernemingen, hoe meer problemen hij ondervindt bij het vinden van geschikt personeel (Schrör, 2006). Figuur 5 (p. 29) geeft deze relatie weer.

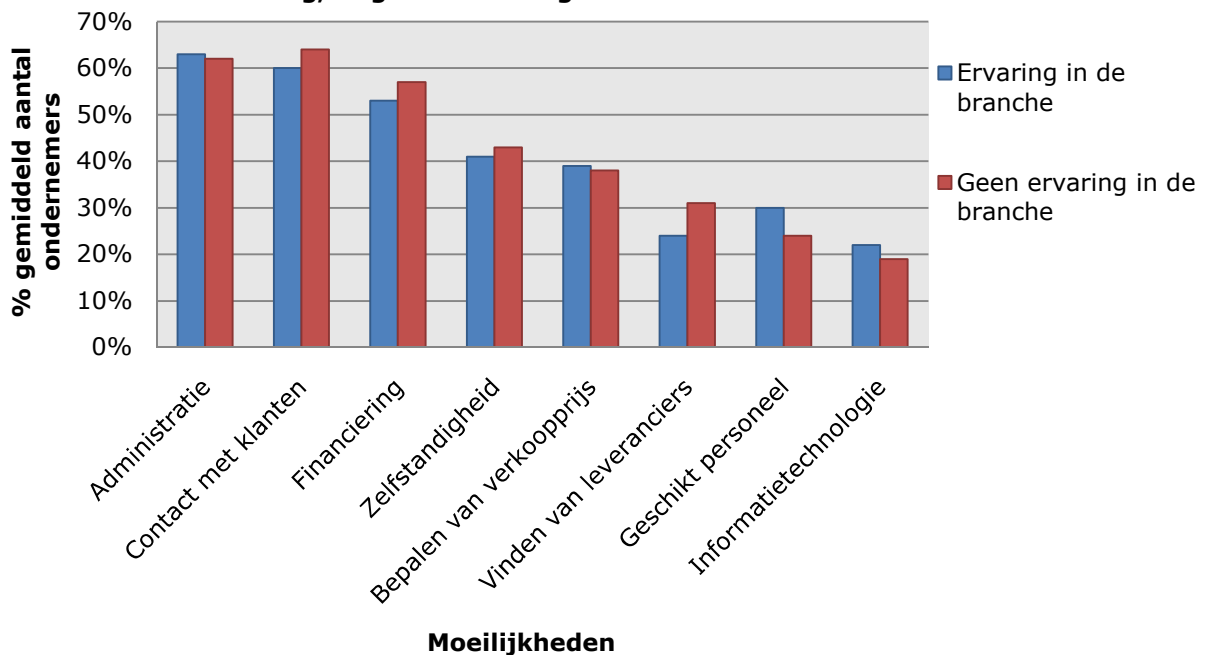
Ondernemers met managementervaring in dezelfde branche blijken uit figuur 6 (p. 29) het eveneens duidelijk moeilijker te hebben om geschikt personeel te vinden, dan deze zonder enige ervaring hierin. Een mogelijke verklaring aangehaald door Schrör (2006) is de volgende: ervaren ondernemers passen een meer geïnformeerde benadering toe bij het op zoek gaan naar geschikt personeel voor het succesvol maken van hun onderneming. Zij zijn zich meer bewust van de moeilijkheden die hierbij kunnen komen kijken dan de onervaren ondernemer, aldus de auteur.

Figuur 5: Moeilijkheden bij de oprichting in vergelijking met ervaring in het managen van ondernemingen, uitgedrukt in % gemiddeld aantal ondernemers



Bron: Schrör (2006)

Figuur 6: Moeilijkheden bij de oprichting in vergelijking met type ervaring, uitgedrukt in % gemiddeld aantal ondernemers



Bron: Schrör (2006)

4 De ondernemer en zijn personeel

Zeer weinig studies hebben uitvoerig onderzoek gedaan naar de link tussen het oprichten van nieuwe ondernemingen en hun directe tewerkstelling. Fritsch en Weyh (2006) brachten aan het licht dat steeds minder startende ondernemers personeel in dienst nemen. De redenen hiervoor zijn gelinkt aan twee ontwikkelingen. Ten eerste; slechts een bepaald deel van de nieuwe ondernemingen overleven de eerste vijf jaar. Enkel deze die overleven hebben de mogelijkheid om personeel aan te werven. Ten tweede; de meerderheid van de starters blijft klein en beslist verder te gaan zonder personeel.

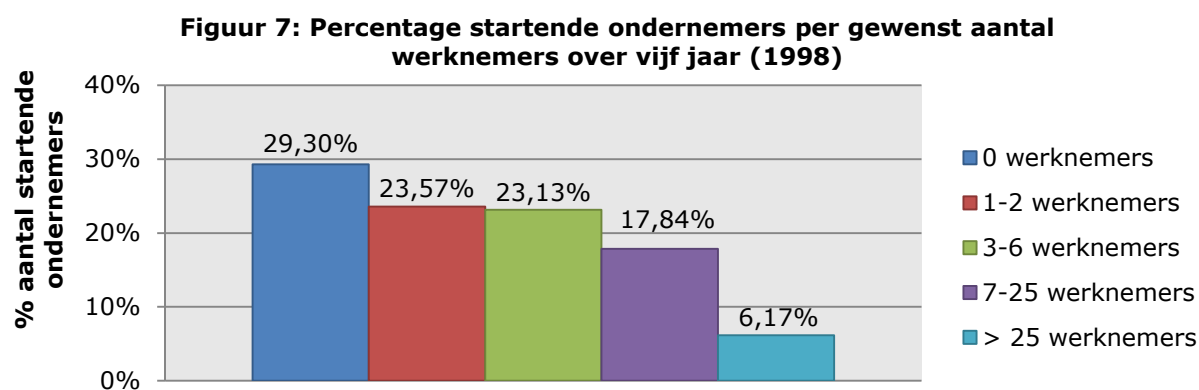
Nieuwe ondernemingen kennen een hoog risico om te falen gedurende de eerste jaren na hun oprichting. In 2010 berekende UNIZO dat slechts 66,28 % van de startende ondernemingen na vijf jaar nog steeds actief is. Met andere woorden, van de 57.478 opgestarte ondernemingen in 2005 zijn ondertussen 19.381 ondernemingen, of 33,72 %, gestopt met hun bedrijfsactiviteit (UNIZO – Overlevingsgraad startende bedrijven, 2010). De belangrijkste reden hiervoor is de problemen die ze tegenkomen bij het opzetten van een goede organisatiestructuur. Ze moeten kunnen concurreren en daarvoor hebben ze geschikt personeel nodig. De evolutie van de tewerkstelling in een startende onderneming is daardoor onder te verdelen in twee effecten: vele jonge ondernemingen moeten al snel hun zaak weer sluiten en de markt verlaten, maar de ondernemingen die overleven kunnen groeien en banen creëren (Fritsch & Weyh, 2006).

Eénmaal de zelfstandige onderneming opgericht moet de ondernemer de keuze maken tussen het wel of niet aanwerven van een werknemer. Deze beslissing wordt reeds in een vroeg stadium van de levenscyclus van de onderneming genomen (Fonseca et al., 2001). Enkele factoren kunnen hierop een invloed hebben. Belangrijke factoren zijn de bijkomende financiële noden en arbeidskosten die gepaard gaan met het aanwerven van werknemers. Deze zullen een invloed uitoefenen op de beslissing tot eerste aanwerving. Het feit dat een aanwerving permanent of eindigend is en de impact van de arbeidswetgeving, spelen hier ook een belangrijke rol. Daarnaast moet de ondernemer in staat zijn een team te managen en al het nodige papierwerk te beheren vooraleer deze zal beslissen personeel aan te werven (Millán, Congregado, & Román, z.d.). Dit laatste obstakel kan echter in grote mate overwonnen worden wanneer de ondernemer zich aansluit bij een erkend sociaal secretariaat. In hoofdstuk 6.3 van dit deel wordt verder ingegaan op de functie van een sociaal secretariaat. Daarnaast wordt de beslissing om werkgever te worden beïnvloed door het feit of de ondernemer bereid is zijn onafhankelijkheid op te geven en manager te worden van zijn onderneming (De Kok, Ichou, & Verheul, 2010). De creatie van banen door de zelfstandige ondernemer is tevens afhankelijk van de externe bedrijfsomgeving en van de vaardigheden en het netwerk van de ondernemer (Burke, FitzRoy, & Nolan, 2002). In de externe bedrijfsomgeving blijkt ondermeer de sector een grote invloed te hebben. Omwille van de sector waarin de onderneming actief is, kan de ondernemer gedwongen worden vanuit deze sector om

samen met de opstart van de onderneming meteen ook te starten als werkgever (Steingold, 2009). Dit is ondermeer het geval in sectoren met een hoge arbeidsintensiviteit.

De vraag die vele ondernemers zich stellen is hoe ze kunnen weten wanneer het opportuun is om een eerste personeelslid aan te werven. Woods (2008) spreekt van drie stappen die gevolgd moeten worden om te kijken of de onderneming personeel moet aanwerven of niet. In de eerste plaats moet de ondernemer op zoek gaan naar de gebieden waarin hij zelf waarde kan toevoegen. Dit kan hij doen door een week lang zijn uitgevoerde activiteiten te noteren en aan te duiden hoeveel tijd hij hieraan besteed heeft. Op het einde van de week kan de ondernemer een rangorde maken van de activiteiten waaraan hij het meeste waarde kan toevoegen. Deze activiteiten zijn van belang voor de toekomst van de onderneming en kunnen best niet door een werknemer uitgevoerd worden. Wanneer de ondernemer vervolgens zijn tijd indeelt in percentages, ziet hij hoeveel uren hij besteedt aan de echt productieve taken en welk werk door anderen kan uitgevoerd worden. De tweede stap die de ondernemer moet volgen is het zoeken van zijn opportuniteitskost. Dit is volgens Woods (2008, p. 182) "de alternatieve kost van wat je kan doen met je tijd als je niet je huidige taak aan het uitvoeren was". Dit is niet de kost van de tijd van de ondernemer, maar de lange termijn waarde die opgebouwd kan worden. Stap drie bepaalt dat de ondernemer zoveel mogelijk moet uitbesteden. Als een andere persoon de taak beter, sneller of goedkoper kan uitvoeren dan de ondernemer zelf, besluit hij best deze taak uit te besteden aan een werknemer. Op deze manier krijgt de ondernemer meer tijd om aandacht te geven aan de productieve en belangrijke taken, om zo de onderneming de mogelijkheid te geven te groeien, aldus de auteur.

Van Gelderen (1999) heeft in september 1998 onderzoek uitgevoerd naar de ambities van startende ondernemers. Uit zijn vaststellingen blijkt dat een groot aantal van de ondernemers (29,30 %) bij hun opstart geen enkele ambitie heeft om personeel aan te werven. Figuur 7 geeft de ambities weer van de startende ondernemers wat betreft de aanwerving van personeel binnen de eerste vijf jaar na de oprichting van hun zelfstandige onderneming.



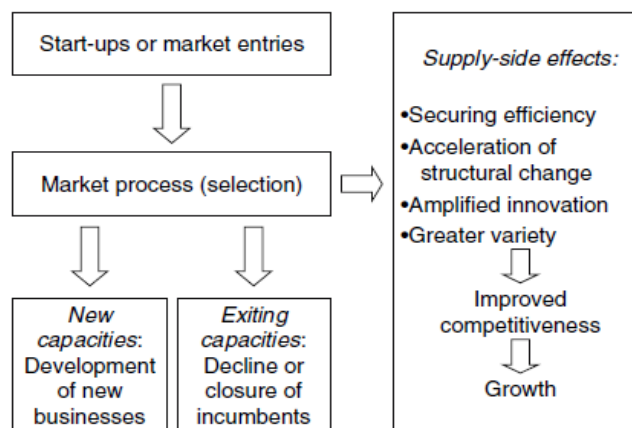
Bron: van Gelderen (1999)

De oprichting van nieuwe ondernemingen kan twee effecten hebben op de arbeidsmarkt, namelijk een "supply-side effect" en een "direct gross employment effect".

4.1 Supply-side effect

Vele onderzoekers zijn ervan overtuigd dat de ontwikkeling van nieuwe ondernemingen zal leiden tot economische groei. Volgens Fritsch (2008) heeft de oprichting van nieuwe ondernemingen twee effecten op de aanbodzijde van de economie: het directe en het indirecte "supply-side" of aanbodzijde effect. De directe aanbodzijde effecten van nieuwe ondernemingen zijn de toenemende efficiëntie, de versnelling van structurele veranderingen, de versteviging van innovatie en de grotere variëteit. Deze resultaten hebben een positieve impact op de competitiviteit van de economische markt, aldus de auteur. Vanuit deze stelling kan gezegd worden dat de opstart van nieuwe ondernemingen een indirect aanbodzijde effect heeft op de groei van de economie, wat uiteindelijk zal leiden tot een hogere creatie van het aantal banen in de economie. Figuur 8 geeft hiervan een schematische weergave.

Figuur 8: De oprichting van nieuwe bedrijven en het marktproces



Bron: Fritsch (2008)

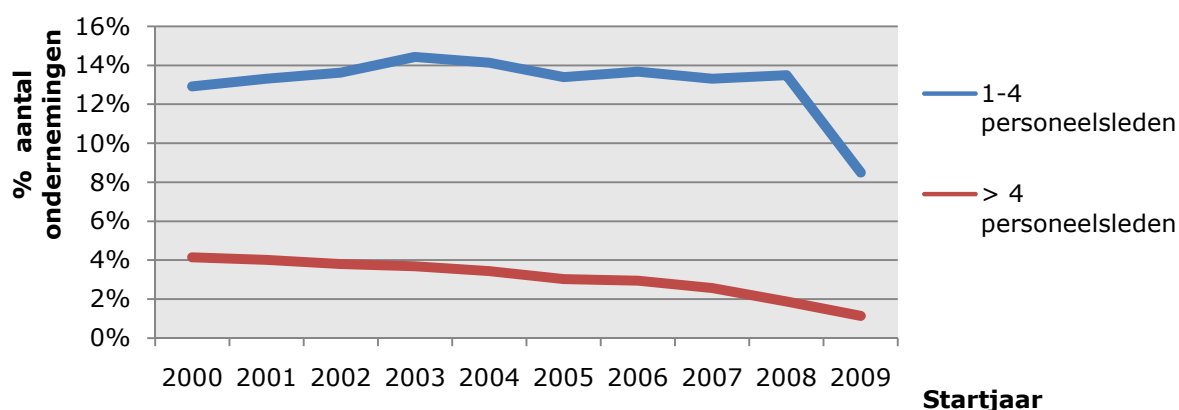
Toch kan de formatie van nieuwe ondernemingen ook een negatief effect hebben op de economische groei. Zolang de markt onproductieve ondernemingen "straf" is het effect van nieuwe ondernemingen op de werkgelegenheid positief. Vanaf het moment dat de markt niet werkt zoals deze eigenlijk zou moeten werken en daardoor onproductieve ondernemingen laat overleven, heeft het oprichten van nieuwe ondernemingen een negatief effect op de competitiviteit in de markt of de economische groei en dus ook op de tewerkstelling in de economie (Fritsch, 2008).

4.2 Direct gross employment effect

Fritsch en Weyh (2006) spreken van het "direct gross employment effect" vanaf het moment dat een startende onderneming meteen bij de oprichting één of meerdere banen creëert. Slechts een klein deel van de starters zullen meteen na de oprichting hun eerste personeelslid aanwerven. Verschillende studies kwamen tot deze conclusie. Onderzoek van UNIZO wees uit dat in 2005 ongeveer 16,43 % van de startende ondernemingen binnen het jaar na de oprichting hun eerste werknemer aangeworven had. In 2009 was dit slechts 9,64 % (UNIZO - Startende bedrijven en tewerkstelling, z.d.). Daarnaast concludeerden Caliendo en Kritikos (2010) dat de laatste jaren het aantal startende ondernemingen met personeel gedaald is van 30,00 % tot 20,00 % en deze trend lijkt zich, volgens de auteurs, in de toekomst verder te zetten. Brummelkamp, Verhoeven en Vollebregt (2009) stelden echter vast dat meer dan 70,00 % van de Nederlandse ondernemingen in 2004, binnen drie jaar na de oprichting reeds een eerste werknemer in dienst genomen had. Uit deze drie studies kan geconcludeerd worden dat steeds minder ondernemers bij hun opstart personeel in dienst nemen. Enkele jaren na de oprichting blijken toch vele ondernemers werknemers in dienst te hebben. Bij deze analyse moet echter in bepaalde mate rekening gehouden worden met de verschillen tussen de bestudeerde landen.

Figuur 9 geeft het verloop van het percentage van het aantal ondernemingen in België dat binnen één jaar na de oprichting van de onderneming reeds één tot vier werknemers in dienst had, in vergelijking met het aantal ondernemingen met meer dan vier werknemers in dienst binnen één jaar na de oprichting. Ook deze analyse maakt duidelijk dat steeds minder starters, binnen één jaar na de oprichting van de zelfstandige onderneming, de overstap maken naar het werkgeverschap.

Figuur 9: Percentage aantal ondernemingen dat binnen één jaar na de oprichting personeel in dienst had



Bron: UNIZO - Startende bedrijven en tewerkstelling (z.d.)

Het aantal ondernemers met toekomstig personeel is de laatste 15 jaar steeds kleiner geworden in vergelijking met het aantal ondernemers die het stellen zonder enig personeel (Caliendo & Kritikos, 2010). Een dergelijke tendens kan te verklaren zijn vanuit de economische condities op het moment van de oprichting van de onderneming (Fritsch & Weyh, 2006). De banen die de ondernemer meteen na de opstart kan creëren blijken eveneens af te hangen van de opstartkosten van de onderneming en het aantal werknemers dat de ondernemer kan managen (Fonseca et al., 2001).

4.2.1 Economische condities

Figuur 10 geeft de evolutie van het Bruto Binnenlands Product (BBP) tegen vaste prijzen in België weer. Lipsey en Chrystal (2004) omschrijven het BBP als de totale output geproduceerd door een economie over een bepaalde periode, meestal één jaar. De Nationale Bank van België definieert het BBP tegen vaste prijzen als volgt: "het geheel van de door de economie geproduceerde toegevoegde waarde naar volume". Aan de hand van deze figuur kan geconcludeerd worden dat 2009 een crisisjaar was voor de Belgische economie. Doordat deze grafiek een gelijkaardig verloop heeft als figuur 9 (p. 34), kan vastgesteld worden dat de economische condities van een land, uitgedrukt in het BBP tegen vaste prijzen, een invloed hebben op het "direct gross employment effect" van ondernemingen in het desbetreffende land. Met andere woorden, hoe lager het BBP, hoe minder ondernemers binnen één jaar na de oprichting van hun onderneming het statuut van werkgever dragen.

Figuur 10: Evolutie Bruto Binnenlands Product tegen vaste prijzen (2003 – 2010)



Bron: Nationale Bank van België – Macro-economische statistieken (z.d.)

De opkomst van afhankelijk zelfstandige ondernemers, als gevolg van de economische recessie, heeft ook hier een verklarende factor. Steeds meer ondernemers kopen diensten aan van andere zelfstandige ondernemers, waardoor het aantal werknemers binnen de kleine ondernemingen daalt. Deze tendens werd in hoofdstuk 2 van dit deel reeds als verklaring gegeven voor de dalende trend van het aantal werknemers in een onderneming met minder dan vijf werknemers in dienst.

4.2.2 De opstartkosten van de onderneming

De opstartkosten voor een onderneming zijn zeer verschillend voor iedere onderneming en voor iedere ondernemingsvorm. Toch zijn er enkele kosten waarmee iedere opstarter geconfronteerd wordt. In de eerste plaats moet de onderneming ingeschreven worden bij de Kruispuntbank van Ondernemingen. Voor deze inschrijving moet een wettelijk vastgestelde vergoeding betaald worden. Het Koninklijk Besluit van 28 mei 2003: "koninklijk besluit tot vaststelling van het bedrag van het inschrijvingsrecht voor de Kruispuntbank van Ondernemingen als handels- of ambachtsonderneming, en de vergoeding van de erkende ondernemingsloketten" (bijlage 3), bepaalt in artikel 2 de omvang van deze vergoeding. Vooraleer de startende ondernemer zich bij dit ondernemingsloket kan inschrijven, moeten eerst alle nodige vergunningen verkregen zijn. Hier zijn uiteraard ook enkele kosten aan verbonden. Vanaf het moment dat de ondernemer ingeschreven is bij de Kruispuntbank van Ondernemingen moet hij zich tevens inschrijven bij een sociaal verzekeringsfonds en een ziekenfonds. Ook dit gebeurt niet kosteloos. Bij de oprichting van een zelfstandige onderneming in de vorm van een vennootschap is eveneens een notariële of onderhandse oprichtingsakte vereist.

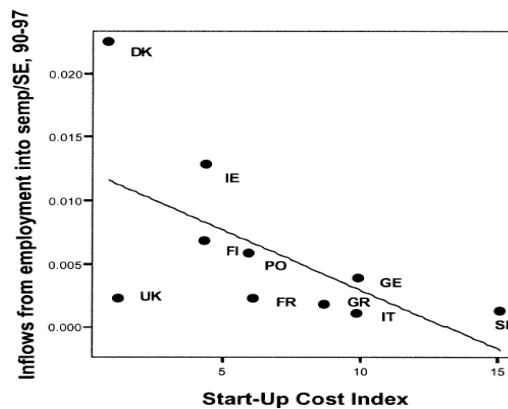
Naast deze oprichtingskosten in verband met allerhande inschrijvingen is de ondernemer tevens verplicht bepaalde verzekeringen af te sluiten. De verplichte verzekeringen zijn een brandverzekering voor de handelszaak, een verzekering burgerlijke beroepsaansprakelijkheid en een verzekering burgerlijke aansprakelijkheid voertuigen (FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie – Verzekeringen, z.d.). Daarnaast is de ondernemer, vanaf het moment dat hij personeel in dienst neemt, verplicht een arbeidsongevallenverzekering af te sluiten. De verzekeringskosten zijn niet enkel te betalen bij de oprichting van de onderneming, maar vallen onder de vorm van een jaarlijkse premie. Toch zullen ook deze kosten in overweging genomen worden bij de opstart van iedere zelfstandige onderneming.

Vernoemde opstartkosten zijn slechts één deel van de gehele oprichtingskosten. Naast de kosten verbonden aan de wettelijke procedure, heeft iedere onderneming ook hoge kosten om zijn onderneming te kunnen uitbouwen. In vele gevallen heeft de ondernemer een pand nodig om zijn activiteiten te kunnen uitoefenen. Hier heeft hij de keuze tussen het huren, leasen of kopen van

een handelspand. Daarnaast moeten alle nodige materialen aangekocht worden, zoals bureelbenodigdheden, machines, gereedschap

De opstartkosten van een onderneming kunnen hoog oplopen en ontmoedigen de ondernemers om meteen na de oprichting reeds personeel aan te werven. De directe jobcreatie lijdt hier onder (Fonseca et al., 2001). Drie zeer sterke relaties zijn weer te geven voor verschillende landen binnen dit thema. In de eerste plaats is er een negatieve relatie weer te geven tussen de beweging van werknemer naar zelfstandig ondernemer en de oprichtingskosten (figuur 11). Dit wil zeggen dat wanneer de oprichtingskosten van een onderneming hoog zijn, er minder individuen de overstap naar het ondernemerschap zullen maken (Fonseca et al., 2001).

Figuur 11: Relatie overstap naar zelfstandig ondernemer en oprichtingskosten



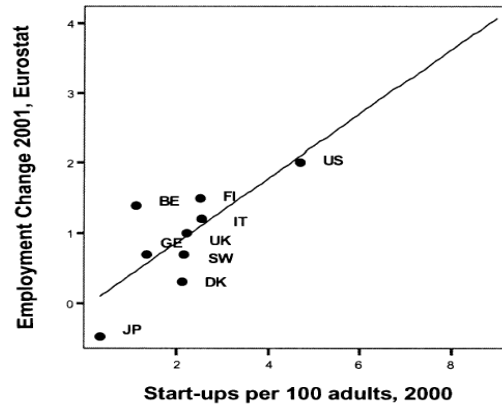
Bron: Fonseca, Lopez-Garcia en Pissarides (2001)

Ten tweede; hoe hoger het aantal oprichtingen in een land, hoe hoger de tewerkstelling in het betreffende land (figuur 12, p. 38). Ondernemers kunnen werknemers aanwerven en op deze manier een positieve invloed hebben op de tewerkstelling van het land. Wanneer minder mensen starten met het ondernemerschap, zullen er minder ondernemers zijn en zal minder werk gecreëerd worden. Zoals blijkt uit figuur 12 ligt België boven het gemiddelde van de andere bestudeerde landen. Dit wil zeggen dat in België het aantal startende ondernemingen een grotere positieve invloed heeft op de verandering in de tewerkstelling dan de andere landen (Fonseca et al., 2001).

Door de vorige twee vaststellingen samen te nemen, kan de laatste conclusie getrokken worden. Deze bepaalt dat hoge oprichtingskosten negatief gerelateerd zijn met de tewerkstellingsgraad van een land (figuur 13, p. 38). Met andere woorden, doordat de oprichtingskosten in een bepaald land hoog zijn, gaan minder nieuwe ondernemingen opgericht worden en daalt de kans op jobcreatie in het betreffende land. Ook in figuur 13 is de Belgische situatie weergegeven. Hieruit blijkt dat in België de opstartkosten in mindere mate een negatief effect hebben op de tewerkstellingsgraad ten

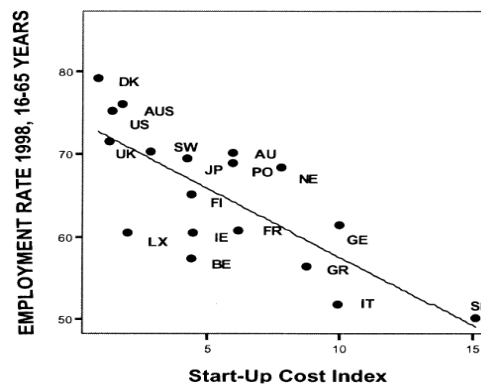
opzichte van de andere onderzochte landen. Met andere woorden, de opstartkosten van Belgische ondernemingen zijn minder bepalend voor de creatie van banen door deze ondernemingen dan voor ondernemingen in andere landen (Fonseca et al., 2001).

Figuur 12: Relatie startersgraad en tewerkstellingsgroei



Bron: Fonseca, Lopez-Garcia en Pissarides (2001)

Figuur 13: Relatie tewerkstelling en oprichtingskosten



Bron: Fonseca, Lopez-Garcia en Pissarides (2001)

4.2.3 Het aantal werknemers dat de ondernemer kan managen

Iedere ondernemer is anders. Van nature uit is de ene een geboren leider, terwijl de andere misschien niet over de hiervoor nodige vaardigheden beschikt. Het aantal werknemers dat een ondernemer kan managen is een belangrijke factor bij de beslissing tot aanwerving van een eerste werknemer. De reikwijdte van beheer ("span of control") is de hoeveelheid mensen die een ondernemer op een efficiënte en effectieve manier kan leiden (Robbins & Coulter, 2003).

Robbins en Coulter (2003) geven verschillende factoren aan die invloed kunnen hebben op de hoeveelheid werknemers die een ondernemer kan managen. De eerste factor is de kennis van de

ondernemer en zijn werknemer van het soort werk dat uitgevoerd moet worden. Indien deze laatste de juiste vaardigheden en capaciteiten heeft, zal hij weinig begeleiding nodig hebben bij het uitvoeren van zijn taken. Wanneer de ondernemer een eerste werknemer wil aanwerven om de werkdruk te verlagen neemt hij best een dergelijk persoon aan. Andere factoren die invloed hebben op de reikwijdte van beheer van de werkgever zijn onder andere:

- de complexiteit van de werkzaamheden;
- de fysieke nabijheid van de ondernemer;
- de kwaliteit van het informatiesysteem;
- de invloed van de cultuur van de onderneming.

4.3 Personeel aanwerven enige tijd na de opstart

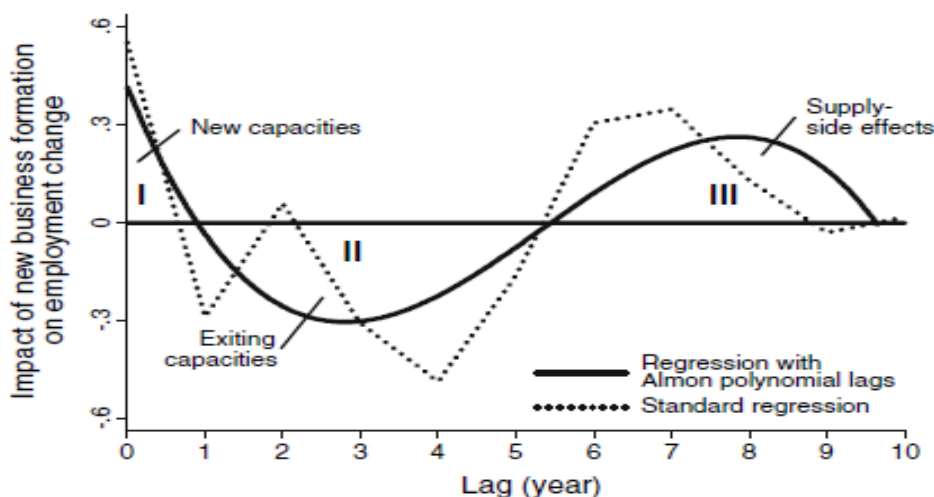
De ondernemer kan kiezen wanneer hij zijn eerste werknemer wenst aan te werven. Voor sommige ondernemers duurt het echter enkele jaren vooraleer zij hun eerste werknemer in dienst nemen (De Kok et al., 2010). Dus ook enige tijd na de opstart kan een eerste werknemer aangeworven worden binnen een zelfstandige onderneming.

Studies van Van Stel en Storey (2004) hebben uitgewezen dat er een tijdspanne is tussen de oprichting van een nieuwe onderneming en zijn effect op de regionale werkgelegenheid. Dit effect blijkt echter positief te zijn en is grafisch weer te geven als een inverse U-vormige curve. Een uitgebreide versie van deze studie kwam van Fritsch en Mueller (2004). Zij verklaarden het tijdseffect van de oprichting van een nieuwe onderneming op de werkgelegenheid aan de hand van een 'golf'-patroon. De oprichting van een onderneming blijkt, volgens de auteurs, in jaar één een positief effect te hebben op de tewerkstelling van de regio. Vanaf twee tot vijf jaar na de oprichting is deze relatie echter negatief. Tussen het vijfde en het negende jaar heeft de nieuwe onderneming weer een positieve invloed op de arbeidsmarkt. De daaropvolgende jaren kennen echter constant een negatief effect op de tewerkstelling. Het volledige effect geeft een 'golf'-patroon, aangeduid door de doorlopende lijn in figuur 14 (p. 40). Volgens deze figuur kan het effect van nieuwe ondernemingen op de regionale werkgelegenheid onderverdeeld worden in drie niveaus (Fritsch & Mueller, 2004; Carree & Thurik, 2007):

- I. "**new capacities**": hier is het "direct gross employment effect" waar te nemen waarbij de startende onderneming vanaf de oprichting banen creëert omdat het aan de vraag van de consumenten moet kunnen voldoen (zie ook Deel II, hoofdstuk 4.2);
- II. "**exiting capacities**": in deze fase sneuvelen vele nieuwe ondernemingen door het falen om competitief te zijn. Indien reeds banen gecreëerd werden, heeft het ontslaan van deze werknemers een negatief effect op de tewerkstelling;

III. “supply-side effects”: door de toegenomen competitiviteit van de regionale ondernemers is de ‘nieuwe’ ondernemer ertoe verplicht opnieuw personeel aan te werven of in sommige gevallen voor de eerste maal personeel aan te werven (zie ook Deel II, hoofdstuk 4.1). Tien jaar na de oprichting blijkt het effect op de regionale werkgelegenheid nihil. Deze niveaus zijn eveneens terug te vinden in figuur 8 (p. 33).

Figuur 14: De effecten van nieuwe ondernemingen op de veranderingen in de tewerkstelling



Bron: Fritsch en Mueller (2004)

De evolutie van de tewerkstelling in een nieuwe onderneming wordt dus in grote mate bepaald door twee factoren: overleven en groeien. Niet alle ondernemingen die de eerste jaren van hun bestaan overleven, groeien uit tot een grotere onderneming (Fritsch & Weyh, 2006). Enkelen beslissen om toch klein te blijven en te genieten van de daaraan verbonden voordelen, zoals het gemakkelijker beheren van de onderneming in vergelijking met grotere ondernemingen en het persoonlijk contact met de klanten.

5 Rekruterings- en selectieproces van de eerste werknemer

Wanneer ondernemers uiteindelijk besloten hebben op zoek te gaan naar een eerste werknemer, zitten zij met een groot vraagteken over hoe ze hun eerste personeelslid moeten aanwerven (Malott, 1995). De oorzaak hiervan is dat de meerderheid van deze ondernemers hierin geen enkele ervaring heeft. Het eerste aanwervingsproces is voor hen een volledig onbekend proces. In de eerste plaats moet er op zoek gegaan worden naar geschikte kandidaten. Dit is het rekruteringsproces. Eénmaal deze kandidaten eerste werknemer zich gemeld hebben, moet de toekomstige werkgever de meest geschikte persoon voor de baan hieruit selecteren aan de hand van een selectieproces.

Twee andere grote onduidelijkheden waar toekomstige werkgevers mee kampen is de vraag of ze het zich financieel kunnen veroorloven een personeelslid in dienst te nemen en of de aangeworven werknemer past binnen de cultuur van de onderneming.

5.1 Rekruteringsproces

Het is belangrijk dat de ondernemer op zoek gaat naar vaardigheden die nodig zijn voor het functioneren van zijn onderneming, maar waarover hij zelf niet beschikt. Voor de ondernemer start met het rekruteringsproces moet hij het profiel van zijn toekomstige werknemer bepalen. Hij moet duidelijk weten naar welke vaardigheden en ervaringen gezocht moeten worden. Daarnaast is het belangrijk dat deze persoon een titel krijgt en dat al zijn verantwoordelijkheden vanaf het begin van het aanwervingsproces vaststaan (Bacon, Ackers, Storey, & Coates, 1996).

Het type personeel dat als eerste aangeworven wordt, is afhankelijk van de toekomst die de ondernemer wil uitvaren. Indien hij slechts langzaam wil groeien, wordt op zoek gegaan naar een persoon die bijvoorbeeld enkel administratieve taken op zich zal nemen. Wanneer de ondernemer zijn werkzaamheden wil opdrijven, zal iemand in dienst genomen worden die over specifieke vaardigheden beschikt om de onderneming te doen groeien of die de vaardigheden van de ondernemer zal aanvullen (Marlow, 2002). Voorafgaand aan het rekruteringsproces zal de ondernemer hierover nadenken en op deze manier een competentieprofiel voor ogen houden wat de basis zal zijn van de volledige aanwervingsprocedure.

Ondernemingen die op zoek zijn naar hun eerste werknemer hebben geen interne arbeidsmarkt om een geschikt personeelslid te vinden. De interne arbeidsmarkt wordt door Lazear en Oyer (2004) gedefinieerd als de arbeidsmarkt die gebruikt wordt om banen op hoger niveau in de organisatie te laten invullen door de werknemers op een lager niveau. Met andere woorden, ondernemingen die een extra werknemer willen aanwerven kunnen hiervoor op zoek gaan binnen hun reeds bestaand

personeelsbestand. Ondernemers die voor de eerste maal personeel aanwerven hebben geen personeelsbestand en zijn genoodzaakt hun zoektocht te richten op de externe arbeidsmarkt. Dit is de markt waar individuen zich vrij bewegen tussen de ondernemingen die op zoek zijn naar een geschikte kandidaat voor een bepaalde job (Lazear & Oyer, 2004).

Omwille van eventuele financiële beperkingen en de daaraan verbonden lagere lonen, zullen vele werkgevers die op zoek zijn naar hun eerste werknemer tevens geen beroep kunnen doen op personen die reeds werken bij een andere werkgever. De voordelen die deze werkgever biedt zijn in vele gevallen onmogelijk aan te bieden door de startende werkgever. Deze laatste zal dus eerder een persoon aanwerven die werkloos is of niet meer behoort tot de werkende bevolking (Brixy, Kohaut, & Schnabel, 2006).

KMO's gaan in de eerste plaats via informele wegen op zoek naar personeel (Delmotte, Van Hootegeem, & Dejonckheere, 2001). In vergelijking met de formele kanalen, zijn deze minder duur en leveren ze sneller resultaten op. Dit lijken dan ook de belangrijkste redenen te zijn waarom startende werkgevers eerder geneigd zijn informele rekruteringsbronnen te gebruiken voor hun eerste aanwerving. Bij het aanwerven van een eerste personeelslid wordt daardoor vaak, indien ze over de juiste vaardigheden beschikken, beroep gedaan op familieleden en vrienden van de ondernemer. Een andere doeltreffende informele methode om een goede eerste werknemer te vinden, is dat de ondernemer reeds voor de beslissing tot eventuele aanwerving mogelijke kandidaten observeert. Indien hij gedurende enige periode voor de aanwerving alle personen waarmee hij in contact treedt, individuen waarover vrienden vol lof spreken en zijn klanten observeert en notities over hen neemt, kan hij op het moment van beslissing tot aanwerving reeds een reeks kandidaten voorleggen die geschikt zijn voor de job (Malott, 1995).

Een andere gepaste en voorkomende manier om een geschikte eerste werknemer te vinden is dat de ondernemer potentiële kandidaten aanspreekt op bedrijfs- en industriebijeenkomsten en hen warm probeert te maken om bij de onderneming te komen werken. Indien er personen aanwezig zijn die denken aan een overstap naar een andere werkgever, zullen deze zich bij de ondernemer melden (Dundon et al., 2007). Kortom, het netwerken van de ondernemer kan uiteindelijk leiden tot de aanwerving van een eerste werknemer die geschikt is voor de baan.

Daarnaast bestaan er allerlei media waarop de ondernemer beroep kan doen als hij personeel wil rekruteren. Voor deze methodes moet een bepaald budget ter beschikking gesteld worden. In de eerste plaats zijn de advertenties in kranten, tijdschriften en websites de meest populaire media. De ondernemers ervaren deze kanalen echter niet als succesvol (Malott, 1995). Tevens kan beroep gedaan worden op een selectiekantoor. Omwille van de financiële beperkingen zullen echter weinig ondernemers die voor de eerste maal op zoek zijn naar een werknemer opteren voor dit kanaal.

5.2 Selectieproces

De selectie van een werknemer binnen een KMO gebeurt zeer traditioneel. Het selectie-interview, het sollicitatieformulier, de sollicitatiebrief en de C.V. (Curriculum Vitae) zijn de meest toegepaste selectiemethodes (Delmotte, Lamberts, Sels, & Van Hootegem, 2002). Het doel van het selectieproces is het ondervinden of de kandidaat geschikt is om binnen de onderneming te komen werken.

Bij het selecteren van potentieel personeel kan de ondernemer best gebruik maken van het selectie-interview (Bacon et al., 1996). Op deze manier leert de ondernemer het karakter van de kandidaat kennen en kan hij deze persoon vragen stellen waarbij de gegeven antwoorden een idee geven van hoe de kandidaat op een bepaalde situatie zal reageren (Dundon, Grugulis, & Wilkinson, 2007). Het is aan te raden open vragen te stellen tijdens dit selectie-interview (Woods, 2008). Doorheen het interview moet de ondernemer echter opletten dat hij geen discriminerende vragen stelt. Dergelijke vragen zijn door de wetgeving verboden. Zo mag de ondernemer de leeftijd, het gewicht, de burgerlijke staat, het aantal kinderen, de religieuze overtuiging ... van de kandidaat niet vragen tijdens het sollicitatiegesprek (Deshpande & Golhar, 1994), met uitzondering van bepaalde instellingen of beroepsactiviteiten, zoals bijvoorbeeld ziekenhuizen. Vragen in verband met extralegale voordelen en salaris zijn pas aan de orde bij een tweede interview, nadat de ondernemer slechts nog enkele kandidaten geschikt vindt voor de job. Om een goed beeld te krijgen van iedere kandidaat, stelt de ondernemer best iedereen dezelfde vragen. De ondernemer moet zich er van bewust zijn dat het interview niet altijd alle nodige informatie oplevert (Malott, 1995). Daarnaast mag hij niet vergeten dat er een groot verschil kan zijn tussen wat de kandidaat zegt dat hij kan en wat hij uiteindelijk werkelijk kan presteren (Woods, 2008). Daarom is het zeer belangrijk dat deze selectiemethode gecombineerd wordt met andere diverse methoden.

Best wordt tevens de achtergrond en de referenties van opleidingen en banen uit het verleden van de kandidaten eerste werknemer nagekeken. Dit geeft de ondernemer de mogelijkheid zeker te zijn dat de juiste persoon aangeworven wordt (Dundon et al., 2007). Deze methode van selectie wordt door de lage moeilijkheidsgraad van controle en de lage kosten die eraan verbonden zijn, in grote mate toegepast door kleine ondernemingen.

In verband met de belangrijkste criteria voor de selectie binnen een KMO benadrukken de ondernemers vooral de motivatie, discipline en flexibiliteit van de kandidaat bij het uitvoeren van zijn taakinhoud. Het openstaan tot bijleren en de ervaring die de kandidaat reeds heeft, blijken meer bepalend te zijn voor eventuele aanwerving dan de genoten opleiding, het behaalde diploma of de eventuele vakkennis en vaktechnische vaardigheden van de kandidaat. Het hebben van de juiste motivatie en sociale vaardigheden zijn doorslaggevende criteria voor de aangeworven werknemer binnen een KMO (Delmotte et al., 2002).

6 Procedure voor wettelijk aanwerving

De ondernemer heeft allerlei administratieve verplichtingen na te leven bij de indiensttreding van zijn eerste werknemer. Deze verplichtingen kunnen ingedeeld worden in twee groepen. De eerste groep betreft de verplichtingen in verband met aansluitingen bij allerhande instanties. De tweede groep verplicht de ondernemer diverse documenten in te vullen of op te stellen betreffende de indiensttreding of om geschillen tijdens het uitvoeren van de overeenkomst te voorkomen.

Onderstaande informatie betreffende de procedure voor de wettelijke aanwerving van een eerste werknemer werd verkregen door gevolgde opleidingen en gesprekken en verkregen interne documenten van An Thoelen, juridisch adviseur bij Sofim Dienstengroep.

6.1 Aansluitingen

Volgende reeks aansluitingen zijn nodig om als werkgever aan alle verplichtingen te voldoen om de eerste werknemer op een wettelijke basis aan te werven.

Een verzekering tegen arbeidsongevallen afsluiten: De Wet van 10 april 1971 inzake arbeidsongevallen bepaalt dat iedere werkgever verplicht is zich te verzekeren tegen arbeidsongevallen. De werkgever is aansprakelijk voor alle ongevallen die zich voordoen tijdens het werk, op weg naar of van het werk. Aan deze vereiste moet voldaan zijn voor de indiensttreding van de eerste werknemer.

Aansluiten bij de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid: Om de bijdragen voor de Sociale Zekerheid te kunnen innen, moet de ondernemer wanneer hij personeel tewerkstelt, zich aansluiten bij de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid. Artikel 21 van de Wet van 27 juni 1969 inzake Sociale Zekerheid bepaalt hiervoor de nodige vereisten.

Aansluiten bij een kinderbijslagfonds: Artikel 34 van het Koninklijk Besluit van 19 december 1939 betreffende de kindertoeslagen voor loonarbeiders, bepaalt dat werkgevers hun eerste werknemer binnen 90 dagen na de indiensttreding moeten aansluiten bij een kinderbijslagfonds.

Aansluiten bij kas voor jaarlijkse vakantie: Werkgevers die personeel aanwerven moeten zich aansluiten bij een kas voor jaarlijkse vakantie. Dit geldt voor alle werkgevers, met uitzondering van deze die enkel bedienden in dienst hebben. Enkele bedrijfssectoren hebben een eigen verlofkas. Indien dit niet het geval is moet de werkgever zich aansluiten bij de Rijksdienst voor Jaarlijkse Vakantie. Omzendbrief van 27 maart 1967 betreffende de aansluiting van ondernemingen en de vakantiefondsen bepaalt de regels betreffende deze aansluiting.

Aansluiten bij Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het werk: De Welzijnswet van 4 augustus 1996 bepaalt dat alle werkgevers verplicht zijn zich aan te sluiten bij de Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het werk, behalve wanneer het tewerkgesteld personeel enkel bestaat uit dienstboden en huispersoneel.

Patronale Vereveningsdienst: Ondernemers die actief zijn in de bouwnijverheid zijn verplicht zich aan te sluiten bij de Patronale Vereveningsdienst (D’Hertefelt, Laurysers, De Klerck, & Verhaerghe, 2009). Wanneer de ondernemer zich hierbij aansluit heeft een arbeidsongeschikte arbeider recht op een gewaarborgd loon. Hier zijn echter twee voorwaarden aan verbonden:

- de desbetreffende arbeider moet reeds één maand ononderbroken in dienst geweest zijn bij de ondernemer;
- de werkgever is verplicht voor een periode van 30 kalenderdagen het verschuldigde loon te betalen.

6.2 Documentatie

Meteen na de keuze van werknemer moeten alle juiste documenten opgesteld worden om de werknemer wettelijk in te schrijven binnen de onderneming. Vier verplichte documenten zijn de arbeidsovereenkomst en het daaraan verbonden arbeidscontract, het arbeidsreglement, de DIMONA-aangifte en in bepaalde gevallen het personeelsregister.

6.2.1 Arbeidsovereenkomst en arbeidscontract

Vanaf het moment dat de ondernemer besloten heeft welke kandidaat eerste werknemer hij gaat aanwerven, moet met deze kandidaat onderhandeld worden over zijn arbeidsovereenkomst. De Wet van 3 juli 1978 betreffende de arbeidsovereenkomsten vormt de basis voor deze onderhandelingen. Deze wet bepaalt in artikel 2 dat “een arbeidsovereenkomst een **overeenkomst** is waarbij de werknemer, zich ertoe verbindt, tegen **loon, arbeid** te verrichten voor een andere persoon, de werkgever, en dit werk onder zijn **gezag** uit te voeren.” De arbeidsovereenkomst is een overeenkomst tussen de werkgever en de werknemer en bepaalt wederzijdse rechten en plichten. Deze overeenkomst moet aan door de wet bepaalde vorm- en inhoudsvereisten voldoen.

De drie belangrijkste onderwerpen die tussen de werkgever en de werknemer moeten worden afgesproken, zijn:

- de aard van de arbeid;
- de duur van de tewerkstelling;
- de omvang van de prestaties.

Afhankelijk van deze verschillende criteria bestaan diverse soorten arbeidsovereenkomsten. Daarnaast moet ook de beloning voor de geleverde prestaties onderhandeld worden tussen de werkgever en de werknemer. Ook dit wordt vastgelegd in de arbeidsovereenkomst.

Om de overeenkomst een bindend karakter te geven, moet een arbeidscontract opgesteld worden. Dit is het belangrijkste document dat opgesteld moet worden voor een wettelijke aansluiting als werknemer binnen een onderneming (Bacon et al., 1996). In principe mag dit contract, onder bepaalde voorwaarden, mondeling overeengekomen worden. In dat geval is de overeenkomst automatisch van onbepaalde duur, voor voltijdse arbeid en zonder een proefbeding. Omwille van de eraan gebonden bewijsproblematiek, wordt aangewezen dat werkgever en werknemer deze overeenkomst in een arbeidscontract schriftelijk overeenkomen.

De arbeidsovereenkomst kan individueel of collectief afgesloten worden. Een individuele arbeidsovereenkomst is overeengekomen tussen één werknemer en zijn werkgever. Hierin moet de wil van beide partijen duidelijk geformuleerd worden zodat ze bij een geschil kan dienen als bewijsstuk. De Wet van 5 december 1968 betreffende de collectieve arbeidsovereenkomsten en de paritaire comités bepaalt in artikel 5 de definitie van een collectieve arbeidsovereenkomst:

De collectieve arbeidsovereenkomst is een akkoord dat gesloten wordt tussen één of meer werknemersorganisaties en één of meer werkgeversorganisaties of één of meer werkgevers en waarbij individuele en collectieve betrekkingen tussen werkgevers en werknemers in ondernemingen of in een bedrijfstak worden vastgesteld en de rechten en verplichtingen van de contracterende partijen worden geregeld. (art. 5)

Om discussie te vermijden wordt tevens aangewezen volgende onderwerpen op te nemen in het arbeidscontract: de identiteit van de partijen, jobbeschrijving, functie, betaalwijze en arbeidsplaats. Kortweg, alle overeengekomen onderwerpen moeten in het arbeidscontract beschreven worden en hebben hierdoor een bindend karakter en kunnen tevens niet éénzijdig gewijzigd worden.

6.2.1.1 De aard van de arbeid

De aard van de arbeid verdeelt werknemers in verschillende groepen. De vier grootste groepen zijn werklieden of arbeiders, bedienden, handelsvertegenwoordigers en dienstboden. Daarnaast bepaalt de Wet van 3 juli 1978 betreffende de arbeidsovereenkomsten ook regels in verband met de tewerkstelling van huisarbeiders en studenten. In het kader van de eerste aanwerving zijn vooral de statuten arbeider en bediende in grote mate aanwezig. Om deze reden wordt in het verloop van de studie de aard van de arbeid beperkt tot deze twee statuten.

Wanneer de werknemer handenarbeid uitvoert valt hij onder het statuut van een **arbeider** (artikel 2, arbeidsovereenkomstenwet). Daarnaast kan de werknemer ook gezien worden als een **bediende**. Dit is het geval wanneer hij vooral arbeid levert met zijn hoofd (artikel 3, arbeidsovereenkomstenwet). Het onderscheid is te zien in de feitelijke werkzaamheden van de werknemer, met als gevolg dat hierover wel eens onduidelijkheden kunnen ontstaan. Omwille van de technologische evolutie wordt het in de huidige maatschappij steeds moeilijker om dit onderscheid te bepalen. Daardoor circuleren tegenwoordig voorstellen voor een eenheidsstatuut om zo het bovenstaande onderscheid weg te werken.

Bepaalde elementen kunnen bij twijfel over de aard van de activiteiten meer duidelijkheid scheppen. Enkele van deze elementen zijn:

- de RSZ-aangifte;
- de gebruikte benaming;
- de periodiciteit van betaling van het loon;
- de graad van initiatief en creativiteit bij de taakuitvoering.

Moeilijker wordt het wanneer de werknemer gemengde taken moet uitvoeren. In dit geval wordt nagegaan welke arbeid, handenarbeid of hoofdarbeid, doorslaggevend is. Dit is niet noodzakelijk de taak waaraan de werknemer de meeste tijd besteedt. Er wordt gekeken naar het belang en de intensiviteit van de arbeid.

Op het vlak van het arbeidsrecht gelden voor arbeiders en bedienden uiteenlopende regels. Enkel daarvan worden kort besproken in onderstaande thema's.

6.2.1.2 De duur van de tewerkstelling

Artikel 7, 1^e lid van de Wet van 3 juli 1978 betreffende de arbeidsovereenkomsten zegt het volgende over de duur van de tewerkstelling:

De arbeidsovereenkomst wordt gesloten hetzij voor een bepaalde tijd of voor een duidelijk omschreven werk, hetzij voor onbepaalde tijd. (art. 7, 1^e lid)

Daarnaast kan een arbeidsovereenkomst ook afgesloten worden ter vervanging van een werknemer. Omwille van het feit dat het hier niet gaat over een eerste werknemer wordt de vervangingsovereenkomst in deze studie ter zijde gehouden.

De **arbeidsovereenkomst voor bepaalde duur** is een schriftelijke overeenkomst die een duidelijke melding maakt van de begin- en einddatum van de overeenkomst. Deze overeenkomst moet voor de indiensttreding individueel afgesloten worden en wordt automatisch stopgezet

wanneer de overeengekomen einddatum verstreken is. De overeenkomst wordt vaak afgesloten wanneer piekmomenten opgevangen moeten worden. Indien na het verstrijken van de afgesproken einddatum beide partijen voortgaan met de uitvoering van de arbeidsovereenkomst, wordt deze automatisch een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde duur. Om blijvende onzekerheid aan de kant van de werknemer te vermijden betreffende zijn tewerkstelling, vermeldt het sociaal recht dat overeenkomsten van bepaalde duur bij dezelfde werkgever beperkt zijn in openvolging. Hier kan slechts in bepaalde gevallen, opgesomd in artikel 10bis van de Wet van 3 juli 1978 betreffende de arbeidsovereenkomsten, van afgeweken worden.

Wat betreft **de arbeidsovereenkomst voor een duidelijk omschreven werk** gelden grotendeels dezelfde opgestelde regels als bij een overeenkomst voor bepaalde duur. Indien een dergelijke overeenkomst afgesloten is, weet de werknemer niet exact de tijd die nodig zal zijn voor de uitvoering van de taak. Toch kan hij inschatten wat de duur van het contract zal zijn. Het is belangrijk dat de werknemer zeer nauwkeurig weet wat hij moet doen om zo ongeveer te weten wanneer zijn taak ten einde zal lopen. Net zoals bij een overeenkomst van bepaalde duur, moet deze individueel en schriftelijk afgesloten worden voor de indiensttreding van de werknemer.

Een **arbeidsovereenkomst voor onbepaalde duur** heeft geen bepaalde vormvoorwaarden waaraan voldaan moeten worden en mag dus in regel mondeling overeengekomen zijn. Zowel de werkgever als de werknemer weten bij de aanvang van de overeenkomst niet hoelang de samenwerking zal duren. Indien de partijen geen andere vorm van arbeidsovereenkomst uitdrukkelijk en schriftelijk overeenkomen, wordt de overeenkomst geacht van onbepaalde duur te zijn. Om de bewijslast te versterken wordt best ook deze overeenkomst schriftelijk afgesloten. Zo zullen bepaalde opgenomen clausules slechts geldig zijn wanneer deze vastgelegd worden in een contract. De enige voorwaarde waaraan voldaan moet worden bij arbeidsovereenkomsten van onbepaalde duur is dat deze nooit voor het leven afgesloten kunnen worden (artikel 7, 2^e lid van de Wet van 3 juli 1978 betreffende de arbeidsovereenkomsten).

6.2.1.3 De omvang van de prestaties

Naar omvang van de prestaties kan arbeid ingedeeld worden in twee groepen: voltijdse en deeltijdse arbeid. Voor de **voltijdse arbeid** bepaalt het paritair comité van de desbetreffende bedrijfstak hoeveel uren maximum per week arbeid geleverd moet worden door de werknemer. Tevens verschillen deze uren van sector tot sector. Voor arbeiders en bedienden is dit maximum 38 uren per week met een maximale arbeidsduur per dag van acht uur. Indien in deze week één of meerdere halve rustdagen zijn, met uitzondering van zondag, mag maximum negen uren per dag gewerkt worden. Onder bepaalde voorwaarden mag dit maximum overschreden worden, maar in

geen enkel geval mag dit langer dan 11 uur per dag of 50 uur per week zijn. Ook hierop bestaan uitzonderingen.

Het paritair comité is dus een belangrijk orgaan bij het bepalen van de omvang van de tewerkstelling van een werknemer. Dit is een orgaan samengesteld uit een gelijk aantal vertegenwoordigers van werknemers- en werkgeversorganisaties (artikel 39 van de Wet van 5 december 1968 betreffende de collectieve arbeidsovereenkomsten en de paritaire comités) met als doel de ondernemingen met gelijkaardige activiteiten te groeperen. Regels omtrent het paritair comité zijn terug te vinden in de Wet van 5 december 1968 betreffende de collectieve arbeidsovereenkomsten en de paritaire comités. In artikel 38 van deze wet wordt de opdracht van een paritair comité als volgt omschreven:

De paritaire comités en subcomités hebben als opdracht:

1. collectieve arbeidsovereenkomsten door de vertegenwoordigde organisaties tot stand te doen komen;
2. geschillen tussen werkgevers en werknemers te voorkomen of bij te leggen;
3. de Regering, de Nationale Arbeidsraad, de Centrale Raad voor het bedrijfsleven of de bedrijfsraden, op hun verzoek of op eigen initiatief, te adviseren over aangelegenheden die tot hun bevoegdheid behoren;
4. elke andere taak te vervullen die hun door of krachtens de wet is toevertrouwd.

Wanneer door of krachtens een wet een bepaalde taak aan de paritaire comités is opgedragen, wordt deze door de Nationale Arbeidsraad vervuld, wanneer geen paritair comité is opgericht of het opgerichte paritair comité niet werkt. (art. 38)

Indien de omvang van de prestaties niet te plaatsen is onder de noemer van voltijdse arbeid, zal de arbeidsovereenkomst automatisch voor **deeltijdse arbeid** zijn. Artikel 11bis van de Wet van 3 juli 1978 betreffende de arbeidsovereenkomsten bepaalt dat dergelijke overeenkomsten schriftelijk, voor iedere werknemer apart, afgesloten moeten worden voor de aanvang van de overeenkomst. Tevens wordt hierin bepaald dat de deeltijdse arbeidsregeling en werkrooster vermeld moeten worden en aan welke vereisten deze moeten voldoen.

De werknemer die een arbeidsovereenkomst heeft voor deeltijdse arbeid heeft dezelfde rechten als deze voor voltijdse arbeid, in verhouding met de arbeidsduur. Er mag op geen enkele manier gediscrimineerd worden tussen voltijdse en deeltijdse werknemers. De werkgever is echter niet verplicht deeltijdse arbeid toe te staan indien de werknemer hierom vraagt.

6.2.1.4 Beloning

Zoals artikel 2 van de Wet van 3 juli 1978 betreffende de arbeidsovereenkomsten bepaalt, is het loon een belangrijk onderdeel van de arbeidsovereenkomst. De hoogte van het loon wordt daarom

best hierin overeengekomen. Artikel 20 van deze wet bepaalt tevens dat iedere werkgever verplicht is het loon te betalen op de wijze, tijd en plaats zoals dit is overeengekomen in de arbeidsovereenkomst. Een definitie van het loon wordt gegeven in artikel 2 van de Wet van 12 april 1965 betreffende de bescherming van het loon der werknemers.

Ieder paritair comité bepaalt in de collectieve arbeidsovereenkomst een minimumloon dat geldt voor de desbetreffende sector en/of ondernemingen (Blanpain, 2004). Dit minimumloon vormt de basis van de loonsbepaling. Om de juiste beloning te bepalen doet de ondernemer, aangezien hierbij vele formaliteiten komen kijken, best beroep op een expert binnen dit gebied zoals bijvoorbeeld een erkend sociaal secretariaat (Bacon et al., 1996). Meer informatie over het doel en de taken van een sociaal secretariaat is terug te vinden in hoofdstuk 6.3 van dit deel.

6.2.1.4.1 Beloningsvormen

Er zijn drie manieren om personeel monetair te belonen (Blanpain, 2004):

- een vast loon;
- een commissieloon, afhankelijk van behaalde resultaten;
- gedeeltelijk vast loon en gedeeltelijk commissieloon.

Bij het bepalen van het loon moet de ondernemer goed nadenken over deze manieren van betalen om er op lange termijn voordelen uit te kunnen halen. De taak van de aangenomen werknemer zal mee aan de basis liggen van de keuze tussen de beloningssystemen. De keuze is tevens zeer afhankelijk van de industrie waarin de onderneming actief is.

Om het loon te bepalen moet de ondernemer rekening houden met wat hij zich kan veroorloven op basis van de toekomstige cashflows van de onderneming. Dit kan de reden zijn waarom een ondernemer kiest voor een voltijdse, deeltijdse of tijdelijke werknemer. De werkgever moet tevens op zoek gaan naar een competitief salaris voor de betreffende positie.

Het kiezen voor een prestatie-gebaseerd loon boven een vast loon, heeft echter twee voordelen. Ten eerste, heeft de ondernemer op deze manier minder vaste kosten, aangezien deze kosten geboekt worden onder de vorm van variabele kosten. Ten tweede, geeft het de werknemer het gevoel dat hij meedeelt in de inkomsten van de onderneming, wat uiteindelijk een motiverende kracht heeft op de werknemer (Dundon et al., 2007).

Artikel 6 van Wet van 12 april 1965 betreffende de bescherming van het loon der werknemers bepaalt dat een gedeelte van het loon uitbetaald mag worden in natura. Hieraan zijn echter bepaalde voorwaarden en beperkingen verbonden. Ook niet-monetaire beloningen kunnen een

vorm van compensatie zijn. Deze systemen hebben tot doel het motiveren van de werknemer en komen voor in de vorm van een gevoel van zelfrealisatie en arbeidstevredenheid. Binnen nieuwe ondernemingen is dit te zien in het enthousiasme voor het bedrijfsidee, een vlakke hiërarchie en de gedachte dat zij als eerste werknemer een goede carrière zullen hebben in de toekomst van de onderneming. In het geval van een startende onderneming kan het niet-monetaire beloningssysteem tevens een aandelenparticipatie omvatten (Brixy et al., 2006).

6.2.1.4.2 Loonkost – brutoloon – nettoloon

Er is een groot verschil tussen de loonkost, het brutoloon en het nettoloon. Het **brutoloon** dat de werkgever uitkeert aan zijn werknemer is onderworpen aan sociale bijdragen en voorheffingen, die reeds aan de bron ingehouden worden. Het is niet het brutoloon dat aan de werknemer uitbetaald wordt, maar wel het brutoloon min de sociale werknemersbijdragen en de bedrijfsvoorheffing. Na aftrek van deze bijdragen ontvangt de werknemer uiteindelijk zijn **nettoloon**, het loon dat daadwerkelijk op zijn bankrekening (of cash) uitbetaald wordt.

Tabel 3 geeft een schematische voorstelling hoe men van brutoloon naar nettoloon gaat.

Tabel 3: Berekening bruto- naar nettoloon

brutoloon
- RSZ (- 13,07 %)
= belastbaar loon
+ voordeel alle aard - bedrijfsvoorheffing
= nettoloon
+ sociaal abonnement + terugbetaalde kosten - voordeel alle aard - bijzondere bijdrage RSZ - loonbeslag - voorschotten
= uitbetaald nettoloon

Bron: Opleiding Sofim Dienstengroep – Loon en alternatieve verloning (18/11/2010)

De totale **loonkost** die de ondernemer heeft is het brutoloon van de werknemer, verhoogd met de sociale werkgeversbijdragen.

6.2.1.4.3 Alternatieve beloningen

Naast het nettoloon kan de werknemer ook een of meerdere alternatieve beloningen in ontvangst nemen. Er bestaan vele soorten van alternatieve beloningen. In de eerste plaats kunnen de kosten

gemaakt door de werknemer voor woon-werkverkeer terugbetaald worden door de werkgever. Deze vergoeding wordt bepaald door het betreffende paritair comité. Dit comité stelt een maximale vergoeding van € 0,317 per effectieve kilometer (geldig tussen 01/07/2010 en 30/06/2011). Een minimale vergoeding wordt bepaald door de sector waarin de onderneming actief is. Een tweede groep zijn de sociale voordelen. Hieronder vallen de maaltijd-, cadeau- en ecocheques. Daarnaast kunnen voordelen gegeven worden aan de werknemer die vallen onder de noemer van alle aard. Een bedrijfswagen en een GSM zijn hier klassieke voorbeelden van. Ten vierde kunnen alle kosten die gemaakt worden door de werknemer maar die eigen zijn aan de werkgever, terugbetaald worden aan de werknemer. Een voorbeeld hiervan zijn de telefoonkosten die de thuiswerkende werknemer heeft in functie van het uitoefenen van zijn beroep. Een hospitalisatie- en een groepsverzekering zijn tevens twee mogelijke alternatieve beloningen. Daarnaast kan de werknemer de toestemming krijgen een laptop of GSM, verkregen door de werkgever, te gebruiken voor privéaangelegenheden. Aanvullend kindergeld en geboorte- en huwelijkspremies zijn eveneens beloningen die vallen onder de noemer alternatieve beloningen. Om af te sluiten is er een loonbonus die verkregen kan worden op de geleverde prestaties.

Bovenstaande alternatieve beloningen hebben voordelen voor zowel de werknemer als de werkgever. De voordelen van de werknemer zijn zeer duidelijk en daardoor ook door de meerderheid van de werknemers gekend. De voordelen voor de werkgever zijn echter voor de meeste werkgevers niet erg duidelijk. Vele van deze alternatieve beloningen zijn niet onderworpen aan RSZ en zijn dus voor de werkgever fiscaal aantrekkelijk. Daarnaast motiveren ze in beperkte mate het personeelslid. Dit heeft op korte termijn een indirect effect op de prestaties van deze werknemer.

6.2.1.4.4 Loonhoogte in een KMO

Oi en Idson (1999) hebben de relatie onderzocht tussen de hoogte van de lonen en de grootte van de onderneming. Deze kwamen tot de conclusie dat: ceteris paribus, de lonen lager waren bij kleine ondernemingen in vergelijking met de middelgrote en grote ondernemingen. Vanaf het moment dat de ondernemer beslist personeel aan te werven, meteen bij de oprichting of enige tijd erna, zal hij in de meeste gevallen behoren tot de groep van de kleine ondernemingen. Dit is ook de reden waarom de eerste werknemer in een KMO een lager loon zal ontvangen dan bij grote, gevestigde entiteiten. De lonen uitbetaald door startende ondernemers zijn gemiddeld acht procent lager dan deze bij gelijkaardige maar gevestigde ondernemingen. Wanneer de onderneming in de maturiteitsfase zit, dit is de fase waar de groei van de onderneming stagneert, neemt dit verschil geleidelijk aan af (Brixy et al., 2006).

Bovenstaand verschijnsel kan verschillende redenen hebben. Een eerste reden is dat starters niet voldoende inkomsten van hun bedrijvigheden hebben en daarom een strategie moeten volgen die gepaard gaat met het uitbetalen van lagere lonen (Audretsch, van Leeuwen, Menkveld, & Thurik, 2001). De lagere lonen kunnen dus te verklaren zijn vanuit de financiële beperkingen van een nieuwe onderneming. Deze ondernemingen kennen hoge oprichtingskosten en minder mogelijkheden om hun kapitaal te verhogen dan gevestigde ondernemingen. Door hun personeel lagere lonen te betalen, genereren ze meer cashflows en lenen ze daardoor impliciet van hun werknemers (Michelacci & Quadrini, 2005).

Een tweede reden is volgens Brixy et al. (2006) dat nieuwe bedrijven hun eerste werknemer nog niet moeten betalen voor hun werkervaring binnen de onderneming of hun bedrijfsgerelateerde kennis. Vandaar dat de lonen lager kunnen zijn dan bij gevestigde ondernemingen. Dit geldt ook wanneer de ondernemer pas enige tijd na de oprichting beslist personeel aan te werven.

Zoals eerder vermeld zal het loon van de eerste werknemer geleidelijk aan stijgen. Dit komt omwille van het feit dat deze meer ervaring krijgt, meer "human capital" bezit en de onderneming financieel beter in staat is een loonsverhoging toe te kennen. Het niveau en de ontwikkeling van de lonen binnen een startende onderneming zijn van belang. Ze leveren informatie over de prestaties van het bedrijf en de kwaliteit van de geleverde arbeid (Brixy et al., 2006).

De eerste werknemer ervaart tevens een andere beperking in verband met zijn loon. Hij heeft geen enkele mogelijkheid zijn loon te vergelijken met bestaande werknemers om zo zijn loonshoogte te bepalen bij de onderhandelingen van de arbeidsovereenkomst. Hij zal daardoor op zoek gaan naar gelijkaardige beloningen en werkcondities om toch een bepaalde vergelijking mogelijk te maken. In de meeste gevallen gaan eerste werknemers vergelijken met hun huidige beloning bij hun huidige werkgever of wat ze zouden ontvangen in andere ondernemingen voor dezelfde functie (Brixy et al., 2006).

Toch zijn er enkele wetenschappers die beweren dat de eerste werknemers van pas opgerichte ondernemingen wel degelijk hogere lonen kunnen vragen aan hun toekomstige werkgever dan bij gevestigde entiteiten. Omdat de werknemer een hoger risico loopt om zijn baan te verliezen in de nieuwe onderneming, kan hij hiervoor een hogere compensatie vragen. Daarnaast zullen deze werknemers ook hogere lonen vragen omdat ze minder snel extralegale voordelen of alternatieve beloningen zullen ontvangen dan bij de meerderheid van de grotere, gevestigde ondernemingen (Brixy et al., 2006).

6.2.1.5 Proef-, concurrentie- en scholingsbeding

Proefbeding

Blanpain (2004) beschrijft een proefbeding als volgt:

Een proefbeding is een clause in een arbeidsovereenkomst waardoor de partijen tot doel hebben, met het oog op een definitieve arbeidsovereenkomst, een duidelijk zicht te verwerven in hun wederzijdse rechten en plichten gedurende een korte periode, tijdens dewelke zij de arbeidsovereenkomst kunnen beëindigen zonder inachtneming van de algemeen geldende regels tot waarborging van de vastheid van betrekking. (p. 135)

Het proefbeding heeft, afgeleid van deze definitie, twee doelen: het verzekeren van de bekwaamheid van de werknemer en het wegnemen van onzekerheden over de werkvoorwaarden en omstandigheden bij de werknemer (Blanpain, 2004). Het proefbeding bepaalt een proefperiode waarin beide partijen door het uitvoeren van de arbeidsovereenkomst kunnen ondervinden wat deze overeenkomst inhoudt. Indien daaruit blijkt dat de beroepskwaliteiten van de werknemer ondermaats zijn of niet wat de werkgever verwachtte, kan het arbeidscontract op een snellere wijze beëindigd worden dan wanneer de overeenkomst afgesloten werd zonder deze clause. De Wet van 3 juli 1978 betreffende de arbeidsovereenkomsten bepaalt in artikel 48 en 67 de vormvereisten van dit beding. Hieruit blijkt dat het proefbeding schriftelijk opgesteld moet worden voor iedere werknemer afzonderlijk en dit uiterlijk op het moment van indiensttreding van deze werknemer. De duur en het einde van het proefbeding verschillen voor arbeiders en bedienden. Tabel 4 geeft een overzicht van deze verschillen.

Tabel 4: Verschilpunten bij een proefbeding tussen arbeider en bediende

Statuut	De Wet van 3 juli 1978 betreffende de arbeidsovereenkomsten	Minimum-duur	Maximum-duur	Einde na minimumduur
Arbeider	Artikel 48	7 dagen	14 dagen	na minimumduur zonder opzegging of vergoeding
Bediende	Artikel 67, 79 en 81	1 maand	6 of 12 maand afhankelijk van jaarloon	- opzegging van 7 dagen, ten vroegste startend de laatste dag van de eerste maand - indien meer dan 7 dagen arbeidsongeschikt, zonder opzegging of vergoeding

Bron: Opleiding Sofim Dienstengroep – Aanwerving van personeel (09/09/2010)

Concurrentiebeding

Om de ondernemer en zijn onderneming te beschermen, wordt aangeraden een concurrentiebeding op te nemen in het arbeidscontract (Dundon et al., 2007). Door dit beding kan de werknemer het

bedrijf niet zomaar verlaten om nadien soortgelijke activiteiten uit te oefenen. De Wet van 3 juli 1978 betreffende de arbeidsovereenkomsten, geeft in artikel 65, § 1 de volgende definitie van een concurrentiebeding:

Onder concurrentiebeding wordt verstaan het beding waarbij de werkmán de verbintenis aangaat bij zijn vertrek uit de onderneming geen soortgelijke activiteiten uit te oefenen, hetzij door zelf een onderneming uit te baten, hetzij door in dienst te treden bij een concurrerende werkgever, waardoor hij de mogelijkheid heeft de onderneming, die hij heeft verlaten, nadeel te berokkenen door de kennis, die eigen is aan die onderneming en die hij op industrieel of op handelsgebied in die onderneming heeft verworven, voor zichzelf of ten voordele van een concurrerende onderneming aan te wenden. (art. 65, §1)

Voor arbeiders geldt dat het concurrentiebeding enkel kan opgenomen worden indien de werkgever een bepaald jaarlijks brutoloon uitbetaalt aan zijn werknemer. Het beding is nietig indien het arbeidscontract een jaarlijks brutoloon bepaalt van minder dan € 30.327,00 (index op 01/01/2010) (artikel 65, § 2 betreffende de Wet van 3 juli 1978 betreffende de arbeidsovereenkomsten).

Artikel 65 van de Wet van 3 juli 1978 betreffende de arbeidsovereenkomsten, bepaalt tevens vier voorwaarden waaraan het concurrentiebeding moet voldoen:

- beperking in de soort activiteit;
- beperking in de ruimte;
- beperking in de tijd;
- vergoeding door de werkgever.

Artikel 86, §1 van de Wet van 3 juli 1978 betreffende de arbeidsovereenkomsten geeft aan dat bovenstaande regels ook gelden voor bedienden.

Aangezien het beding slechts in werking treedt vanaf een bepaald loon, zal het niet veel toegepast worden binnen ondernemingen die voor de eerste maal personeel aanwerven. Deze zullen in vele gevallen niet aan deze vereiste voldoen.

Scholingsbeding

Artikel 22bis van de Wet van 3 juli 1978 betreffende de arbeidsovereenkomsten is de basis van het scholingsbeding en bepaalt alle nodige vormvereisten voor de geldigheid ervan. Dit artikel start met de volgende definitie voor een scholingsbeding:

Onder scholingsbeding wordt verstaan het beding waarbij de werknemer, die gedurende de uitvoering van zijn arbeidsovereenkomst een vorming volgt op kosten van de werkgever, zich ertoe verbindt om aan deze laatste een gedeelte van de vormingskosten terug te betalen ingeval hij de onderneming verlaat voor het einde van de overeengekomen periode. (art. 22bis)

Het vervolg van dit artikel bepaalt alle nodige vereisten waaraan moet voldaan worden. Zo bepaalt artikel 22bis, §4 van deze wet dat het om een specifieke vorming moet gaan die aan de werknemer toelaat nieuwe professionele competenties te verwerven. Tevens moet hij deze competenties buiten de betrokken onderneming kunnen gebruiken.

De vormvereisten waaraan dit beding moet voldoen om geldig te zijn, is dat het schriftelijk en individueel moet vastgelegd zijn, uiterlijk op het moment van het begin van de vorming waarvoor het scholingsbeding opgesteld is. Tevens moet opgemerkt worden dat deze clausule slechts voorzien kan worden in een arbeidscontract van onbepaalde duur en enkel geldig is wanneer het bruto jaarloon meer dan € 30.327,00 bedraagt (index op 01/01/2010).

Het bedrag van de terugbetaling is beperkt. Tabel 5 geeft een overzicht van de maximale terugbetaling. In geen enkel geval mag de terugbetaling meer zijn dan 30,00 % van het bruto jaarloon van de ontslagnemende werknemer.

Tabel 5: Maximale terugbetaling bij scholingsbeding

	Het terug te betalen % van de opleidingskosten
Vertrek voor 1/3 van de overeengekomen periode	80,00 %
Vertrek tussen 1/3 en 2/3 van de overeengekomen periode	50,00 %
Vertrek na 2/3 van de overeengekomen periode	20,00 %

Bron: Opleiding Sofim Dienstengroep – Aanwerving van personeel (09/09/2010).

6.2.2 Arbeidsreglement

Het arbeidsreglement is voor iedere werkgever verplicht op te stellen en bij te houden. Dit document is een aanvulling op de individuele arbeidsovereenkomst en stelt alle algemene arbeidsvoorwaarden vast die overeengekomen zijn tussen werknemer en werkgever.

Het arbeidsreglement kan een reeks elementen omvatten. Enkele van deze zijn verplicht door de Wet tot instelling van de arbeidsreglementen van 8 april 1965. In artikel 6 van deze wet worden onder andere volgende onderwerpen aangegeven als verplicht te vermelden in het arbeidsreglement:

- de werkroosters;
- informatie betreffende de vaststelling van het loon en de betalingsmodaliteiten;
- beëindiging van de arbeidsovereenkomst;
- de opzegtermijnen of de wijze waarop deze bepaald worden;
- straffen en beroep inzake opgelegde straffen;
- plaats verbandkist;
- jaarlijkse vakantie en feestdagen.

Artikel 15 van de Wet van 8 april 1965 betreffende de arbeidsreglementen bepaalt dat iedere werknemer binnen de onderneming een exemplaar van het arbeidsreglement moet ontvangen. Tevens moet een kopie ingediend worden bij de Inspectie Sociale Wetten ter controle van de naleving van deze wetgeving. In bijlage 4 is een voorbeeld van de inhoudsopgave van een arbeidsreglement terug te vinden.

6.2.3 DIMONA-aangifte en het personeelsregister

DIMONA is de afkorting van **D**éclaration **I**mmédiate en **O**nmiddellijke **A**angifte. De werkgever is verplicht iedere aanwerving aan de RSZ te melden aan de hand van de DIMONA-aangifte. Alle werknemers moeten worden aangegeven, met uitzondering van: student-schoolstage van minder dan 60 dagen, leercontract en huispersoneel niet onderworpen aan RSZ, seizoenarbeider in de tuinbouw, extra personeel in de horeca en de zelfstandige bedrijfsleider.

Het is noodzakelijk dat deze aangifte voldaan is voor de werknemer start met het uitvoeren van zijn arbeidsovereenkomst. Minstens volgende gegevens moeten meegedeeld worden:

- het inschrijvingsnummer van de werkgever bij de RSZ (bij afwezigheid hiervan alle gevraagde identificatiegegevens);
- het identificatienummer bij de sociale zekerheid van de werknemer (bij afwezigheid hiervan de volledige identiteit);
- de datum van indiensttreding;
- het nummer van het paritair comité;
- bij studenten: de datum van uitdiensttreding en de plaats van tewerkstelling.

Werkgevers die onder het toepassingsgebied van DIMONA vallen, moeten geen personeelsregister opstellen. Een **algemeen personeelsregister** moet echter enkel bijgehouden worden wanneer werknemers in dienst zijn die niet verwacht worden aangegeven te zijn via DIMONA. Wel moet er een **speciaal personeelsregister** bijgehouden worden door de werkgever wanneer hij op hetzelfde moment op verschillende locaties werknemers tewerkstelt, ongeacht deze onder DIMONA vallen of niet. In principe is er slechts een register voor alle werknemers tewerkgesteld binnen de onderneming nodig. Elke werknemer krijgt in dit register een nummer toegewezen. Het register moet de identiteit van de werkgever of van de onderneming en de identiteit van de werknemer vermelden. Deze vermeldingen moeten aangebracht worden ten laatste op datum van de tewerkstelling van het betreffende personeelslid. De plaats waar het speciaal personeelsregister moet bijgehouden worden, is afhankelijk van het aantal plaatsen van tewerkstelling. Tabel 6 (p. 59) geeft dit onderscheid weer.

Tabel 6: Plaats waar het personeelsregister moet bijgehouden worden

	Plaats waar het personeelsregister moet worden bijgehouden	Afwijkingen mogelijk
Tewerkstelling op één enkele plaats	op deze enkele werkplaats	ja
Tewerkstelling op verschillende plaatsen	<u>algemeen personeelsregister</u> : op het adres van de werkgever ingeschreven bij de RSZ <u>speciaal personeelsregister</u> : op elke plaats van tewerkstelling	ja

Bron: Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg – Personeelsregister (z.d.)

6.3 Sociaal secretariaat

Wanneer een zelfstandige ondernemer beslist een eerste werknemer in dienst te nemen, wordt hem aangeraden zich aan te sluiten bij een erkend sociaal secretariaat. Deze aansluiting is echter niet verplicht. Een sociaal secretariaat zal de ondernemer ontlasten van enkele administratieve taken die verplicht uit te voeren zijn door iedere werkgever. In bijlage 5 is een lijst terug te vinden van alle erkende sociaal secretariaten in België.

Een erkend sociaal secretariaat wordt gecontroleerd door de overheid en kan op deze manier garanderen dat alles verloopt zoals de Belgische wetgeving oplegt. Enkele taken die het sociaal secretariaat overneemt van de werkgever zijn loonadministratie en premieberekening, inschrijving bij verplichte instellingen, aangifte van bedrijfsbelasting en de verplichte aangiften en betalingen aan de RSZ. Daarnaast helpen ze de ondernemer ook bij het invullen van alle nodige sociale documenten zoals arbeidscontracten, DIMONA-aangifte, personeelsregister

De aansluiting bij een sociaal secretariaat is niet kosteloos. Per maand wordt geacht € 15,00 tot € 20,00 te betalen voor een dergelijke aansluiting. Bij een eerste aanwerving wordt echter een korting toegekend door de RSZ. Deze korting omvat € 36,45 per trimester voor een duur van 13 trimesters. In de horecasector wordt daarbovenop ook een korting toegekend van € 10,00 per voltijdse equivalente werknemer per trimester (Portaal Belgium.be: Informatie en diensten van de overheid – Sociaal secretariaat (z.d.)).

7 Het profiel van de startende werkgever en zijn eerste werknemer

Millán et al. (z.d.) hebben onderzoek uitgevoerd naar de kenmerken van de werkgever op het moment van zijn eerste aanwerving. Deze onderzoekers zijn tot de conclusie gekomen dat enkele factoren een invloed hebben op de kans dat de zelfstandige ondernemer het statuut van werkgever zal aannemen. Daarnaast hebben Brummelkamp et al. (2009) onderzocht welke kenmerken het meest naar voor komen bij het eerste personeelslid. Conclusies van beide onderzoeken worden hieronder besproken.

7.1 Het indirecte leeftijdseffect bij de startende werkgever

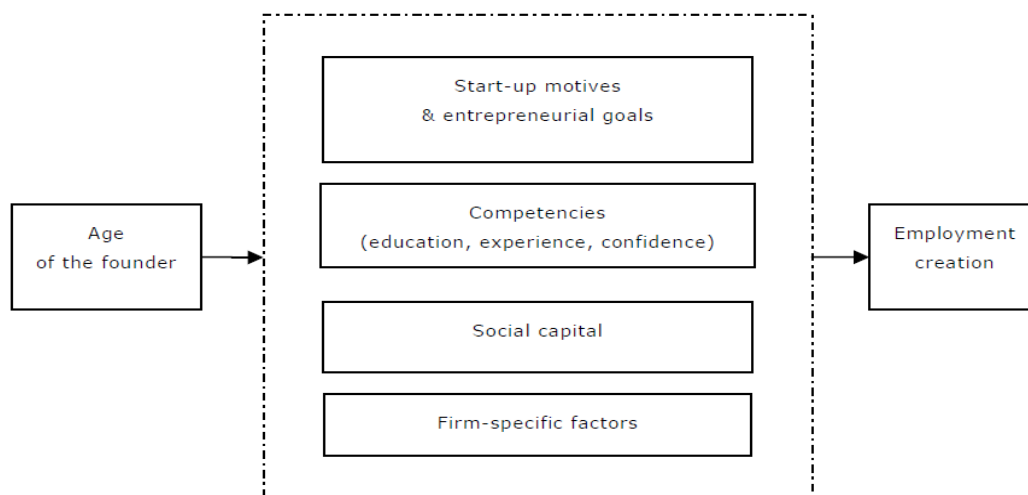
Personen die tussen 25 en 34 jaar oud zijn, hebben de grootste kans om een zelfstandige onderneming op te starten (van Gelderen, 1999). Henley (2005) geeft aan dat oprichters van ondernemingen van middelbare leeftijd, echter de meest succesvolle "job creators" zijn met een piek bij een leeftijd van 48 jaar. Tevens kan geconcludeerd worden dat de vergrijzing van de bevolking een negatief effect heeft op het aantal nieuwe ondernemingen in een land en op de tewerkstellingsgraad van het desbetreffende land (De Kok et al., 2010).

Wat betreft de relatie tussen de leeftijd van de ondernemer bij de oprichting en de kans op het worden van een werkgever is zeer weinig onderzoek gedaan. Studies die hierover wel onderzoek gevoerd hebben, leveren echter zeer verschillende conclusies. Carroll, Holtz-Eakin, Rider en Rosen (2000) ondervonden bijvoorbeeld dat de leeftijd van de oprichter een negatief verband kent met het besluit om personeel aan te werven. Met andere woorden, oudere ondernemers zullen minder snel werkgever worden in vergelijking met jongere ondernemers. Dit effect van de leeftijd van de oprichter blijkt enkel van toepassing te zijn bij mannelijke ondernemers. Wanneer de leeftijd van de mannelijke oprichter vergeleken wordt met de kans op aanwerving van een eerste werknemer, kan dit weergegeven worden in een inverse u-vormig effect, met de hoogste kans bij 41 jaar (Cowling, Taylor, & Mitchell, 2004). Onderzoek van De Kok et al. (2010) heeft geleid tot de volgende conclusie: 91,00 % van de ondernemers die bij de oprichting 45 jaar of ouder waren, neemt geen personeel in dienst. Met andere woorden, oudere ondernemers hebben een kleinere kans om werkgever te worden dan jongere ondernemers.

Millán et al. (z.d.) komen echter tot het besluit dat de leeftijd van de ondernemer geen directe invloed heeft op de beslissing om al dan niet werkgever te worden. Zij ondervinden wel een u-vormig effect van het aantal jaren ervaring van de ondernemer op de kans dat hij werkgever wordt, met een minimum bij ongeveer 10 jaar ervaring. Met andere woorden, zij concludeerden dat de leeftijd van de ondernemer op het moment van de oprichting een indirect effect heeft op de kans dat deze werkgever wordt.

Het wordt snel duidelijk dat de relatie tussen leeftijd van de ondernemer op het moment van de oprichting en de kans op werkgeverschap van indirecte aard is. De leeftijd van de ondernemer beïnvloedt verschillende individuele eigenschappen van de ondernemer zoals gezondheid, financieel kapitaal, ervaring Deze factoren hebben een invloed op de keuze om een werkgever te worden (De Kok et al., 2010). Figuur 15 geeft een overzicht van deze indirecte relatie en welke factoren hierin meespelen.

Figuur 15: Het indirect effect van de leeftijd van de oprichter op de creatie van banen



Bron: De Kok, Ichou en Verheul (2010)

Bovenstaande figuur toont vier factoren die zorgen voor het indirect effect van de leeftijd van de oprichter op de kans dat hij banen creëert. Elk van deze factoren zijn kenmerkend voor een bepaalde leeftijdsklasse. Binnen deze factoren spelen enkele variabelen een belangrijke rol. Volgens De Kok et al. (2010) wordt de kans op de aanwerving van een eerste werknemer indirect beïnvloed door de leeftijd van de starters door middel van onderstaande relaties.

Beweegredenen en doelen

Een hoge motivatie en uitdagende doelen zorgen ervoor dat de ondernemer in grotere mate de nodige menselijke bronnen wil verwerven. Zo hebben jonge starters andere doelen dan individuen die hun zelfstandige onderneming op een latere leeftijd hebben opgericht. De jongere starters hebben in mindere mate de nodige, relevante ervaring om goede en uitdagende doelen te formuleren.

- **doel van de oprichting:** individuen die hun onderneming opgericht hebben met als doel hun werk-leven balans te verbeteren of om hun eigen expertise uit te breiden, zullen slechts een kleine kans hebben dat ze personeel aanwerven. Een ondernemer die personeel in dienst neemt zal namelijk meer tijd moeten besteden aan de taken en het managen van de personeelsleden dan de ondernemer die het zonder enig personeel stelt. Daardoor zal

de werkgever minder tijd hebben voor zijn familie en/of vrienden of om zijn expertise uit te breiden.

- **motivatie:** wanneer de ondernemer een hoge motivatie kent om zijn onderneming te doen groeien en wanneer hij dit ziet als een uitdagend maar haalbaar doel, zal hij sneller bereid zijn alle nodige bronnen aan te wenden. Dit omvat ook de nodige menselijke bronnen.

Competenties

Individen met de juiste opleiding, ervaring en overtuiging in zichzelf als ondernemer, kunnen beter omgaan met de stress en complexiteit die komt kijken bij het oprichten en het leiden van een onderneming. Deze personen zullen het daardoor gemakkelijker vinden om een personeelsbestand op te bouwen. Hoe ouder de startende ondernemer, hoe groter de kans dat hij over de juiste competenties beschikt.

- **opleiding:** ondernemers met een hogere opleiding zullen minder snel een personeelslid aanwerven dan deze met een lager onderwijsniveau. Een verklaring hiervoor is dat hoger opgeleide ondernemers het statuut als freelance of afhankelijk zelfstandige ondernemer verkiezen boven deze van werkgever. Hoe ouder de startende ondernemer, hoe groter de kans dat hij een hogere opleiding genoten heeft.
- **geloof in eigen kunnen:** het geloof in eigen kunnen heeft een positief effect op het aanwerven van een eerste personeelslid. Ondernemers die zeer ambitieus zijn en geloven dat ze over de eigenschappen van een goede ondernemer beschikken, zullen sneller willen uitbreiden en dus ook sneller personeel aanwerven. Jonge starters blijken het meest in hun eigen kunnen te geloven en zullen daardoor sneller een eerste werknemer aanwerven dan ondernemers die op latere leeftijd gestart zijn met hun zelfstandige onderneming.
- **risicoattitude:** ondernemers die een bepaalde risicotolerantie hebben, zullen een grotere kans hebben voor het worden van een werkgever dan deze die eerder risico-avers zijn. Oudere startende ondernemers hebben een lagere risicotolerantie dan hun jongere collega's en zullen daardoor minder snel werkgever worden.

Sociaal kapitaal

Personen met goede netwerken of contacten hebben een grote kans om informatie in te winnen die relevant is voor de onderneming. Oudere starters hebben meer tijd gehad om een netwerk uit te bouwen en zullen om deze reden een betere toegang hebben tot belangrijke informatie voor de onderneming.

Bedrijfsspecifieke factoren

Er zijn bepaalde factoren die bedrijfsgebonden zijn en die een invloed hebben op de groei van de onderneming.

- **fulltime werken:** ondernemers die fulltime willen werken in hun onderneming, zullen sneller personeel aanwerven. Zo blijken oudere ondernemers in mindere mate fulltime te

werken binnen hun zelfstandige onderneming dan jonge ondernemers. Deze zullen daardoor minder snel een eerste werknemer aanwerven.

- **geïnvesteed kapitaal:** het totaal kapitaal dat de ondernemer zelf geïnvesteed heeft in de opstartfase van de onderneming, heeft een positieve invloed op de kans dat de ondernemer de overstap naar het werkgeverschap maakt. Er is namelijk meer geld ter beschikking, dus ook de mogelijkheid om lonen te betalen.
- **sector:** in de meerderheid van alle sectoren heeft 70,00 % van de ondernemers geen personeel in dienst. Uit dit onderzoek blijkt echter dat de ondernemer die in het bezit is van een hotel, restaurant, productieonderneming of transportbedrijf, de grootste kans heeft om werkgever te worden.

Samengevat, zonder de bovenstaande indirecte variabelen is er een negatieve relatie weer te geven tussen de leeftijd van de oprichter en de kans op het aanwerven van een eerste werknemer. Echter wanneer de indirecte variabelen meegenomen worden in de analyse, verdwijnt deze relatie. Hieruit blijkt dat de kans om werkgever te worden indirect beïnvloed wordt door individuele eigenschappen van de startende ondernemer.

7.2 Andere kenmerken van de startende werkgever

Onderzoek van Millán et al. (z.d.) en Brummelkamp et al. (2009) brengen variabelen aan het licht die wel een directe invloed blijken te hebben op de kans dat de ondernemer de overstap maakt naar het werkgeverschap. Onderstaande relaties en verklaringen zijn volledig op deze onderzoeken gebaseerd.

Burgerlijke staat: De burgerlijke staat van de ondernemer blijkt een effect te hebben op de kans van een werkgeversstatuut. Samenwonende individuen hebben een grotere kans om werkgever te worden dan personen die niet samenwonen met een partner (Millán et al., z.d.). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat een samenwonend individu over de competenties beschikt om een succesvolle, langdurige relatie aan te gaan en zich aan te passen aan een partner. In de werkgever-werknemer relatie zijn dit eveneens twee zeer belangrijke eigenschappen. Een ondernemer die niet goed kan samenwonen met een persoon, zal niet snel een werknemer in dienst nemen.

Familie: De aanwezigheid van een familielid met een statuut als zelfstandige ondernemer heeft een positieve invloed op de kans dat de ondernemer werkgever wordt (Millán et al., z.d.).

Vroegere tewerkstelling: De vroegere tewerkstelling blijkt relevant te zijn bij de overstap naar het werkgeverschap. Ondernemers die in het verleden zelf werkgever of werknemer waren,

personen die dus niet werkloos of inactief waren, hebben een grote kans om zelf werkgever te worden (Millán et al., z.d.).

Leeftijd van de onderneming: De meeste ondernemingen die hun eerste werknemer aanwerven zijn nog niet lang actief. Brummelkamp et al. (2009) concludeerden dat 80,00 % van de ondernemingen bij hun eerste aanwerving slechts maximum vijf jaar actief was.

Welvaart: Wanneer de ondernemer een eigen woning bezit maakt hij meer kans op het worden van een werkgever. Met andere woorden, de welvaart van de ondernemer blijkt een positief effect te hebben op zijn creatie van één of meerdere banen (Millán et al., z.d.).

Sector: De dienstensector is de meest belangrijke sector voor het creëren van banen. 54,00 % van de banen gecreëerd in deze sector, valt onder de noemer van eerste aanwerving (Brummelkamp et al., 2009).

Land: Om af te sluiten blijken ook verschillen voor te komen tussen diverse landen. De aanwezigheid van slechtere of betere arbeidsomstandigheden in een land blijkt positief gerelateerd te zijn met de kans om werkgever te worden (Millán et al., z.d.).

7.3 Profiel van de eerste aangeworven werknemer

De ondernemer moet opletten dat hij geen werknemer aanwerft die een kloon van de ondernemer zelf is (Woods, 2008). Uiteraard is het belangrijk dat de werkgever en de werknemer goed overeenkomen. Om de onderneming te kunnen laten groeien is het echter noodzakelijk dat ieder verschillende eigenschappen heeft, niet alleen op gebied van taken maar ook van persoonlijkheid. Over de kenmerken van het eerste aangeworven personeelslid is de literatuur echter beperkt. De belangrijkste eigenschappen van een werknemer in een kleine onderneming zijn zelfmotivatie, vertrouwen en zelfstandigheid (Woods, 2008).

Brummelkamp et al. (2009) geven in hun studie de volgende conclusies betreffende het eerste aangeworven personeelslid:

- 58,00 % van de banen die gecreëerd worden door nieuwe werkgevers, worden ingevuld door **mannen**. Opvallend is echter dat in de sectoren waar traditioneel mannen oververtegenwoordigd zijn, in mindere mate mannen aangeworven worden als eerste werknemer. Volgend voorbeeld zal dit duiden: in Nederland blijkt dat in de landbouwsector 72,00 % van alle banen uitgeoefend wordt door een man, terwijl de banen die gecreëerd worden door startende werkgevers in deze sector slechts voor 62,00 % ingevuld worden door mannen.

- zeven van de tien werknemers die in dienst traden bij een ondernemer die nog geen personeel in dienst had, blijken jonger te zijn dan **35 jaar**.
- 70,00 % van de aangeworven eerste werknemers, wordt in dienst genomen voor **deeltijdse arbeid**.

7.4 Human Resource Management

Vanaf het moment dat de ondernemer zijn eerste personeelslid in dienst genomen heeft, moet hij aandacht schenken aan allerlei Human Resource Management activiteiten. Human Resource Management (HRM) wordt door Henderickx, Janvier, Van Beirendonck en Humblet (2010) als volgt omschreven:

HRM is het geheel van een beleidsvisie met daarbinnen concrete personeelspraktijken die gericht zijn op het adequaat inzetten van mensen in de organisatie, zodat ze effectief (doelmatig) en efficiënt (kost versus opbrengst) bijdragen aan het verwezenlijken van de (strategische) organisatiedoelinden. (p. 34)

Omwille van hun grootte kunnen vele KMO's en startende ondernemingen geen HRM-beleid oprichten op professioneel niveau. Dit is voor hen te complex en zeer tijdrovend. Ze kennen vele uitdagingen waarmee grotere ondernemingen niet geconfronteerd worden omwille van hun economische schaalvoordelen (Barber, Roberson, Taylor, & Wesson, 1999). De HRM-strategie van een startende onderneming is daarom best gericht op het op zoek gaan naar de beste selectie- en aanwervingskanalen en het beloningssysteem (Brixy et al., 2006).

Socialisatie, opleidingen en feedback van de eerste werknemer zijn bij kleine ondernemingen slechts in zeer kleine mate aanwezig of verloopt zeer informeel en op de werkvloer (Brixy et al., 2006). Socialisatie is het proces waarbij de nieuwe werknemer wordt geïntroduceerd binnen de onderneming. Hij leert op deze manier de cultuur en de structuur van de onderneming kennen die hij nodig heeft om de job te kunnen uitvoeren (Henderickx et al., 2010). Ook feedback blijkt een struikelblok te zijn voor startende werkgevers. Nochtans kunnen evaluatieprocessen zowel de werkgever als de werknemer helpen bij het uitoefenen van hun job. Samen doelen stellen helpt bij het realiseren ervan en bij het focussen op het werk. De feedback is best niet te opdringerig en de communicatie verloopt best formeel om op die manier de essentiële feedback te kunnen geven (Willax, 2004).

Omwille van het gebrek aan doordachte HRM-activiteiten bij ondernemingen die recent een eerste werknemer aangeworven hebben, is de literatuur zeer schaars betreffende dit onderwerp. Verdere vaststellingen hieromtrent kunnen in deze literatuurstudie daardoor niet op een waarheidsgetrouwe manier gerapporteerd worden.

8 Overheidstegemoetkomingen en sectorale ondersteuningsfondsen

De overheid biedt (potentiële) ondernemers parafiscale en financiële subsidies aan die hen aanmoedigen een onderneming op te starten. Vele van deze hebben tot doel dat de ondernemer werkgelegenheid zal creëren (Caliendo & Kritikos, 2010) en het reduceren van de loonkosten. Daarnaast zijn per sector ondersteuningsfondsen opgericht die tot doel hebben het garanderen van voldoende en adequaat personeel binnen een bepaalde sector.

Op onderstaande reeks tegemoetkomingen kunnen KMO-bedrijven rekenen bij het in dienst nemen van personeel. Deze studie beperkt zich echter tot de meest toepasbare subsidies bij de aanwerving van een eerste personeelslid binnen een KMO. Onderstaande gegevens werden verkregen via de volgende online brochures:

- "Subsidieleidraad voor het bedrijfsleven. U werft aan of zoekt steun voor opleiding" van het Agentschap Ondernemen van februari 2011;
- "Subsidiewegwijzer voor ondernemingen 2008-2009" elektronische publicatie van de Vlaamse overheid (2009).

8.1 Parafiscale maatregelen

Parafiscale maatregelen zijn overheidstegemoetkomingen die betrekking hebben op de bijdragen van werknemers en werkgevers aan de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (RSZ). Wanneer de ondernemer in aanmerking komt voor een dergelijke maatregel, worden deze bijdragen met een bepaald bedrag verminderd.

De **structurele vermindering RSZ-werkgeversbijdrage** is de belangrijkste parafiscale maatregel. Om van toepassing te zijn geldt bij deze steunmaatregel als enige voorwaarde dat de werknemer tewerkgesteld moet worden in de privésector en minstens 19 jaar oud moet zijn. Deze tegemoetkoming wordt onderverdeeld in twee verminderingen aan RSZ-werkgeversbijdrage: een basisvermindering en een vermindering afhankelijk van het uitgekeerde loon. De totale vermindering kan echter nooit meer zijn dan de RSZ-werkgeversbijdrage. Het banenplan 2004 is een andere benaming voor deze maatregel. Tabel 7 (p. 68) geeft een overzicht van deze overheidstegemoetkoming.

De structurele vermindering is voor iedere werknemer van toepassing en omvat per kwartaal een verlaging van de werkgeversbijdrage. Bovenop de structurele vermindering zijn zes doelgroepverminderingen te verkrijgen. De volgende groepen komen hiervoor in aanmerking:

1. jongere werknemers;
2. oudere werknemers;

3. langdurig werklozen;
4. eerste aanwerving;
5. arbeidsvermindering;
6. herstructurering.

Tabel 7: Structurele vermindering RSZ-werkgeversbijdrage

	Maribel sector*	Beschutte werkplaats	Andere
Basisvermindering per kwartaal	/	€ 471,00	€ 400,00
Bijkomende vermindering voor lage lonen	0,2467 x (€ 5.870,71 – werkelijke loon)	0,1620 x (€ 6.611,36 – werkelijke loon)	0,1620 x (€ 6.030,00 – werkelijke loon)
Bijkomende vermindering voor hoge lonen	0,06 x (€ 12.000,00 – werkelijke loon)	0,06 x (€ 12.000,00 – werkelijke loon)	0,06 x (€ 12.000,00 – werkelijke loon)

* De Maribel sector heeft tot doel het verhogen van de tewerkstelling in de non-profitsector. Ze streven een verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening na door het creëren van nieuwe arbeidsplaatsen die gevraagd worden door de sector.
Bron: Subsidiewegwijzer voor ondernemingen 2008-2009 (2009)

De **doelgroepvermindering** voor **eerste aanwerving** geldt voor ondernemers die een eerste werknemer in dienst nemen via een arbeidsovereenkomst. Om in aanmerking te komen, moet aan twee voorwaarden voldaan zijn. Ten eerste, moet de werkgever voldoen aan het statuut van nieuwe werkgever. Dit is een persoon die voor het eerst een werknemer in dienst neemt of vier kwartalen niemand in dienst van zijn onderneming gehad heeft. Ten tweede, moet de werknemer minstens 27,50 % van een voltijds schema in de onderneming werken.

De subsidie dient opgenomen te worden binnen 20 kwartalen vanaf het moment dat de werkgever voor het eerst aanspraak kan maken op deze vermindering. De omvang van de vermindering ziet er als volgt uit:

- maximum vijf kwartalen: € 1.000,00;
- maximum acht kwartalen: € 400,00;
- indien aansluiting bij een erkend sociaal secretariaat: € 36,45 tussenkomst in de kosten, in het kwartaal dat van deze vermindering genoten wordt.

8.2 Financiële maatregelen

Overheidstussenkomsten kunnen ook voorkomen in de vorm van financiële maatregelen. Hier stelt de overheid aan de ondernemer een bepaalde vergoeding ter beschikking indien hij een personeelslid aanwerft uit een bepaalde groep individuen. Deze financiële maatregelen kunnen interessant zijn bij de aanwerving van een eerste werknemer.

De financiële maatregelen die toegepast kunnen worden op de eerste aanwerving zijn de volgende:

- activa-plan (activering werkloosheidsuitkering);
- diversiteitsplan;
- individuele beroepsopleiding in de onderneming (IBO) en IBO-interim;
- instapopleiding;
- invoegwerknemer;
- KMO-portefeuille;
- subsidies voor personen met een arbeidshandicap;
- tewerkstellingspremie voor 50+.

Bijlage 6 geeft een uitgebreidere en meer financieel gerichte bespreking van deze financiële overheidstegemoetkomingen.

8.3 Sectorale ondersteuningsfondsen

Naast de bovenvermelde overheidstegemoetkomingen, bestaan er ook allerhande fondsen die per sector een bepaalde ondersteuning bieden bij de aanwerving van kansengroepen. Onder personen uit kansengroepen wordt verstaan groepen van mensen die een lagere werkgelegenheidsgraad (de verhouding tussen de omvang van de werkende bevolking en de bevolking op arbeidsleeftijd (15-64 jaar)) kennen dan het gemiddelde van de volledige beroepsbevolking. Deze laatste zijn alle personen tussen 15 en 64 jaar die werken of beschikbaar zijn voor de arbeidsmarkt. Enkele voorbeelden ter verduidelijking zijn: arbeidsgehandicapten, ouderen (50+), allochtonen, kortgeschoolden, ex-gedetineerden

Het doel van de sectorale fondsen is het garanderen van voldoende en adequaat personeel binnen een bepaalde sector door het ondernemen van allerhande acties. Enkele van deze acties zijn:

- gratis een opleiding geven;
- subsidies voor de financiering van opleiding;
- het ter beschikking stellen van instrumenten voor studiemateriaal.

De erkende Vlaamse sociale partners, met name ABVV, ACLVB en ACV als werknemersorganisaties en Boerenbond, UNIZO, Verso en Voka als werkgeversorganisaties, zijn verantwoordelijk voor het bestuur van deze fondsen.

Bijlage 7 biedt een overzicht van de sectorspecifieke fondsen die voor Belgische ondernemingen beschikbaar zijn.

Deel III:
Onderzoeks-
resultaten

1 Procentuele verhouding van de persoonskenmerken

Bij de deelnemende ondernemers was een bepaalde verscheidenheid vast te stellen. Tabel 8 geeft een overzicht van de procentuele verhoudingen van de persoonskenmerken van de respondenten van de vragenlijst, de sector waarin de deelnemende ondernemingen actief waren en de termijn dat de ondernemingen van de deelnemende werkgevers actief waren zonder personeel. Dit laatste komt overeen met de leeftijd van de ondernemingen op het moment van de eerste aanwerving.

Tabel 8: Procentuele verhouding van de persoonskenmerken

Persoonskenmerken		% van de deelnemers
Geslacht	Man	76,68 %
	Vrouw	23,32 %
Leeftijd op moment van oprichting		
Leeftijd op moment van oprichting	< 20 jaar	2,07 %
	20-30 jaar	34,02 %
	31-40 jaar	41,49 %
	41-50 jaar	15,35 %
	> 50 jaar	3,32 %
Burgerlijke staat		
Burgerlijke staat	Alleenstaand	7,51 %
	Samenwonend met partner	18,58 %
	Gehuwd	64,82 %
	Gescheiden	7,51 %
	Weduwe/weduwnaar	1,58 %
Kinderen		
Kinderen	Ja	77,87 %
	Neen	22,13 %
Diploma		
Diploma	Lager onderwijs	2,38 %
	Lager secundair onderwijs	14,29 %
	Hoger secundair onderwijs	32,54 %
	Hoger niet-universitair onderwijs	33,73 %
	Universitair onderwijs	16,67 %
	Doctoraat	0,40 %

Vervolg tabel 8, p. 74

Vervolg tabel 8

Vorige baan	Eerste baan	12,30 %
	Eigenaar van bedrijf	20,63 %
	Als werknemer in een onderneming met < 5 werknemers	10,71 %
	Als werknemer in een onderneming met 5 - 50 werknemers	27,38 %
	Als werknemer in een onderneming met > 50 werknemers	19,44 %
	Als werknemer in een multinational	9,52 %
Termijn zonder personeel	0-1 jaar	40,74 %
	2-4 jaar	23,46 %
	5-10 jaar	18,52 %
	11-20 jaar	12,35 %
	> 20 jaar	4,94 %
Sector	Bouwnijverheid	25,19 %
	Diensten aan bedrijven	16,03 %
	Diensten aan personen en huispersoneel	9,92 %
	Financiën en verzekeringen	2,67 %
	Groothandel	4,20 %
	Horeca	6,49 %
	Informaticadiensten	3,05 %
	Kleinhandel	6,12 %
	Landbouw, jacht, bosbouw en visserij	13,74 %
	Papierenijverheid, uitgeverijen en drukkerijen	2,67 %
	Transport, logistiek en reisbureaus	0,76 %
	Verhuur en handel in onroerende goederen	1,53 %
	Voedingsmiddelenindustrie	1,53 %

Bron: Eigen onderzoek

Door deze resultaten te vergelijken met de vaststellingen in de eindverhandeling van Jan Jamers en Nathalie Vercammen betreffende het onderwerp "Startende ondernemers in Limburg" van 1996, kunnen volgende conclusies getrokken worden:

- **geslacht:** het aantal vrouwelijke startende ondernemers is geleidelijk aan het toenemen. In 1995 waren er slechts 15,80 % vrouwelijke starters. Dit aantal is op dit ogenblik gestegen naar 23,32 %. Toch blijken nog steeds meer mannen dan vrouwen eigenaar te zijn van een zelfstandige onderneming.

- **leeftijd op moment van oprichting:** de leeftijd van de startende ondernemers is tussen 1995 en 2010 niet veranderd. De meerderheid van de ondernemers richt hun onderneming op, op een leeftijd tussen 31 en 40 jaar.
- **burgerlijke staat:** 64,82 % van de ondernemers in 2010 was op het moment van de deelname aan deze studie gehuwd. In totaal had 83,40 % een partner. Vergeleken met 1995 is ook hier niets veranderd. Bij deze resultaten moet rekening gehouden worden met het feit dat het onderzoek van 2010 gevraagd heeft naar de burgerlijke staat op het moment van deelname, terwijl in 1995 gevraagd werd naar de burgerlijke staat bij de opstart van de onderneming. Hier kunnen dus geen representatieve conclusies getrokken worden.
- **kinderen:** van de deelnemende ondernemers in deze studie had 77,87 % één of meerdere kinderen op het moment van deelname aan het onderzoek. Omwille van het gebrek aan vroegere cijfers, kan voor deze variabele geen vergelijking weergegeven worden.
- **diploma:** de twee hoogst behaalde diploma's van de ondernemers in 2010 waren deze van hoger secundair onderwijs en hoger niet-universitair onderwijs. In vergelijking met 1995 is het aantal hooggeschoolde ondernemers toegenomen. Op dit moment heeft 50,80 % van de starters minstens een diploma hoger niet-universitair onderwijs, tegenover 49,00 % in 1995 en 20,00 % in 1985. Met andere woorden, steeds meer hooggeschoolde ondernemers starten een zelfstandige onderneming. Deze vaststelling kan te verklaren zijn vanuit het feit dat het onderwijsniveau over de bestudeerde jaren heen algemeen verhoogd is.
- **vorige baan:** de vorige baan van de ondernemers binnen dit onderzoek is voor 27,38 % van de deelnemers als werknemer in een onderneming met 5 tot 50 werknemers. Vergeleken met 1995 is het aantal personen dat meteen na de studies startte als ondernemer gestegen van 7,00 % naar 12,30 % in 2010. Toch bleek in 1985 dit aantal reeds 10,00 % te zijn. Deze vaststelling kan verklaard worden door de link tussen de economische toestand in een land en het aantal startende ondernemingen.
- **termijn zonder personeel:** de meerderheid van de deelnemende ondernemers binnen deze studie had binnen één jaar na de oprichting van hun zelfstandige onderneming personeel in dienst (40,74 %). In 1995 was dit 57,00 %. Opgemerkt moet worden dat in dit laatste percentage de overnames meegerekend werden, terwijl in het kader van deze studie dit niet gedaan werd. Uit deze vergelijking kan echter toch geconcludeerd worden dat steeds minder ondernemers binnen het jaar na de oprichting personeel in dienst hebben.
- **sector:** de bouwnijverheid en de dienstensector zijn op dit moment de meest populaire sectoren voor startende ondernemers. Beide sectoren hebben de laatste 25 jaar aan populariteit gewonnen. Op dit moment is 25,19 % van de ondernemers actief in de bouwnijverheid. In 1995 was dit slechts 16,00 % en in 1985 was dit 7,00 %. In 1985 startte 16,00 % van de ondernemers bedrijvigheden in de dienstensector. In 1995 was dit

aantal reeds gestegen naar 31,00 %. Uit de resultaten van deze studie (2010), blijkt ongeveer 34,00 % van de ondernemers actief te zijn binnen deze sector.

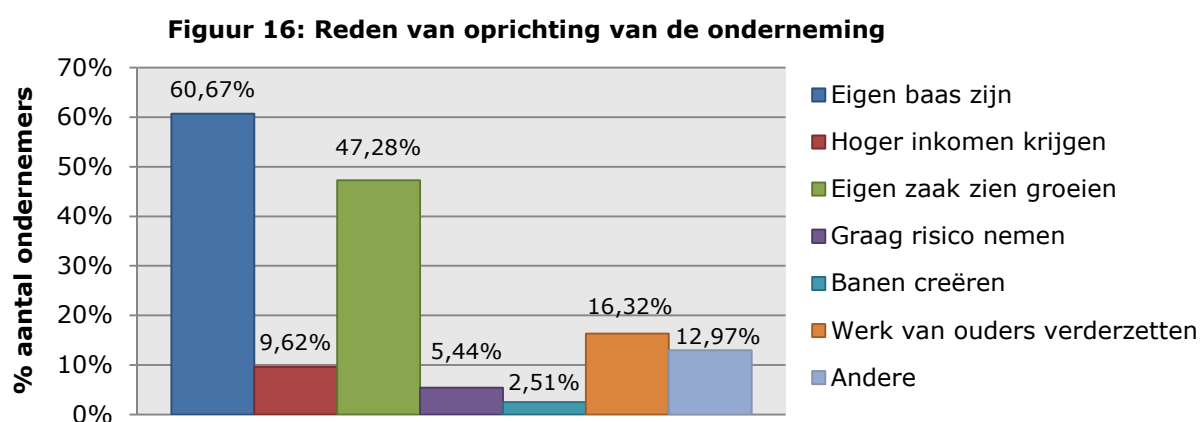
2 De oprichting van een onderneming

2.1 Reden van de oprichting van een onderneming

De meerderheid van de deelnemende ondernemers richtte hun zelfstandige onderneming op omwille van volgende twee redenen:

1. de ondernemer wou zijn eigen baas zijn (60,67 %);
2. de ondernemer wou zijn eigen zaak zien groeien (47,28 %).

Figuur 16 geeft een overzicht van de door de deelnemende ondernemers aangegeven redenen voor het oprichten van hun zelfstandige onderneming.



Bron: Eigen onderzoek

Van de deelnemende ondernemers startte 60,67 % met hun bedrijvigheden omdat ze het belangrijk vonden dat ze hun **eigen baas** konden zijn. Deze ingesteldheid blijkt echter geen invloed te hebben op de kans tot aanwerving van een eerste werknemer. De correlatie tussen deze twee variabelen is nihil en tevens niet significant. De keuze om een onderneming op te richten met als doel je eigen baas te kunnen zijn, werd vooral genomen door ondernemers die in hun **vorige baan** het statuut van werknemer voerden. De correlatie tussen deze twee variabelen is significant en betrouwbaar voor 95,00 %. Tabel 9 geeft deze correlatie weer.

Tabel 9: Correlatie – Doel en Vorige baan

		Doel: ik wil mijn eigen baas zijn
Vorige baan	Pearson Correlation	0,148
	Sig. (2-tailed)	0,023
	N	238

Bron: Eigen onderzoek

Bijlage 8 geeft in tabel 1 de kruistabel weer van deze twee variabelen. Hieruit kan het volgende afgeleid worden: 67,72 % (= (19+44+29+16)/(25+65+45+24)) van de ondernemers die in hun **voorige baan** gewerkt hebben als **werknemer**, richtte hun zelfstandige onderneming op om op dergelijke manier hun eigen baas te kunnen zijn.

Van de deelnemende ondernemers startte tevens 47,28 % met hun zelfstandige onderneming omdat ze een **eigen zaak willen zien groeien**. Hier is een significante correlatie weer te geven tussen het doel van de oprichting en de **termijn** dat de onderneming gewerkt heeft **zonder personeel**. Tabel 10 geeft aan dat deze correlatie negatief is. Met andere woorden: wanneer het doel van de oprichting van de onderneming gelijk is aan het willen zien groeien van een eigen onderneming, zal de ondernemer sneller na de oprichting zijn eerste personeelslid aanwerven dan ondernemers die dit niet zien als het doel van de oprichting.

Tabel 10: Correlatie – Doel en Termijn zonder personeel

		Doel: ik wil mijn eigen zaak zien groeien
Termijn zonder personeel	Pearson Correlation	-0,303
	Sig. (2-tailed)	0,008
	N	76

Bron: Eigen onderzoek

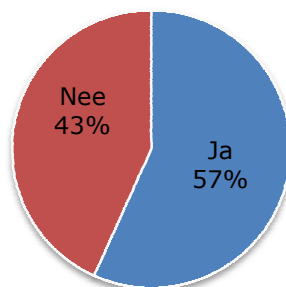
Bovenstaande correlatie kent een significantieniveau van 0,01. Aan de hand van een kruistabel van deze twee variabelen (bijlage 8, tabel 2) kan geconcludeerd worden dat 76,19 % (= (21+11)/42) van de ondernemers die hun zelfstandige zaak opgericht hadden met als doel een eigen onderneming te zien groeien, **binnen vier jaar na de oprichting** een eerste werknemer in dienst hadden. Wanneer dit doel van oprichting vergeleken wordt met de verschillende persoonskenmerken van de ondernemer, kunnen geen significante conclusies getrokken worden.

Naast de bovenvermelde doelen van oprichting gaven enkele ondernemers een ander doel aan dat voor hen geleid had tot de oprichting van hun zelfstandige onderneming. Vele individuen startten hun onderneming om van **hun hobby, hun beroep** te kunnen maken. Deze opvatting heeft echter geen invloed op het tijdstip van de aanwerving van een eerste werknemer, maar blijkt wel af te hangen van het feit of de ondernemer **kinderen** heeft of niet. Omwille van het te laag aantal respondenten die dit doel aangaven voor de oprichting van hun zelfstandige onderneming en het gebrek aan een verklaring voor deze correlatie, wordt hierop niet verder ingegaan binnen deze studie.

2.2 Businessplan bij de oprichting

Slechts een kleine meerderheid van de geënquêteerde ondernemers had bij de opstart van zijn zelfstandige onderneming een businessplan opgesteld (figuur 17).

Figuur 17: Businessplan



Bron: Eigen onderzoek

Concreet betekent deze figuur dat slechts één op twee ondernemers op het moment van de opstart van de onderneming goed voorbereid was. Dit kan één van de redenen zijn waarom ongeveer de helft van de ondernemers er niet in slaagt hun bedrijf bestaande te houden gedurende de eerste vijf jaar. Geert Motmans bevestigt dit als één van de factoren die kunnen meespelen bij het afhaken van ondernemers. Hij verklaart dat diegenen die afvallen vooral ondernemers zijn die ondoordacht startten met hun onderneming omwille van bepaalde omstandigheden, bijvoorbeeld werkloosheid.

Ondernemers die bij hun opstart een **businessplan** opgesteld hadden, blijken sneller na de oprichting van hun onderneming een eerste werknemer aangeworven te hebben dan ondernemers die hun bedrijf opgericht hadden zonder formeel na te denken over de toekomst ervan. De kruistabel in bijlage 9 (tabel 1) wijst uit dat 53,33 % (= 24/45) van de ondernemers die bij hun oprichting een businessplan opgesteld hadden, **binnen één jaar na de oprichting** een eerste werknemer in dienst had. De correlatie tussen deze twee variabelen is negatief en kent een significantieniveau van 0,01 (tabel 11).

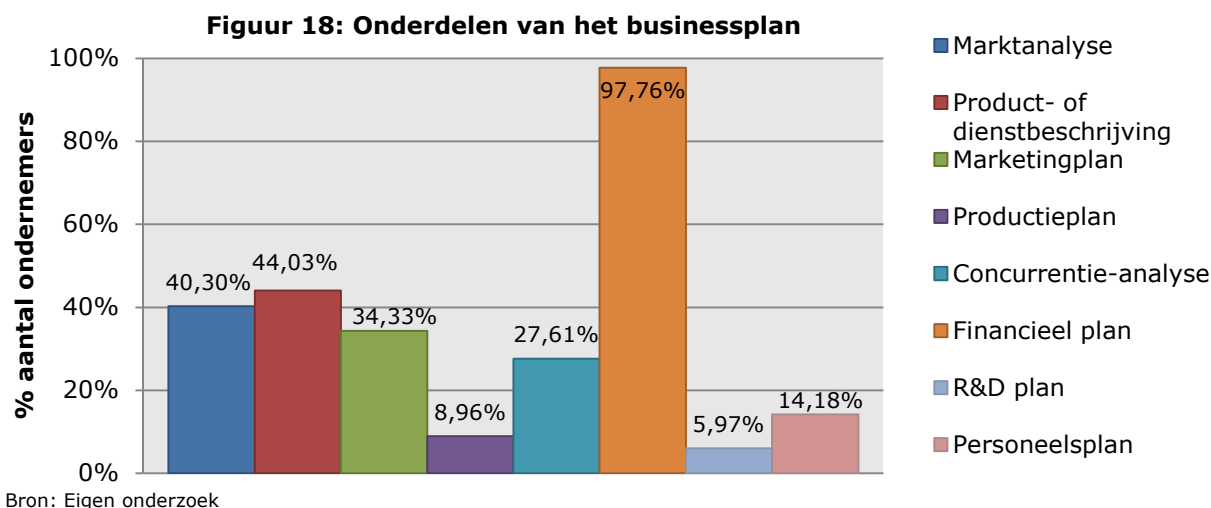
Tabel 11: Correlatie – Businessplan en Termijn zonder personeel

		Businessplan
Termijn zonder personeel	Pearson Correlation	-0,298
	Sig. (2-tailed)	0,009
	N	75

Bron: Eigen onderzoek

Van de deelnemende ondernemers met een businessplan had 97,76 % aandacht voor het **financieel plan**. Slechts een klein deel van de planners vermeldde tevens andere onderdelen van

het businessplan. Het **productieplan** (8,96 %), het **personeelsplan** (14,18 %) en het **R&D-plan** (5,97 %) werden veruit het minst gebruikt in het businessplan van de startende ondernemer (figuur 18). De vaststelling dat productieplannen en R&D-plannen slechts in kleine mate aanwezig zijn in het businessplan van de deelnemende ondernemers, is niet erg verrassend. Dit is te verklaren omwille van het feit dat dergelijke activiteiten vaak enkel voorkomen bij grote ondernemingen en deze studie zich beperkt tot KMO's.



Drie kenmerken van de ondernemer blijken een significante invloed te hebben op het feit of de ondernemer bij de opstart wel of niet een businessplan zal opstellen. Alle drie correlaties zijn betrouwbaar voor 95,00 % en terug te vinden in tabel 12 (p. 81). De kruistabellen in bijlage 9 detailleren deze relaties (tabel 2 tot en met 4). Hieruit kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

- **leeftijd op moment van oprichting:** ondernemers die bij de oprichting van hun onderneming 30 jaar of ouder zijn, gaan sneller een businessplan opstellen dan personen onder deze leeftijd.
- **voorige baan:** ondernemers die nog nergens gewerkt hebben en dus met hun onderneming starten meteen na het verlaten van de schoolbanken, stellen geen businessplan op bij de oprichting van hun zelfstandige onderneming. Wanneer de zaakvoerder reeds gewerkt heeft als eigenaar of als werknemer, vindt hij het businessplan een belangrijk onderdeel bij de opstart van zijn zelfstandige activiteit.
- **diploma:** hoe hoger het hoogst behaalde diploma van de oprichter, hoe groter de kans dat deze een businessplan zal opstellen. Vooral vanaf een diploma hoger secundair onderwijs, stijgt deze kans. Zo blijkt 60,29 % (= 50/79) van de deelnemende ondernemers met een diploma hoger niet-universitair onderwijs en 61,54 % (= 24/39) van de ondernemers met een universitair diploma, gekozen te hebben een businessplan op te stellen bij de opstart van hun zelfstandige onderneming.

Tabel 12: Correlaties – Businessplan en Leeftijd op moment van oprichting + Vorige baan + Diploma

		Businessplan
Leeftijd op moment van oprichting	Pearson Correlation	0,147
	Sig. (2-tailed)	0,024
	N	235
Vorige baan	Pearson Correlation	0,138
	Sig. (2-tailed)	0,033
	N	237
Diploma	Pearson Correlation	0,135
	Sig. (2-tailed)	0,038
	N	237

Bron: Eigen onderzoek

2.3 Personeelsplan bij de oprichting

Uit figuur 18 (p. 80) blijkt dat slechts 14,18 % van de deelnemende ondernemers bij de opstart een **personeelsplan** opgesteld had. Deze vaststelling is echter zeer opvallend. Het doel van een businessplan is het plannen van alle activiteiten op korte en middellange termijn. Wanneer uiteindelijk blijkt dat 40,74 % van de ondernemers meteen start met personeel, 23,46 % van de ondernemers binnen twee tot vier jaar na de oprichting personeel in dienst heeft en indien slechts 14,18 % van deze ondernemers werkelijk in het businessplan hun toekomstig personeel ingecalculeerd heeft, kan besloten worden dat de aanwerving van een eerste werknemer zeer ondoordacht verloopt. Daarnaast geeft de helft van de ondernemers aan dat zij de aanwerving van hun **eerste werknemer gepland** hadden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat ondernemers het woord 'plannen' zeer ruim opvatten. Wanneer zij vooraf nagedacht hebben over hun eerste aanwerving, spreken zij reeds van een geplande actie. In de meeste gevallen wordt deze planning echter niet op papier gezet en kan er niet gesproken worden van een formele, doordachte en gefundeerde planning van de aanwerving van het eerste personeelslid. Omwille van het kleine aantal deelnemende ondernemers met een personeelsplan, kunnen echter geen reële conclusies getrokken worden over de leeftijd van de onderneming op het moment van de eerste aanwerving en betreffende demografische variabelen.

3 De ondernemer en zijn personeel

Zoals blijkt uit de literatuurstudie en de onderzoeksresultaten van eigen onderzoek kiezen ondernemers op verschillende tijdstippen om een eerste werknemer aan te werven. Steeds minder ondernemers nemen echter binnen het eerste jaar na de oprichting personeel in dienst. Toch blijkt dit aandeel nog steeds erg hoog te zijn. Daarnaast nemen ook vele ondernemers pas enkele jaren na de oprichting personeel aan. De kenmerken van beide groepen worden hieronder besproken.

3.1 Aanwerving binnen één jaar na de oprichting

Na analyse van de enquête blijkt dat 40,74 % van de deelnemende werkgevers binnen het jaar na de oprichting, een eerste personeelslid in dienst genomen heeft. Of een ondernemer al dan niet binnen één jaar na de oprichting een eerste werknemer aangeworven heeft, blijkt afhankelijk te zijn van de **leeftijd van de ondernemer** op het moment van de oprichting (tabel 13).

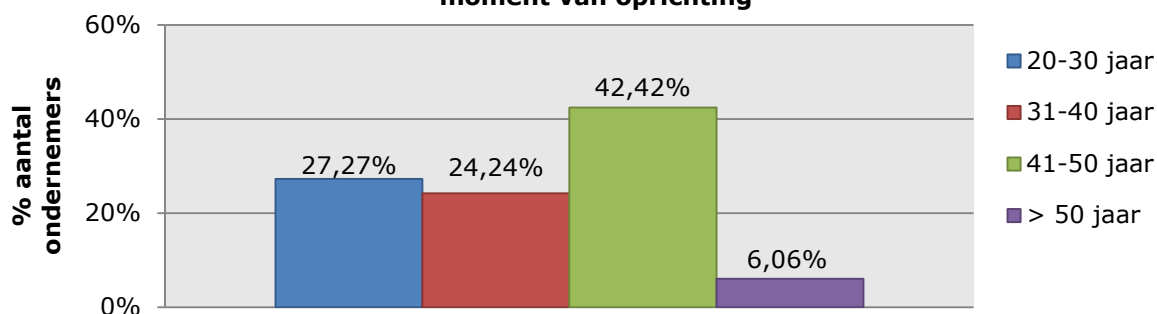
Tabel 13: Correlatie – Termijn zonder personeel en Leeftijd op moment van oprichting

		Termijn zonder personeel
Leeftijd op moment van oprichting	Pearson Correlation	-0,238
	Sig. (2-tailed)	0,032
	N	81

Bron: Eigen onderzoek

Uit analyse van de kruistabel van deze twee variabelen (bijlage 10, tabel 1) blijkt dat ondernemers die op het moment van de oprichting van hun zelfstandige onderneming **tussen 41 en 50 jaar** oud waren, de grootste kans hebben dat zij binnen het jaar na de oprichting hun eerste werknemer in dienst nemen. Figuur 19 geeft een overzicht van de leeftijden (op het moment van de oprichting) van de ondernemers die binnen het jaar na de oprichting een eerste werknemer aangeworven hadden.

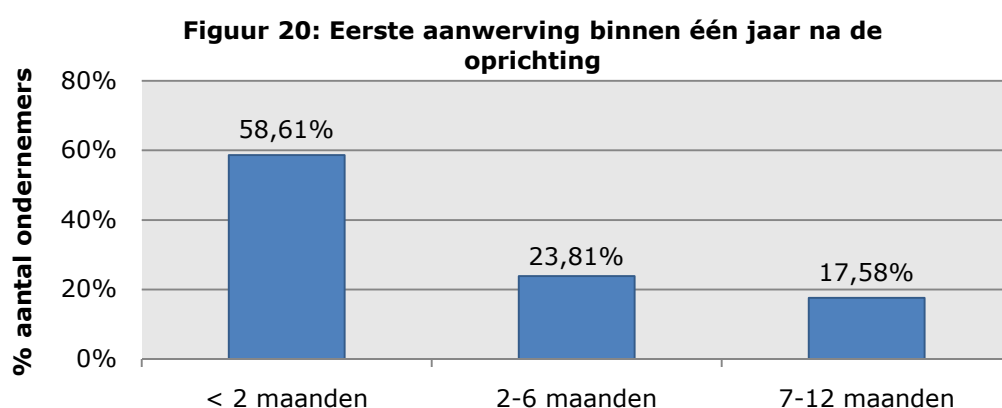
Figuur 19: Percentage ondernemers met binnen één jaar een eerste aanwerving, in vergelijking met de leeftijd van de ondernemer op moment van oprichting



Bron: Eigen onderzoek

Andere persoonskenmerken van de ondernemer zijn niet bepalend voor het aanwerven van een eerste werknemer binnen één jaar na de oprichting.

Door openbare gegevens van de Kruispuntbank van Ondernemingen te gebruiken en om te zetten in een kleine database, zoals aangegeven in deel I, hoofdstuk 3.3 betreffende het onderzoeksproces van deze studie, is het mogelijk het juiste tijdstip te bepalen wanneer binnen het jaar deze eerste werknemer aangeworven wordt. Figuur 20 geeft aan dat 58,61 % van de ondernemers die binnen het eerste jaar een eerste werknemer in dienst hadden, deze binnen **twee maanden** na de oprichting van de zelfstandige onderneming aangeworven had. Zoals reeds aangegeven, kent dit percentage echter een foutenmarge van 15,00 %.



Bron: Eigen onderzoek

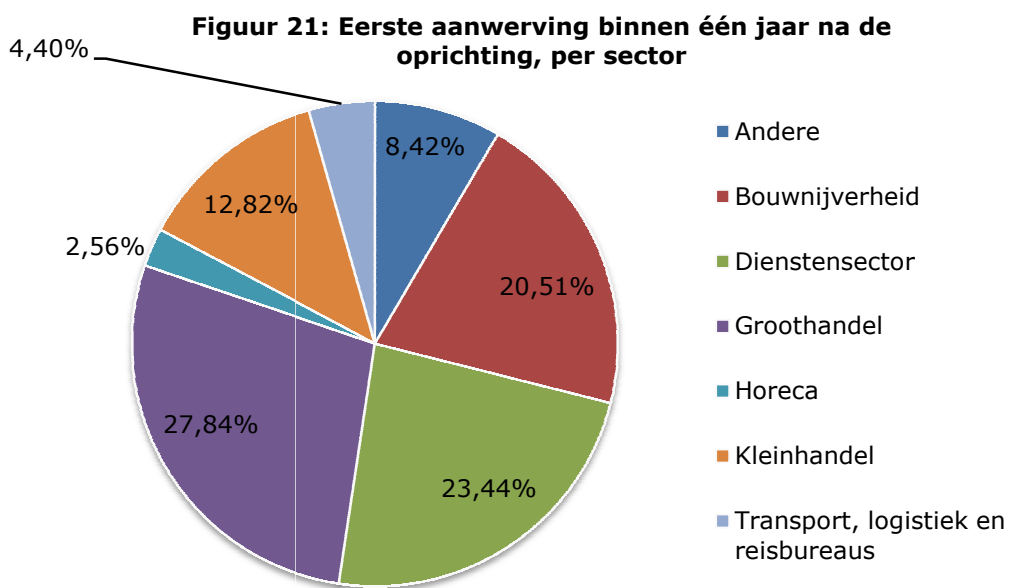
Wanneer deze ondernemingen onderverdeeld worden in **sectoren**, wordt duidelijk welke sectoren een snelle aanwerving vereisen. Figuur 21 (p. 85) geeft een overzicht van deze analyse. Hieruit blijkt dat de ondernemingen in de **groothandel** (27,84 %) in grootste mate hun eerste werknemer aangeworven hadden binnen één jaar na de oprichting, gevolgd door de **dienstensector** (23,44 %) en de **bouwnijverheid** (20,51 %). Hierbij moet opgemerkt worden dat deze drie sectoren tevens de grootste sectoren in België zijn.

Uit de voorgaande literatuurstudie (deel II) blijkt dat steeds minder ondernemingen binnen het eerste jaar na de oprichting hun eerste werknemer in dienst nemen. Geert Motmans is er echter van overtuigd dat deze cijfers een vertekend beeld geven naar tewerkstelling:

Meer en meer individuen gaan werken op zelfstandige basis. Die personen willen hun eigen baas zijn en gaan bijvoorbeeld via een managementvennootschap werken in plaats van in een loonstatuut. Op een bepaald loonniveau is het op zelfstandige basis interessanter. Ik heb de indruk dat dit de cijfers zou kunnen beïnvloeden, aangezien ik toch het gevoel heb dat nog steeds veel bedrijven personeel aanwerven. (interview Geert Motmans, 16/03/2011)

Dirk Ketele is het daar mee eens en verklaart de dalende trend als volgt:

Grote organisaties doen in toenemende mate beroep op ad hoc expertise. De onderneming heeft misschien niet de behoefte of de middelen om een specialist fulltime in dienst te nemen, dus betalen zij voor een aantal projecten of dergelijke. Ten tweede, speelt de toenemende vergrijzing hier ook een rol. Heel wat vijftigplussers in een brugpensioen of in een ander uitstroomscenario, blijken toch nog heel actief te zijn. Deze hebben veel ervaring maar niet meer de interesse om fulltime aan de slag te gaan. Dus ook zij gaan hun diensten aanbieden aan ondernemingen. Het voordeel van knowhow en capaciteiten in te huren op basis van een zelfstandige relatie, is dat de twee partijen een veel grotere flexibiliteit hebben. (interview Dirk Ketele, 22/03/2011)



Bron: Eigen onderzoek

3.2 Aanwerving vanaf één jaar na de oprichting

De meerderheid van de deelnemende ondernemers had echter het eerste personeelslid aangeworven na één jaar ondernemen (59,26 %). Aan de hand van een frequentieanalyse kunnen volgende conclusies getrokken worden:

- 23,46 % van de werkgevers nam zijn eerste werknemer in dienst na **twee tot vier jaar** ondernemen;
- 18,52 % van de werkgevers nam zijn eerste werknemer in dienst na **vijf tot tien jaar** ondernemen;
- 17,28 % van de werkgevers nam zijn eerste werknemer in dienst na **11 tot 20 jaar** ondernemen;

- 4,94 % van de werkgevers nam zijn eerste werknemer in dienst na **meer dan 20 jaar** ondernemen.

Zoals eerder vermeld is de termijn van eerste aanwerving enkel afhankelijk van de leeftijd van de ondernemer op het moment van de oprichting van zijn zelfstandige onderneming (tabel 13, p. 83). Wanneer de kruistabel van deze analyse opgemaakt wordt (bijlage 10, tabel 1) kan het volgende geconcludeerd worden: ondernemers die op het moment van de oprichting **jonger dan 41 jaar** waren, nemen pas vanaf één jaar ondernemen een eerste werknemer in dienst. Ondernemers die op het moment van oprichting tussen 31 en 40 jaar oud zijn, hebben 57,89 % (= 11/19) kans dat ze na twee tot vier jaar ondernemen een eerste personeelslid aanwerven. Indien de ondernemer op dat moment jonger is dan 31 jaar, heeft hij 50,00 % kans (= $(7+5+2)/(15+10+3)$) dat hij na vijf jaar ondernemerschap werkgever wordt.

4 Het rekruterings- en selectieproces van de eerste werknemer

4.1 Reden voor de eerste aanwerving

De belangrijkste reden om een eerste personeelslid aan te werven is wanneer ondernemers aanvoelen dat **de werkdruk te hoog** wordt. Dit geldt voor 66,99 % van de deelnemende ondernemers. De bedoeling van de aanwerving hier is dat de eerste werknemer enkele taken van de ondernemer kan overnemen, zodat de onderneming aan de toenemende vraag van de markt kan voldoen. Een andere belangrijke reden voor het aanwerven van een eerste werknemer is het feit dat de ondernemer wil dat zijn **zelfstandige onderneming groeit** (36,89 %). Om de onderneming te kunnen laten groeien, zullen allerhande publiciteitsmiddelen ingezet worden. Hierdoor zal de vraag naar de betreffende producten of diensten normaliter toenemen. De ondernemer weet dat hij deze toename niet alleen kan invullen en zal zich ervan bewust worden dat een eerste helpende hand noodzakelijk wordt om deze groei te kunnen verwezenlijken. Daarnaast zal de ondernemer ook de overstap maken naar werkgever om **meer tijd vrij te maken voor zijn familie en/of vrienden** (19,42 %) of om **bepaalde taken** (18,45 %) te laten uitvoeren die vaardigheden vereisen waarover hij zelf niet beschikt. Tabel 14 geeft een overzicht van de verschillende redenen waarom een eerste werknemer aangeworven werd bij de deelnemende ondernemers.

Tabel 14: Reden voor aanwerving van een eerste werknemer

Reden voor aanwerving	% ondernemers
Werkdruk is te hoog	66,99%
De onderneming laten groeien	36,89%
Meer tijd vrijmaken voor familie/vrienden	19,42%
Taken uitvoeren die de ondernemer niet kan	18,45%
Omdat het businessplan zo stelt	15,53%
Andere	6,80%

Bron: Eigen onderzoek

Volgens Geert Motmans kan een ondernemer verschillende redenen hebben om een eerste personeelslid aan te werven. Eén reden overheerst:

De eerste werknemer wordt vooral aangenomen om het eigen werk van de ondernemer voor een stuk uit handen te kunnen geven, om zo met de kern van de zaak te kunnen bezig zijn. Je hebt zoveel extra dingen die niet behoren tot de kernzaken van de onderneming, zoals reclame, informatica en boekhouding. Wanneer de ondernemer het gevoel heeft dat hij eigenlijk met de essentie van de zaak wil bezig zijn, gaat hij iemand aantrekken om deze randactiviteiten van hem over te nemen. (interview Geert Motmans, 16/03/2011)

Drie van bovenstaande redenen hebben een invloed op het tijdstip van de eerste aanwerving in vergelijking met de oprichting van de onderneming. Er blijkt namelijk een significante relatie te zijn tussen de **termijn** dat de onderneming gewerkt heeft **zonder personeel** en "reden: werkdruk is te hoog", "reden: de onderneming laten groeien" en "reden: omdat het businessplan zo stelt". Tabel 15 geeft een overzicht van deze correlaties en in bijlage 11 (tabel 1 tot en met 3) zijn de kruistabellen betreffende deze variabelen terug te vinden.

Tabel 15: Correlaties – Reden en Termijn zonder personeel

		Reden: werkdruk is te hoog	Reden: de onderneming laten groeien	Reden: omdat het businessplan zo stelt
Termijn zonder personeel	Pearson Correlation	0,356	-0,272	-0,419
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,014	0,000
	N	81	81	81

Bron: Eigen onderzoek

Reden: werkdruk is te hoog

De onderneming moet reeds enkele maanden of jaren actief zijn vooraleer de zaakvoerder ervaart dat de werkdruk te hoog aan het worden is en dat hij het werk niet meer alleen kan uitvoeren. Met andere woorden, de meeste aanwervingen van een eerste werknemer omwille van een te hoge werkdruk, komen voor **vanaf één jaar na de oprichting** van de onderneming (kruistabel bijlage 11, tabel 1). Naarmate de onderneming ouder wordt, stijgt de kans op eerste aanwerving omwille van de te hoge werkdruk, met een piek bij vijf jaar ondernemen.

Daarnaast blijkt dat hoe jonger de ondernemer was op het moment van de opstart, hoe sneller hij een eerste werknemer zal aanwerven om de werkdruk te verlagen (tabel 16). In bijlage 11 (tabel 4) is de kruistabel van deze analyse terug te vinden. Hieruit blijkt dat ondernemers die op het moment van de oprichting ouder waren dan 31 jaar, in mindere mate een eerste werknemer gingen aanwerven omdat de werkdruk te hoog was, dan deze die op dat moment **jonger dan 31 jaar** waren. Van de deelnemende ondernemers die gestart waren op een leeftijd tussen 20 en 30 jaar, wierf 85,71 % (= 30/35) het eerste personeelslid aan om te kunnen ontkomen aan de te hoge werkdruk.

Tabel 16: Correlatie – Reden en Leeftijd op moment van oprichting

		Reden: werkdruk is te hoog
Leeftijd op moment van oprichting	Pearson Correlation	-0,252
	Sig. (2-tailed)	0,011
	N	101

Bron: Eigen onderzoek

Reden: de onderneming laten groeien

Ondernemers die hun zelfstandige onderneming wilden laten groeien en daarvoor een eerste personeelslid in dienst namen, deden dit kort na de oprichting van de onderneming. Aan de hand van een kruistabellenanalyse (bijlage 11, tabel 2) blijkt dat ondernemingen die op het moment van de eerste aanwerving **minder dan vijf jaar actief** waren, in grotere mate een eerste werknemer aangeworven hadden omwille van deze reden, dan oudere ondernemingen. Dit blijkt voor 85,71 % (= (14+10)/28) van de deelnemende ondernemers zo te zijn. Geen enkele persoonskarakteristiek blijkt een invloed te hebben op deze reden tot aanwerving van het eerste personeelslid. Ook de sector is hier irrelevant.

Reden: omdat het businessplan zo stelt

Ondernemers die hun eerste werknemer aangeworven hadden omdat dit in hun businessplan gepland was, deden dit **binnen één jaar na de oprichting** van de onderneming (bijlage 11, tabel 3). Slechts 16,05 % van de respondenten heeft zijn eerste werknemer aangeworven omwille van deze reden. Daarom is er een bepaalde onzekerheid betreffende de correctheid van deze cijfers en kunnen hierover geen verdere conclusies geformuleerd worden.

Redenen onderling verbonden

Enkele verschillende redenen voor de aanwerving van een eerste werknemer zijn onderling significant met elkaar gecorreleerd. Tabel 17 geeft een overzicht van deze relaties. De exacte correlaties zijn terug te vinden in bijlage 11, tabel 5.

Tabel 17: Onderlinge correlaties van redenen van eerste aanwerving

Waarom eerste werknemer:	Significante correlatie met:
Taken uitvoeren die ondernemer niet kan	Werkdruk is te hoog Omdat het businessplan zo stelt
Werkdruk is te hoog	De onderneming laten groeien Omdat het businessplan zo stelt
De onderneming laten groeien	Werkdruk is te hoog
Omdat het businessplan zo stelt	Taken uitvoeren die de ondernemer niet kan Werkdruk is te hoog

Bron: Eigen onderzoek

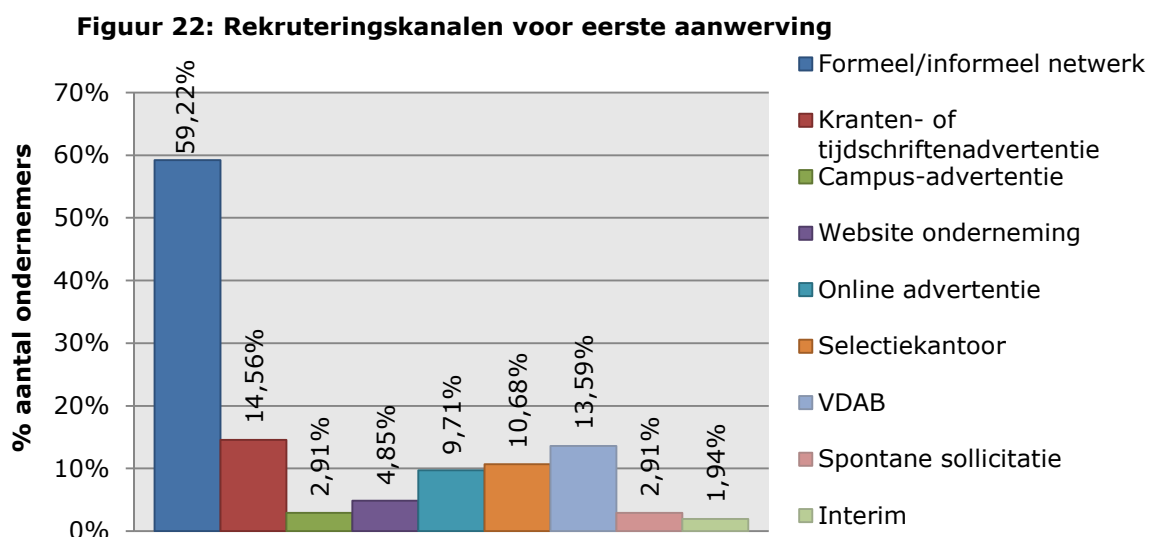
Welke reden tot aanwerving van een eerste werknemer heeft de grootste invloed op **het succes van de onderneming**? Zowel een correlatieanalyse ("reden tot oprichting" en "werkt de werknemer er nog steeds") als Dirk Ketele geven aan dat er geen enkele reden naar voor komt als het meest bepalend voor succes. Dirk Ketele heeft hieromtrent volgende mening:

De zaakvoerder heeft een aantal competenties waarin hij sterk is en er zijn er ook een aantal waarin hij minder sterk is. Als de ondernemer zich laat omringen door mensen die dat compenseren, dan wordt de

ondernemer en de onderneming sterker. Dus als dat de kern van de zaak is en de ondernemer doet dit zelf terwijl iemand anders daar beter in is, dan is de onderneming niet aan het versterken. Het belangrijkste is, dat de ondernemer zich laat omringen door mensen die op een aantal domeinen sterker zijn dan hijzelf. Maar die wel het geheel versterken. (interview Dirk Ketele, 22/03/2011)

4.2 Rekruteringskanaal

De ondernemer kan op verschillende manieren zijn zoektocht naar een eerste werknemer starten. Het **formeel en/of informeel netwerk** (59,22 %) van de ondernemer is het meest gebruikte kanaal voor het op zoek gaan naar een eerste werknemer, gevolgd door de **kranten- of tijdschriftenadvertenties** (14,56 %) en door gebruik te maken van de diensten van **de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB)** (13,59 %). Figuur 22 geeft een overzicht van het gebruik van verschillende rekruteringskanalen bij het aanwerven van een eerste werknemer. De leeftijd van de onderneming op het moment van de oprichting heeft geen significante invloed op de keuze voor één van deze kanalen.



Bron: Eigen onderzoek

Van de deelnemende ondernemers heeft 59,22 % zijn eerste werknemer aangetrokken via zijn formeel en/of informeel netwerk. Onder het **formeel netwerk** van de ondernemer wordt binnen deze studie verstaan de contacten van de ondernemer verkregen door vroegere werkervaringen of met collega-ondernemers. Het **informeel netwerk** zijn alle personen die de ondernemer persoonlijk kent, zonder de aanwezigheid van een professionele relatie. De belangrijkste reden voor de populariteit van het formeel en/of informeel netwerk van de ondernemer als kanaal voor de rekrutering van de eerste werknemer, is het feit dat deze manier van rekruteren gratis is. Volgens Dirk Ketele speelt echter niet enkel het prijskaartje hier een rol, maar ook de

vertrouwensrelatie die ontstaan is door dit netwerk. Het feit dat de ondernemer de persoon kent, heeft een grote invloed op het al dan niet aanwerven van deze persoon. De keuze voor dit kanaal is echter onafhankelijk van bepaalde persoonskenmerken van de ondernemer of de sector waarin de onderneming actief is.

Als tweede kanaal zijn **de kranten- of tijdschriftenadvertenties** populair bij de eerste aanwerving. Hieraan is echter een prijskaartje verbonden. Het gevolg van deze hoge kostprijs is dat ondernemers die via dit kanaal op zoek zijn naar een eerste werknemer geen aantrekkelijke advertentie kunnen plaatsen. Hierdoor daalt het aantal kandidaten dat zich aanbiedt voor de job en dus ook de kans dat er zich een geschikte eerste werknemer tussen deze kandidaten bevindt. Ondanks de hoge kostprijs heeft 14,56 % van de ondernemers zijn eerste werknemer aangetrokken via dit kanaal. De reden waarom toch een aantal werknemers voor deze methode kiest is volgens Geert Motmans de volgende:

Er is een grote opkomst van de krant als rekruteringskanaal. Deze methode is wel duur, maar ondernemers willen het algemeen eerst zelf proberen vooraleer ze naar een rekruteringsbureau stappen en de rekrutering uitbesteden. (interview Geert Motmans, 16/03/2011)

Ook de keuze voor dit rekruteringskanaal blijkt onafhankelijk te zijn van bepaalde demografische variabelen of de sector.

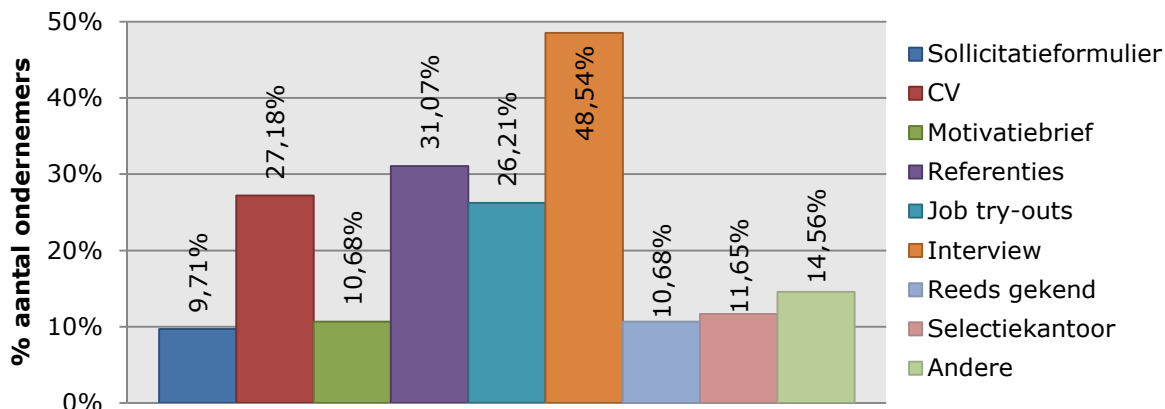
De **Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding** (VDAB) is het derde belangrijkste kanaal voor rekrutering van de eerste werknemer. 13,59 % van de deelnemende ondernemers heeft zijn eerste werknemer gevonden via dit kanaal. De VDAB heeft langs de ene kant een pool van werkzoekenden waarin de ondernemer op zoek kan gaan naar geschikte kandidaten. Langs de andere kant beschikt deze instelling over een verzameling van jobadvertenties van ondernemers die op zoek zijn naar kandidaten voor het invullen van een arbeidsplaats. De VDAB treedt, zoals zijn naam doet vermoeden, op als arbeidsbemiddelaar. Ze zijn een intermediair tussen de ondernemer en de werkzoekende. Hun service is gratis, waardoor het voor de ondernemer een zeer aantrekkelijke bron van rekrutering is. De keuze voor dit rekruteringskanaal blijkt, zoals de twee voorgaande kanalen, onafhankelijk te zijn van bepaalde karakteristieken van de ondernemer en de sector waarin de onderneming actief is.

4.3 Selectiemethode

Zodra de kandidaten eerste werknemer zich voorgesteld hebben aan de ondernemer, moet deze laatste op zoek gaan naar de meest geschikte kandidaat. Hierbij zal hij gebruik maken van allerhande selectiemethodes. Figuur 23 (p. 92) geeft weer welke selectiemethodes het meest toegepast worden voor de aanwerving van het eerste personeelslid in een onderneming. Het

selectie-interview (48,54 %) is veruit de meest populaire selectiemethode voor ondernemers die hun eerste werknemer willen aanwerven.

Figuur 23: Selectiemethodes voor eerste aanwerving



Bron: Eigen onderzoek

Het selectieproces van de eerste werknemer verloopt volgens Geert Motmans vaak zeer soepel. Ondernemers pogen het selectie-interview formeel te voeren, maar dit is voor de onervaren werkgever geen gemakkelijke taak. Het interview slaat vlug om in een informeel gesprek. Daarnaast is het niet verstandig wanneer de ondernemer zich enkel op het interview gaat baseren voor de aanwerving van een werknemer. Geert Motmans zegt het volgende over het selectie-interview binnen een KMO:

Ondernemers proberen dit interview formeel te voeren, maar dat is oefenen. Als de ondernemer dit nooit gedaan heeft, weet hij niet hoe hij dat moet doen. Dan gaat hij ofwel hulp vragen of op het internet zoeken naar een vraaggesprek en dan wordt het heel formeel, ofwel verloopt het interview vanuit de buik en worden meestal een aantal dingen vergeten te vragen. Daarom vergist de ondernemer zich vaak wanneer hij zich puur baseert op het interview. Die professionaliteit is er niet bij een startende werkgever. (interview Geert Motmans, 16/03/2011)

De **referenties** (31,07 %) van de kandidaten zijn tevens een belangrijke factor voor de kans op aanwerving als eerste werknemer, gevolgd door hun **C.V.** (27,18 %). Deze methodes zijn aantrekkelijk omwille van de toepassingsvriendelijkheid ervan. Het gevaar hierbij is echter, volgens Geert Motmans, het gebrek aan objectiviteit. Iedere kandidaat kan op zijn C.V. schrijven wat hij wil en het controleren van referenties kan een ander beeld geven dat de werkelijkheid. Met andere woorden, er heerst twijfel over de betrouwbaarheid van deze bronnen. De ondernemer die onervaren is met het statuut als werkgever, is zich vaak niet bewust van de gebreken verbonden aan deze methodes van selecteren maar zal ze door de gebruiksvriendelijkheid ervan maar al te graag toepassen in zijn selectieproces.

Zeer weinig werkgevers gingen hun eerste werknemer zoeken via **een selectiekantoor** (11,65 %). De belangrijkste reden waarom een ondernemer toch van deze diensten gebruik zou willen maken, is de hoge betrouwbaarheid verbonden aan deze methode. Indien van deze diensten gebruik gemaakt werd, was de persoonlijkheidsvragenlijst, afgelegd door het selectiekantoor, de meest gewaardeerde maatstaf voor het vinden van de meest geschikte eerste werknemer.

Net zoals bij het rekruteringsproces, is de keuze voor een of andere methode voor de selectie van de meest geschikte kandidaat eerste werknemer, onafhankelijk van de leeftijd van de onderneming op het moment van de indiensttreding van de eerste werknemer en tevens niet afhankelijk van één van de demografische variabelen van de ondernemer of de sector waarin de onderneming actief is.

Wat betreft het gebruik van selectiemethodes kan **geconcludeerd** worden dat vele ondernemers een goed overwogen selectieproces overbodig vinden. Velen kennen hun eerste werknemer reeds van voor de aanwerving (zie hoofdstuk 6.3 van deel III en figuur 23, p. 92) en vinden het daardoor vaak onnodig hun keuze te laten ondersteunen door één of meerdere selectiemethodes. Dit blijkt ondermeer uit de correlaties weergegeven in tabel 18. Hieruit is vast te stellen dat wanneer het eerste personeelslid reeds een **gekend persoon** was voor de ondernemer, hij zich bij het selectieproces niet of in mindere mate zal baseren op een sollicitatieformulier, een C.V., een motivatiebrief of een selectie-interview. Met andere woorden, wanneer het eerste aangeworven personeelslid reeds gekend is, gaat de startende werkgever ervan uit dat een goed overwogen selectieproces overbodig is. Dirk Ketele geeft aan dat dit toch wel voor enige problemen kan zorgen:

Het feit dat de ondernemer iemand kent van de persoonlijke omgeving, heeft een aantal voordelen en daardoor is hij soms gemakkelijker geneigd om deze persoon aan te werven als zijn eerste werknemer. De valkuil is dan dat de ondernemer vergeet te controleren hoe deze mensen zich professioneel zullen opstellen. Als hij daar dan op een bepaald moment achterkomt, ontstaan er veel problemen. (interview Dirk Ketele, 22/03/2011)

Tabel 18: Correlaties – Selectie en Eerste werknemer was gekend

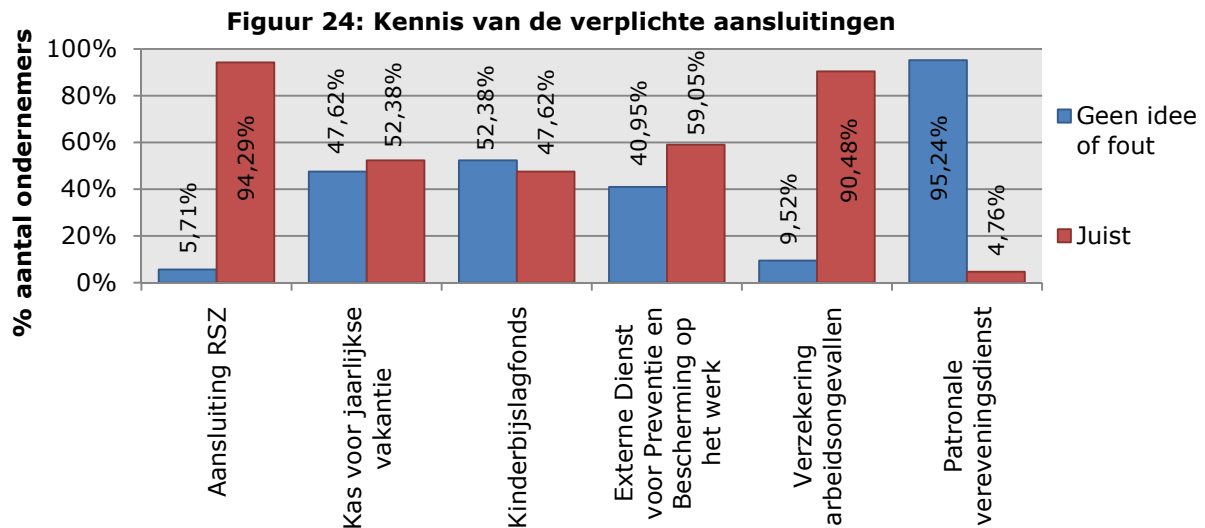
		Selectie: sollicitatie- formulier	Selectie: C.V.	Selectie: motivatie- brief	Selectie: selectie- interview
Eerste werknemer was gekend	Pearson Correlation	-0,256	-0,268	-0,240	-0,286
	Sig. (2- tailed)	0,010	0,007	0,016	0,004
	N	101	101	101	101

Bron: Eigen onderzoek

5 Procedure voor wettelijke aanwerving

5.1 Aansluitingen en documenten

Algemeen hebben werkgevers een goede kennis betreffende de **verplichtingen** die komen kijken bij het **aansluiten** van een eerste werknemer (figuur 24).



Bron: Eigen onderzoek

Enkele aansluitingen bezorgen ondernemers echter toch een bepaalde onzekerheid betreffende de verplichtheid ervan. Deze werden verder geanalyseerd.

De kennis van de verplichtheid van **de kas voor jaarlijkse vakantie** is beperkt. Slechts één op twee ondernemers is zich bewust van deze verplichting. Dit resultaat is echter te verklaren vanuit het feit dat deze aansluiting enkel verplicht is wanneer de ondernemer het personeelslid aanwerft onder een ander statuut dan bediende. Wat betreft de beperkte kennis van de verplichte aansluiting bij **de Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het werk** kan echter geen verklaring gegeven worden. Blijkbaar weet 40,95 % van de deelnemende werkgevers niet dat deze aansluiting verplicht is.

Ondernemers die weten dat ze zich bij hun eerste werknemer moeten aansluiten bij de twee bovenstaande instanties, blijken niet gekenmerkt te zijn door bepaalde persoonskenmerken, de sector waarin de onderneming actief is en de leeftijd van de onderneming bij de eerste aanwerving.

Wat betreft de slechte kennis van de ondernemer voor de aansluiting bij **een kinderbijslagfonds** is er wel een correlatie weer te geven met een persoonskenmerk van de ondernemer. Uit tabel 19 blijkt dat ondernemers met kinderen weten dat zij hun eerste werknemer moeten aansluiten bij een kinderbijslagfonds. De leeftijd van de onderneming op het moment van de eerste aanwerving en de sector waarin deze actief is, hebben echter geen invloed op de kennis betreffende deze verplichte aansluiting.

Tabel 19: Correlatie – Kinderbijslagfonds en Kinderen

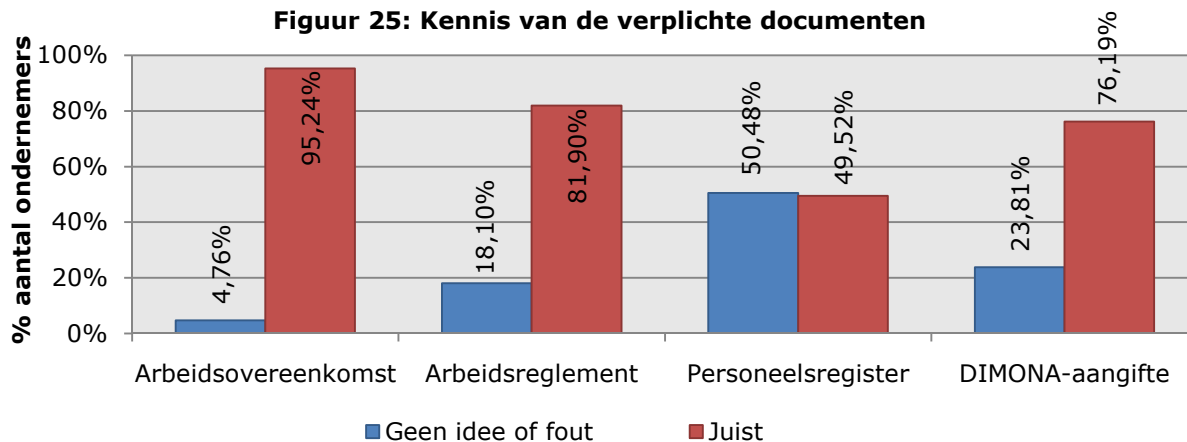
		Kinderbijslagfonds
Kinderen	Pearson Correlation	0,264
	Sig. (2-tailed)	0,006
	N	105

Bron: Eigen onderzoek

De kennis betreffende de aansluiting bij de **Patronale Vereveningsdienst** is echter niet zo goed. Slechts 4,76 % van de ondernemers wist dat deze aansluiting verplicht is. Dit is echter opvallend aangezien 24,00 % van de deelnemende ondernemers, in deze correlatie, actief is in de bouwnijverheid. Hier moet wel opgemerkt worden dat de vragenlijst niet vermeldde dat deze aansluiting enkel toe te passen is bij bedrijven die actief zijn in de bouwnijverheid, waardoor de antwoorden een vertekend beeld kunnen geven.

De kennis betreffende het verplicht opstellen van bepaalde **documenten** is algemeen beter dan deze van de aansluitingen. Drie van de vier noodzakelijke documenten waren bij de ondernemers gekend als verplicht op te stellen bij de aanwerving van een eerste werknemer (figuur 25). De verplichte opstelling van het **personeelsregister** is echter minder bekend. Dit valt te verklaren omdat dit document enkel verplicht op te stellen is wanneer de werknemer niet valt onder de DIMONA-aangifte of wanneer meerdere werknemers op hetzelfde ogenblik tewerkgesteld worden op verschillende locaties. Weinig eerste werknemers voldoen aan één van deze twee voorwaarden.

Figuur 25: Kennis van de verplichte documenten



Bron: Eigen onderzoek

De kennis betreffende de verplichting voor het opstellen van **een arbeidsovereenkomst** en **de DIMONA-aangifte** blijkt uit een correlatieanalyse onafhankelijk te zijn van bepaalde persoonskenmerken van de ondernemer, de sector waarin de onderneming actief is of de termijn dat de onderneming actief was zonder personeel.

De leeftijd van de onderneming op het moment van de eerste aanwerving en de sector waarin de onderneming actief is, blijken tevens geen significante invloed te hebben op de kennis betreffende de verplichting van **het arbeidsreglement**. Het **geslacht** van de ondernemer daarentegen wel. Tabel 20 geeft deze correlatie weer. Hieruit is af te leiden dat mannen een betere kennis hebben van deze verplichting dan vrouwen. Uit de kruistabel in bijlage 12 (tabel 1) blijkt dat 68,00 % van de vrouwen een juiste kennis had van deze verplichting, tegenover 86,25 % van de mannelijke ondernemers. Omwille van het feit dat de meerderheid van de deelnemers aan deze studie mannen waren, moet met deze vaststelling voorzichtig omgegaan worden.

Tabel 20: Correlatie – Arbeidsreglement en Geslacht

		Arbeidsreglement
Geslacht	Pearson Correlation	-0,202
	Sig. (2-tailed)	0,039
	N	105

Bron: Eigen onderzoek

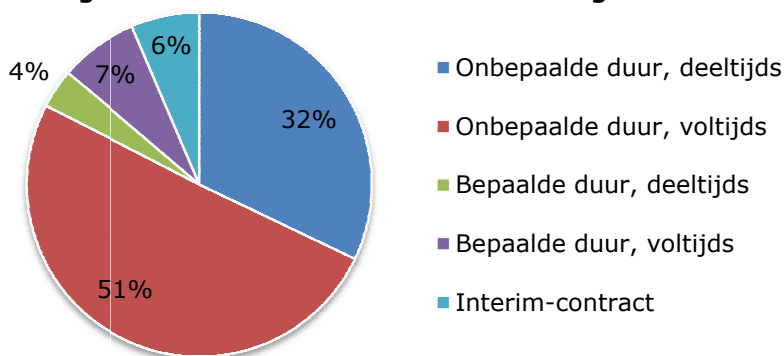
Net zoals de vorige drie documenten is de kennis betreffende de verplichting van **het personeelsregister** onafhankelijk van de sector waarin de onderneming actief is en van de leeftijd van de onderneming op het moment van de eerste aanwerving. Twee demografische variabelen hebben wel een significante relatie met deze kennis: de **burgerlijke staat** van de ondernemer en het feit of de ondernemer **kinderen** heeft of niet. Voor deze vaststellingen kan echter geen verklaring geformuleerd worden. Omwille van deze reden worden deze correlaties niet verder uitgediept binnen dit onderzoek.

5.2 Arbeidsovereenkomst en arbeidscontract

Wat betreft de **aard van de arbeid** werd in deze studie 45,79 % van de eerste werknemers ingeschreven als arbeider tegenover 54,21 % als bediende. De meerderheid werd aangeworven met een arbeidsovereenkomst van **onbepaalde duur** voor **voltijdse arbeid** (50,46 %). Dit is echter in tegenstelling met wat de literatuur vermeldt. Figuur 26 (p. 98) geeft een overzicht van de verschillende vormen van duur van tewerkstelling bij de eerste aanwerving, gevolgd door figuur 27 (p. 98) met de totale jaarlijkse loonkost die de ondernemer had meteen na de aanwerving van zijn eerste werknemer. Uit deze laatste blijkt dat de meeste ondernemers meteen na de eerste aanwerving een **totale jaarlijkse loonkost** hadden tussen € 23.801,00 en € 35.000,00 (38,89 %)

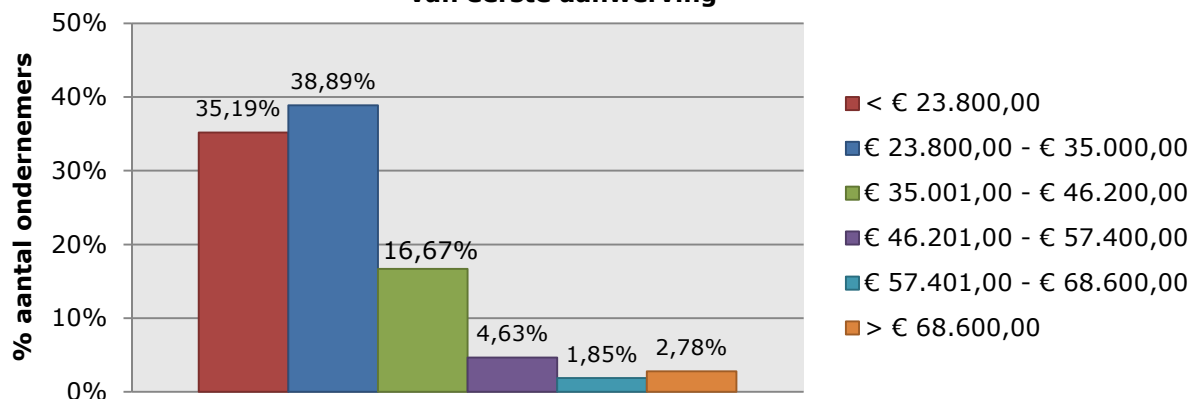
per werknemer, gevolgd door een loonkost van minder dan € 23.800,00 (35,19 %) per werknemer. Met andere woorden, het bruto jaarloon dat de eerste werknemer het eerste jaar van tewerkstelling ontving, was voor 74,08 % van de eerste werknemers minder dan € 20.800,00 of ongeveer € 1.730,00 per maand. Berekend vanuit de formule gegeven in tabel 3 (p. 52) komt dit brutoloon, ongeacht de aard van de arbeid, voor een gehuwde werknemer waarvan de partner geen inkomen heeft (bedrijfsvoorheffing= 20,00 %), ongeveer overeen met een nettoloon van € 1.250,00 per maand. Bij deze berekeningen werd geen rekening gehouden met een 13^{de} maand. De formule voor de berekening van de totale loonkost, uitgaande van het bruto maandloon, is terug te vinden in bijlage 13, figuur 1.

Figuur 26: De duur van de tewerkstelling



Bron: Eigen onderzoek

Figuur 27: Totale jaarlijkse loonkost op het moment van eerste aanwerving



Bron: Eigen onderzoek

Bovenstaande variabelen (aard, duur, omvang en loonkost) blijken geen significante relatie met elkaar te hebben. Wat betreft de **demografische variabelen, de sector** en **de termijn** dat de onderneming gewerkt heeft **zonder personeel** zijn wel correlaties weer te geven met de variabelen betreffende de arbeidsovereenkomst.

De aard van de arbeid

Tabel 21 geeft weer dat de aard van de arbeid gecorreleerd is met twee variabelen: het hoogst behaalde diploma van de ondernemer en de sector waarin de onderneming actief is. Aan de hand van de kruistabellen in tabellen 1 en 2 van bijlage 13, kunnen volgende conclusies getrokken worden:

- **diploma:** ondernemers met een diploma vanaf hoger niet-universitair onderwijs namen vooral bedienden aan als eerste werknemer. Zo werd 72,41 % (= (23+18+1)/58) van de bedienden aangeworven door een ondernemer met minstens een diploma hoger niet-universitair onderwijs. Ondanks het ontbreken van een significante correlatie binnen deze studie tussen het diploma van de ondernemer en de sector waarin de onderneming actief is, kan het feit dat de aard van de arbeid afhankelijk is van het diploma van de ondernemer toch in bepaalde mate te verklaren zijn vanuit de sector waarin de onderneming actief is.
- **sector:** in de twee grootste sectoren, de bouwnijverheid en de dienstensector, werden verschillende statuten gehanteerd voor een eerste werknemer. 92,00 % (= 23/25) van de eerste werknemers in de bouwnijverheid, werd ingeschreven als arbeider. 60,00 % (= 18/30) van de eerste werknemers in de dienstensector daarentegen werd aangeworven als bediende. Omwille van de verschillende aard van de geleverde arbeid in beide sectoren zijn deze cijfers echter niet opvallend.

Tabel 21: Correlaties – Aard van de arbeid en Diploma + Sector

		Aard van de arbeid
Diploma	Pearson Correlation	0,375
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	107
Sector	Pearson Correlation	0,320
	Sig. (2-tailed)	0,001
	N	99

Bron: Eigen onderzoek

De duur van de tewerkstelling

De duur van de tewerkstelling van de eerste werknemer wordt beïnvloed door twee kenmerken van de ondernemer, de vorige baan en het geslacht (tabel 22, p. 100). Uit de analyse van de kruistabel van deze twee variabelen (bijlage 13, tabel 3) kan geconcludeerd worden dat ondernemers die in hun **vorige baan** gewerkt hebben als werknemer, vaker kiezen hun eerste werknemer een contract voor onbepaalde duur voor voltijdse arbeid aan te bieden. Van de ondernemers die in hun vorige baan eigenaar waren van een eigen onderneming, koos nog steeds 63,64 % (= 14/22) zijn eerste werknemer aan te werven voor onbepaalde duur, maar nu voor deeltijdse arbeid. Daarnaast blijkt er een verschil te zijn tussen **mannelijke en vrouwelijke** ondernemers. De kruistabel in bijlage 13 (tabel 4) maakt duidelijk dat 56,10 % (= 46/82) van de mannelijke ondernemers hun eerste werknemer aangeworven had onder een contract van onbepaalde duur voor voltijdse arbeid.

Vrouwen daarentegen wierven in de meeste gevallen (59,26 % = 16/27) de eerste werknemer aan met een contract van onbepaalde duur voor deeltijdse arbeid.

Tabel 22: Correlaties – Duur van de tewerkstelling en Vorige baan + Geslacht

		Duur van de tewerkstelling
Vorige baan	Pearson Correlation	0,231
	Sig. (2-tailed)	0,016
	N	108
Geslacht	Pearson Correlation	-0,259
	Sig. (2-tailed)	0,007
	N	109

Bron: Eigen onderzoek

Geert Motmans geeft aan dat voor de aanwerving van een bediende, de startende werkgever best een contract van bepaalde duur afsluit. Aan het statuut van bediende zijn hoge opzegkosten verbonden. Indien mogelijk, moet de ondernemer er alles aan doen om deze te vermijden. Een arbeider wordt daarentegen best aangeworven onder een contract voor onbepaalde duur. Hier zijn de opzegkosten veel lager en een dergelijk vast contract zorgt voor motivatie en vertrouwen van de werknemer.

Totale jaarlijkse loonkost

Tabel 23 geeft de significante correlatie weer tussen de totale jaarlijkse loonkost voor de eerste werknemer en de **vorige baan** van de ondernemer. Uit de analyse van de kruistabel (bijlage 13, tabel 5) van deze relatie kan volgende conclusie getrokken worden: ondernemers die in hun vorige baan eigenaar waren van een zelfstandige onderneming of ondernemers die nog nooit gewerkt hadden, hadden bij de eerste werknemer een loonkost van minder dan € 23.800,00. Ondernemers die reeds gewerkt hadden als werknemer, hadden bij hun eerste werknemer een hogere loonkost, namelijk tussen € 23.800,00 en € 35.000,00.

Tabel 23: Correlatie – Totale jaarlijkse loonkost en Vorige baan

		Totale jaarlijkse loonkost
Vorige baan	Pearson Correlation	0,234
	Sig. (2-tailed)	0,015
	N	107

Bron: Eigen onderzoek

Een verklaring voor de lage lonen bij startende werkgevers is volgens Dirk Ketele de volgende:

Een startende werkgever gaat proberen zijn geld zo goed mogelijk te besteden, dus is het logisch dat hij niet nodeloos lonen gaat uitbetalen die boven de markt uitschieten. Iemand die voor de eerste maal aanwerft, is bezig met het op zoek gaan naar de best mogelijke kwaliteit aan de laagste prijs. (interview Dirk Ketele, 22/03/2011)

Geert Motmans raadt startende werkgevers aan alternatieve beloningen aan te bieden. Omwille van de schaarste aan goed personeel en de assertiviteit van de werknemer, zouden de werkgevers dit best toepassen. Toch blijkt de startende werkgever dit niet vaak aan te bieden, aldus Geert Motmans.

5.3 Proef-, concurrentie- en scholingsbeding

De inlassing van een proefbeding in een arbeidsovereenkomst is vaak een standaardclausule. Dit is niet enkel bij startende werkgevers. Ook ondernemers die al meerdere werknemers in dienst hebben, bespreken een proefperiode bij nieuwe aanwervingen. Het concurrentie- en het scholingsbeding worden in mindere mate toegepast. Deze vaststelling is in grote mate te verklaren omwille van het feit dat dergelijke clausules enkel toegepast kunnen worden vanaf een bepaald brutoloon. Vele startende werkgevers voldoen niet aan deze vereiste.

Volgens Geert Motmans worden het concurrentie- en scholingsbeding slechts in weinig gevallen toegepast omwille van volgende redenen:

Het concurrentiebeding wordt enkel bij hoge, commerciële functies toegepast. Daarnaast worden deze vaak fout opgesteld en zijn daardoor ongeldig. Ook het scholingsbeding wordt door gebrek aan kennis in zeer kleine mate toegepast. Daarnaast is het enkel geldig voor opleidingen die gesubsidieerd worden. Een eerste werknemer die een opleiding moet volgen, zal dit in de meeste gevallen bij de VDAB doen. Dus voor de eerste werknemer zal dit beding zeker niet toegepast worden. (interview Geert Motmans, 16/03/2011)

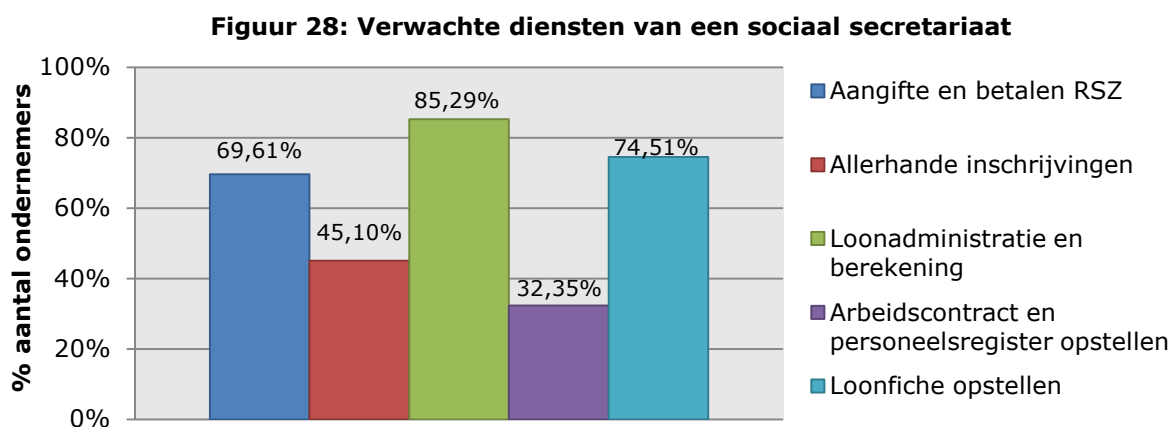
Dirk Ketele vindt het concurrentiebeding echter in sommige gevallen toch wel een zeer belangrijke clausule:

Het hangt af van waarvoor de ondernemer die eerste persoon binnenhaalt. Als deze toegang krijgt tot de kern van de zaak en hij gaat een maand later daarmee lopen om dat zelf te doen, dan heeft de ondernemer een probleem. Omwille van deze reden staat het concurrentiebeding in heel veel bediende overeenkomsten als standaardclausule. (interview Dirk Ketele, 22/03/2011)

5.4 Sociaal secretariaat

Bijna alle (98,15 %) deelnemende ondernemers had zich voor de aanwerving van zijn eerste werknemer aangesloten bij een erkend sociaal secretariaat. Dit is echter geen betrouwbaar gegeven aangezien de vragenlijst grotendeels verstuurd werd naar leden van het sociaal secretariaat Sofim Dienstengroep.

Figuur 28 geeft een overzicht van de verwachtingen die ondernemers hebben van hun sociaal secretariaat.



Bron: Eigen onderzoek

Ondernemers verwachten in de eerste plaats dat het sociaal secretariaat alles regelt wat betreft de **loonadministratie**. 85,29 % van de werkgevers vindt dit de belangrijkste taak van deze instelling. Daarnaast verwacht 74,51 % van de ondernemers dat het sociaal secretariaat de **loonfiche opstelt** en 69,61 % rekt erop dat zij zorgen voor de **correcte RSZ-aangifte en -betaling**. Kortom, het sociaal secretariaat wordt geacht alles te regelen wat betreft de werknemersadministratie in een onderneming.

Daarnaast blijkt ook het leveren van **correct advies** door het sociaal secretariaat, betreffende allerhande personeelszaken, een zeer grote verwachting te zijn. Enkele werkgevers gaven het volgende antwoord wanneer gevraagd werd naar de verwachtingen van een sociaal secretariaat:

- "Dat zij alle regels kennen en mij daarop wijzen."
- "Ondersteuning bij personeelsadministratie en een adviserende rol in verband met sociale wetgeving."
- "Uitleg en volledige begeleiding bij het aanwerven van personeel."
- "Hulp indien nodig en opvang van de papierhandel waarin wij zelf niet zo thuis zijn."
- "Proactief advies om personeelskosten en aanverwanten zoveel mogelijk te beperken, zonder de werknemer te benadelen."

6 Het profiel van de startende werkgever en zijn eerste werknemer

6.1 Profiel startende werkgever

Uit eigen onderzoek kan een beeld geschetst worden van de startende werkgever. Onderstaande bespreking is echter zeer beperkt omwille van twee redenen. In de eerste plaats komt in de literatuurstudie reeds het profiel van de startende werkgever uitvoerig aan bod. Het is dus reeds duidelijk wie deze werkgevers zijn. Ten tweede, aangezien de resultaten uit de literatuurstudie gebaseerd zijn op een hogere steekproefomvang, zullen die gegevens betrouwbaarder zijn dan deze uit eigen onderzoek.

Het profiel van de startende werkgever ziet er volgens eigen onderzoek als volgt uit. De meerderheid van de startende werkgevers:

- is actief in de **bouwnijverheid** (24,51 %);
- was in zijn vorige baan tewerkgesteld als **werknemer** in een onderneming **met 5 tot 50 werknemers** (30,28 %);
- is **een man** (75,45 %);
- is **gehuwd** (60,00 %);
- heeft een diploma **hoger niet-universitair onderwijs** (31,82 %);
- was op het moment van de oprichting van de onderneming tussen **31 en 40 jaar oud** (38,61 %).

6.2 Profiel eerste werknemer

6.2.1 Opleiding

De mening over de noodzaak van een opleiding of een minimaal behaald diploma van de eerste werknemer is zeer gemengd bij de deelnemende werkgevers. Slechts **één op twee** ondernemers vroeg van zijn eerste werknemer een bepaalde opleiding of minimum behaald diploma. Hier zijn geen verschillen weer te geven tussen de diverse persoonskenmerken en ook het tijdstip van de aanwerving in vergelijking met de opstart van de onderneming heeft geen enkele invloed op de vraag naar al dan niet een bepaalde opleiding.

Enkele redenen waarom **wel** een minimum behaald diploma verwacht werd van de eerste werknemer zijn:

- "In het belang van de zaak is het nodig dat mijn eerste aangeworven werknemer de nodige vakkennis had."

- "Mijn eerste werknemer moest een deel van mijn werk kunnen overnemen, dus hij diende tevens die bagage te hebben."
- "Als secretaresse, die toch de toegangspoort is voor mijn klanten, verwachtte ik een minimale opleiding."
- "Een eerste werknemer met een hogere opleiding, lijkt mij een grotere kans op slagen."

Daarnaast haalden werkgevers ook redenen aan waarom de opleiding of het diploma van de eerste werknemer **niet** bepalend was bij de aanwerving. Enkele belangrijke redenen waren:

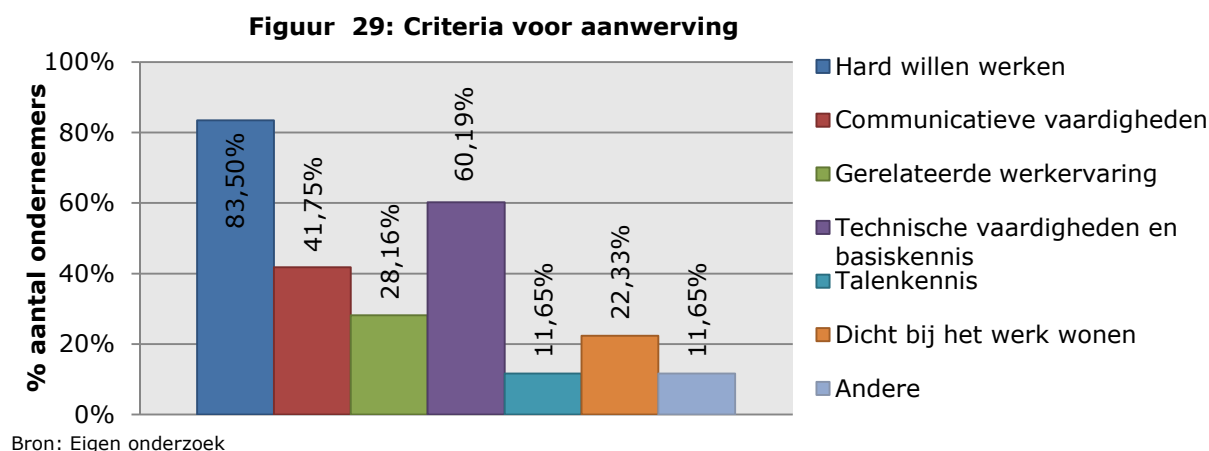
- "De jobinhoud vergt veeleer kunde dan kennis."
- "Motivatie, inzet en klantvriendelijkheid zijn veel belangrijker dan diploma."
- "Goede inzet, vaardigheden en attitude zijn relevant, deze zijn niet noodzakelijk gebonden aan een academisch verleden."

Dirk Ketele geeft onderstaande uitleg waarom de opleiding niet erg belangrijk is voor de eerste werknemer:

De motivatie is veel belangrijker dan de opleiding, zeker in een startende onderneming. Als de ondernemer iemand aanwerft is dat omdat hij vooruit wil. Dus het element motivatie en een stuk dynamiek zijn toch wel veel belangrijker in die fase van de onderneming dan de opleiding van het eerste aangeworven personeelslid. Je hoort ook ondernemers in toenemende mate klagen over het gebrek aan gemotiveerd personeel. Dus dit staat heel hoog op hun lijst. (interview Dirk Ketele, 22/03/2011)

6.2.2 Criteria

Wat betreft de criteria waaraan de eerste werknemer moet voldoen zijn de ondernemers het grotendeels eens (figuur 29).



De belangrijkste kenmerken die het eerste aangeworven personeelslid moet hebben zijn voor de meeste werkgevers **de wil om hard te werken** (83,50 %), **technische vaardigheden en basiskennis** (60,19 %) en **communicatieve vaardigheden** (41,75 %). Geen enkel onderscheid kan gemaakt worden aan de hand van demografische variabelen of het tijdstip van de eerste aanwerving in vergelijking met de leeftijd van de onderneming. Behalve bij het criterium technische vaardigheden en basiskennis blijkt de **vorige baan** van de werkgever een invloed te hebben of hij dit belangrijk vindt of niet (tabel 24). Deze correlatie is significant met een niveau 0,05 en betekent het volgende: ondernemers die voor de opstart van hun eigen onderneming reeds een zelfstandige onderneming hadden of gewerkt hebben in een KMO (minder van 50 werknemers), vinden het belangrijker dat hun eerste werknemer de nodige technische vaardigheden en basiskennis heeft, dan ondernemers die in hun vorige baan gewerkt hebben in een grotere onderneming. Wat betreft ondernemers die nog nergens gewerkt hebben en deze onderneming dus hun eerste baan is, vindt één op twee dit criterium noodzakelijk (bijlage 14, tabel 1).

Tabel 24: Correlatie – Criterium en Vorige baan

		Criterium: technische vaardigheden en basiskennis
Vorige baan	Pearson Correlation	-0,219
	Sig. (2-tailed)	0,027
	N	102

Bron: Eigen onderzoek

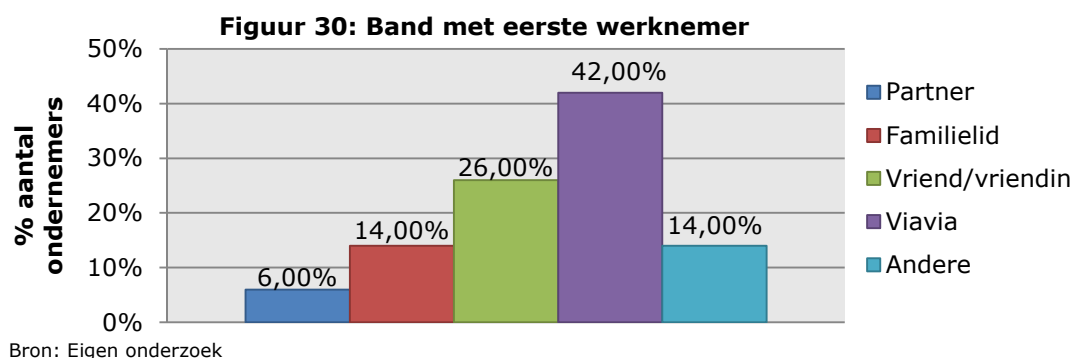
Twee criteria zijn afhankelijk van de **sector** waarin de onderneming actief is. Namelijk de criteria **communicatieve vaardigheden** en **talenkennis**. Aan de hand van de kruistabel in bijlage 14 (tabel 2) kan bepaald worden welke sectoren communicatieve vaardigheden vereisen van hun eerste werknemer. Hieruit blijkt dat dit criterium vooral belangrijk is in de sector "diensten aan bedrijven en personen" (21,43 % = 9/42) en de kleinhandel (21,43 % = 9/42). Aangezien slechts 11,65 % van de deelnemers talenkennis belangrijk vond voor hun eerste personeelslid, kunnen over dit criterium geen verdere conclusies geformuleerd worden.

Geert Motmans kan zich aansluiten bij bovenstaande vaststellingen. Volgens hem zijn de houding en de technische expertise de belangrijkste criteria die van de eerste werknemer verwacht worden. Hij heeft echter twijfels over de noodzaak aan deze vaardigheden:

De ondernemer gaat heel vaak kijken naar een eerste werknemer met ervaring. Maar eigenlijk kan de ondernemer die persoon perfect zelf opleiden. Kennis kan veel gemakkelijker bijgebracht worden dan het wijzigen van een attitude. (interview Geert Motmans, 16/03/2011)

6.2.3 Gekend persoon

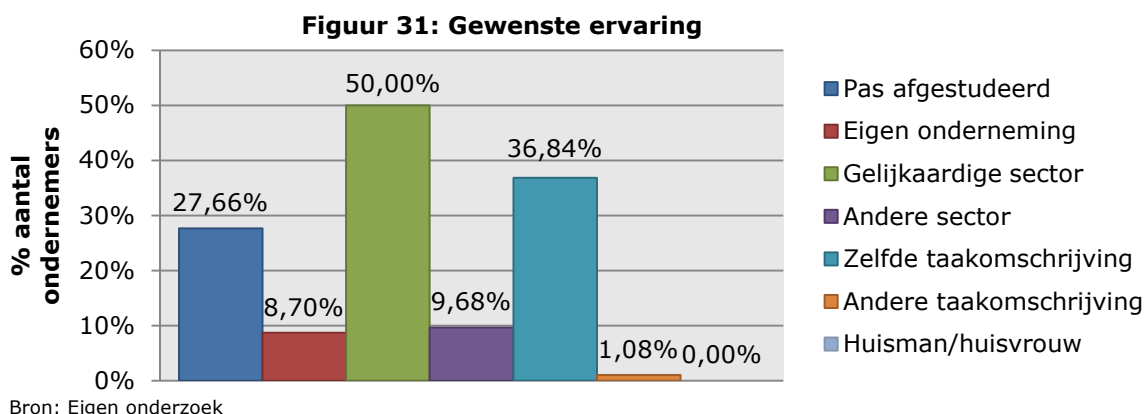
Één op twee werkgevers uit dit onderzoek heeft zijn eerste werknemer aangeworven omdat hij de persoon in kwestie reeds kende van voor de aanwerving. In de eerste plaats was deze persoon iemand die de ondernemer **niet rechtstreeks kende** (42,00 %), maar mee in contact gebracht werd door een ander individu. **Vrienden** (26,00 %) werden eveneens vaak aangenomen als eerste werknemer. Figuur 30 geeft de band aan die de deelnemende ondernemers reeds hadden met hun eerste werknemer voor de aanwerving.



Deze vaststellingen blijken echter niet typerend te zijn voor een bepaalde groep ondernemers of de leeftijd van de onderneming op het moment van de eerste aanwerving. Het feit of het succesvol is een gekend persoon aan te werven hangt volgens Geert Motmans af van de volledige omstandigheden. De verstandhouding tijdens de tewerkstelling moet goed zijn.

6.2.4 Ervaring

De juiste ervaring is, zoals blijkt uit figuur 31, een belangrijk punt voor de ondernemer bij het beslissen tot het aanwerven van de kandidaat eerste werknemer.



De meest gewaardeerde ervaring van de eerste werknemer is deze die hij opgedaan heeft in een onderneming die actief was in **een gelijkaardige sector** (50,00 %). De toekomstige werkgever is overtuigd dat de werknemer in dergelijke ondernemingen alle nodige vaardigheden reeds aangeleerd heeft. Er blijkt een negatieve correlatie te bestaan tussen de **termijn** dat de onderneming actief was **zonder personeel** en de vraag naar een eerste werknemer met ervaring in een gelijkaardige sector (tabel 25). Aan de hand van een kruistabellenanalyse van deze twee variabelen (bijlage 14, tabel 3), blijkt dat ondernemers die een langere periode gewerkt hebben zonder personeel het minder belangrijk vinden dat de eerste werknemer ervaring heeft in een gelijkaardige sector. Zo kan vastgesteld worden dat vooral ondernemers die **binnen het jaar na de oprichting** van hun zelfstandige onderneming een eerste werknemer aanwerven, het belangrijk vinden dat deze werknemer enige ervaring heeft in een gelijkaardige sector. Zo blijkt 65,63 % (= 21/32) van de ondernemers die binnen het jaar hun eerste werknemer in dienst had, ervaring in een gelijkaardige sector belangrijk te vinden voor de beslissing tot aanwerving.

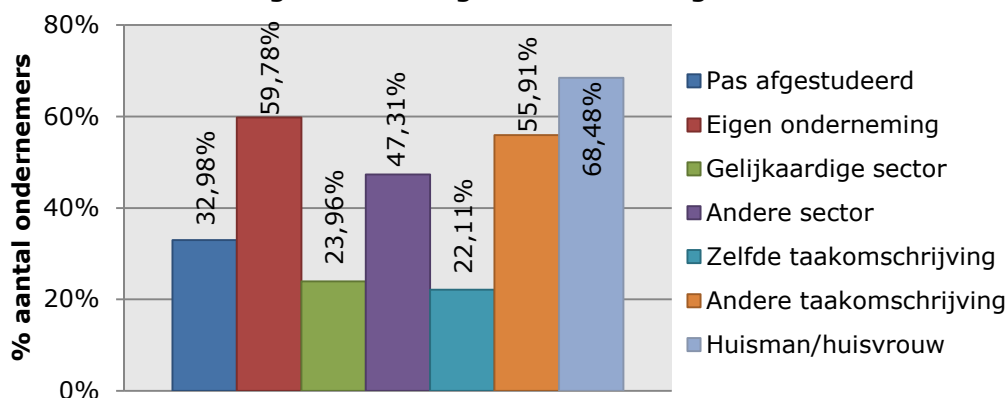
Tabel 25: Correlatie – Ervaring en Termijn zonder personeel

		Ervaring: gelijkaardige sector
Termijn zonder personeel	Pearson Correlation	-0,327
	Sig. (2-tailed)	0,004
	N	74

Bron: Eigen onderzoek

Opvallend is dat ondernemers een meer uitgesproken mening hebben over welke ervaringen ze **liever niet** terugvinden bij hun eerste werknemer. Figuur 32 maakt duidelijk dat werknemers die een **eigen onderneming** gehad hebben, tewerkgesteld geweest zijn in een **andere sector**, een **andere taakomschrijving** hadden of **huisman/huisvrouw** waren, niet erg aantrekkelijk zijn voor aanwerving als eerste werknemer.

Figuur 32: Niet gewenste ervaring



Bron: Eigen onderzoek

De afkeer van een bepaalde ervaring van het eerste personeelslid blijkt afhankelijk te zijn van enkele **demografische persoonskenmerken** van de ondernemer. De belangrijkste en significante correlaties worden hieronder besproken.

Tabel 26 geeft aan dat de afkeer voor een **pas afgestudeerde** eerste werknemer afhankelijk is van de **vorige baan** van de ondernemer. Indien deze laatste nog nergens gewerkt heeft als werknemer (omdat dit zijn eerste baan is of omdat hij in zijn vorige baan ook eigenaar was van een zelfstandige onderneming) zal de ondernemer niet iemand aanwerven als eerste werknemer die nog maar net van de schoolbanken komt. Ondernemers die reeds in een andere onderneming als werknemer gewerkt hebben, zijn onverschillig wat betreft het aanwerven van een pas afgestudeerde als eerste werknemer (bijlage 14, tabel 4).

Tabel 26: Correlatie – Ervaring en Vorige baan

		Ervaring: pas afgestudeerd
Vorige baan	Pearson Correlation	0,249
	Sig. (2-tailed)	0,016
	N	93

Bron: Eigen onderzoek

De afkeer voor een eerste werknemer met reeds **ervaring in een andere sector**, blijkt afhankelijk te zijn van **de leeftijd van de ondernemer** op het moment van de oprichting van zijn zelfstandige onderneming. Deze afkeer is het grootst voor ondernemers die op dat moment **jonger** waren **dan 30 jaar**. Ondernemers die toen ouder waren, zijn onverschillig wat betreft de ervaring van de eerste werknemer in een andere sector (bijlage 14, tabel 5). Daarnaast zullen ondernemers die langer dan **vijf jaar zonder personeel** gewerkt hebben liever geen eerste werknemer aanwerven met ervaring in een andere sector. Ondernemers die sneller personeel aanwerven, zijn hierover onverschillig (bijlage 14, tabel 6). Tabel 27 geeft een overzicht van deze twee correlaties.

Tabel 27: Correlaties – Ervaring en Leeftijd op moment van oprichting + Termijn zonder personeel

		Ervaring: andere sector
Leeftijd op moment van oprichting	Pearson Correlation	0,251
	Sig. (2-tailed)	0,016
	N	91
Termijn zonder personeel	Pearson Correlation	-0,260
	Sig. (2-tailed)	0,029
	N	71

Bron: Eigen onderzoek

De relatie tussen het **hoogst behaalde diploma** van de ondernemer en de afkeer voor een eerste werknemer met ervaring in een **andere taakomschrijving** is significant (tabel 28, p 109) en ziet als volgt uit: ondernemers met een diploma vanaf hoger secundair onderwijs hebben in mindere

mate een eerste werknemer aangeworven die ervaring had met een andere taakomschrijving (bijlage 14, tabel 7).

Tabel 28: Correlatie – Ervaring en Diploma

		Ervaring: andere taakomschrijving
Diploma	Pearson Correlation	-0,261
	Sig. (2-tailed)	0,012
	N	93

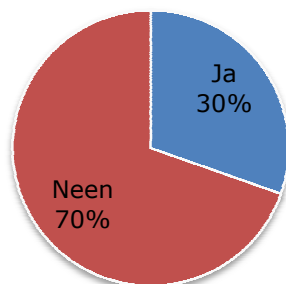
Bron: Eigen onderzoek

6.2.5 Werkloos

Van de deelnemende ondernemers blijkt 30,39 % zijn eerste werknemer aangeworven te hebben nadat deze **langere tijd werkloos** was (figuur 33). Deze vaststelling is afhankelijk van de **sector** waarin de onderneming actief is (tabel 29). Door het opstellen van een kruistabel van deze variabelen (bijlage 14, tabel 8) kan vastgesteld worden in welke sectoren in grote mate een langdurig werkloze als eerste werknemer aangeworven wordt. Hieruit blijkt dat langdurig werklozen het meest aangeworven werden in de volgende sectoren:

- diensten aan bedrijven en personen (26,67 % = 8/30);
- de kleinhandel (20,00 % = 6/30).

Figuur 33: Eerste werknemer was werkloos



Bron: Eigen onderzoek

Tabel 29: Correlatie – Langdurig werkloos en Sector

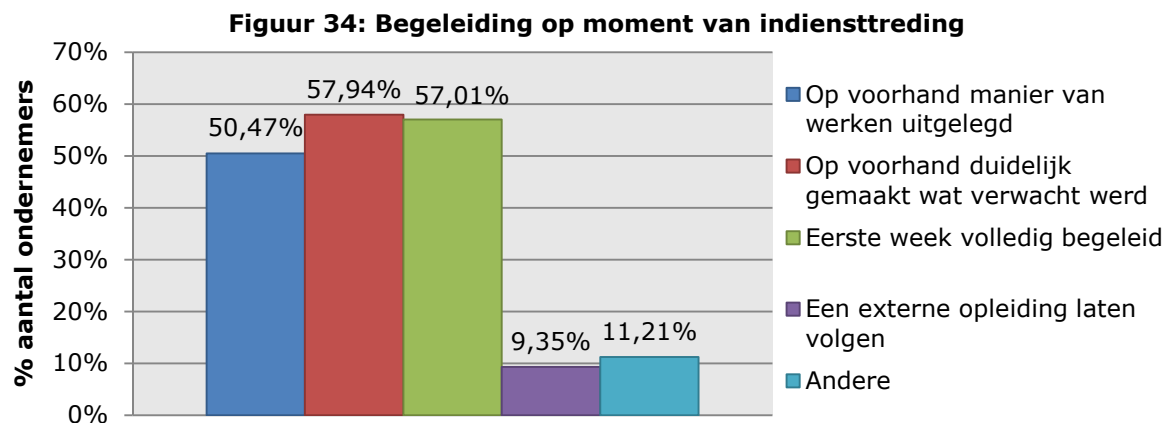
		Langdurig werkloos
Sector	Pearson Correlation	0,262
	Sig. (2-tailed)	0,008
	N	101

Bron: Eigen onderzoek

6.3 Human Resource Management

Een goed Human Resource Management beleid is bij startende werkgevers niet aanwezig. Dit blijkt onder andere uit figuur 34. Slechts 57,01 % van de eerste werknemers werd in hun **eerste week volledig begeleid** door de werkgever. Daarnaast geeft 57,94 % van de deelnemende ondernemers aan dat ze hun eerste werknemer **op voorhand goed uitgelegd hadden wat van hem verwacht werd** en 50,47 % zegt dat ze **op voorhand uitgelegd hebben hoe de manier van werken binnen de onderneming** verliep.

Ondernemers nemen echter niet veel tijd om hun eerste werknemer op te leiden of te begeleiden in hun eerste weken van de tewerkstelling. Het HRM-beleid kent in dergelijke ondernemingen een laag peil. Vele ondernemers kenden hun eerste werknemer aan de hand van een vorige samenwerking of een gelopen stage. Omwille van deze reden, vonden ze het vaak niet nodig hun eerste werknemer op te leiden of te begeleiden bij de indiensttreding.



Bron: Eigen onderzoek

De keuze voor twee bepaalde begeleidingsvormen blijkt afhankelijk te zijn van een persoonskenmerk van de ondernemer. De keuze om de eerste werknemer op voorhand duidelijk te maken wat van hem verwacht wordt, is afhankelijk van de **burgerlijke staat** van de ondernemer (tabel 30). Na een kruistabellenanalyse van deze relatie (bijlage 14, tabel 9) kan echter besloten worden dat hierover geen gefundeerde conclusies te stellen zijn.

Tabel 30: Correlatie – Begeleiding en Burgerlijke staat

		Begeleiding: op voorhand duidelijk gemaakt wat verwacht werd
Burgerlijke staat	Pearson Correlation	-0,237
	Sig. (2-tailed)	0,014
	N	107

Bron: Eigen onderzoek

De keuze voor een externe opleiding is afhankelijk van het **geslacht** van de ondernemer (tabel 31). Uit de correlatie blijkt dat vooral vrouwelijke ondernemers hun eerste werknemer een externe opleiding laten volgen. De kruistabel (bijlage 14, tabel 10) van deze twee variabelen bevestigt dit. Slechts 23,08 % (= 6/26) van de vrouwelijke deelnemers vindt deze externe opleiding belangrijk, waardoor de resultaten echter niet representatief zijn voor de gehele populatie.

Tabel 31: Correlatie – Begeleiding en Geslacht

		Begeleiding: externe opleiding
Geslacht	Pearson Correlation	0,267
	Sig. (2-tailed)	0,005
	N	107

Bron: Eigen onderzoek

Volgens Dirk Ketele verloopt de communicatie bij een startende werkgever zeer informeel en wordt deze voornamelijk gevoerd op de werkvloer:

Een kleine, beginnende ondernemer gaat niet veel HRM-modellen hebben. Die mensen hebben daar geen boodschap aan. Als de ondernemer slechts één werknemer heeft, gaat hij geen HRM doen. Ze zien elkaar elke dag, quasi permanent. Het is een kwestie van op tijd met elkaar te communiceren en als er dingen zijn die al dan niet goed lopen, dit te bespreken. Maar niet iedereen kan dit goed. (interview Dirk Ketele, 22/03/2011)

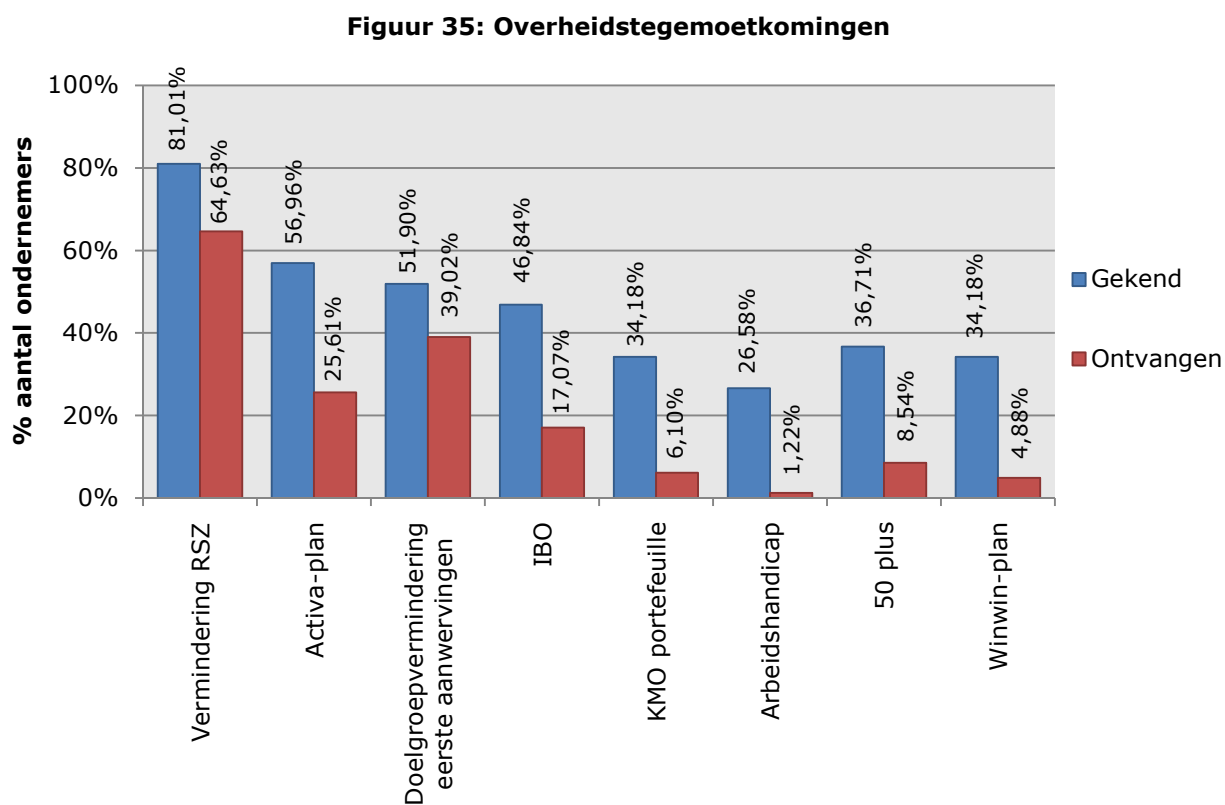
Geert Motmans geeft tevens aan dat door die één op één relatie er geen HRM-systeem nodig is:

Het is belangrijker om met elkaar op een respectvolle manier om te gaan. Het mensenbeeld is belangrijker. (interview Geert Motmans, 16/03/2011)

7 Overheidstegemoetkomingen

De overheidstegemoetkomingen zijn zeer goed gekend door de werkgevers. Zo weet 91,11 % van de deelnemers dat de overheid subsidies aanbiedt die voordelen opleveren bij de aanwerving van het eerste personeelslid. De belangrijkste **bronnen aan informatie** over de subsidies zijn: het sociaal secretariaat, de boekhouder, vakbladen en het internet.

Figuur 35 geeft een vergelijking van het percentage ondernemers dat een bepaalde subsidie kent en het percentage dat op een bepaalde subsidie aanspraak gemaakt heeft. Het feit dat een ondernemer een bepaalde subsidie kent of ontvangen heeft, is onafhankelijk van de persoonskenmerken van de ondernemers op het tijdstip van de eerste aanwerving in vergelijking met de leeftijd van de onderneming.



Bron: Eigen onderzoek

Volgens Dirk Ketele werken deze subsidies drempelverlagend:

Ik kan mij niet voorstellen dat de subsidies de hoofdreden zijn voor het aanwerven van een eerste werknemer. Maar het is wel een goed element om die drempelvrees terug te dringen. Dat is ook de bedoeling van die subsidies. (interview Dirk Ketele, 22/03/2011)

Geert Motmans is daarnaast van mening dat overheidstegemoetkomingen een zeer versterkende maatregel kunnen zijn bij de eerste aanwerving.

Door de subsidies kan een deel van de loonkost wegvallen voor de werkgever, dit is toch wel een stimulans om sneller over te gaan tot het aanwerven van iemand. (interview Geert Motmans, 16/03/2011)

8 Andere vaststellingen

8.1 Zelfreflectie werkgever

In de vragenlijst werden negen stellingen geciteerd waarbij de ondernemer moest aangeven of hij het eens, neutraal of oneens was met ieder van deze stellingen. Door de antwoorden te analyseren, kan een beeld gevormd worden van hoe ondernemers hun eerste aanwerving ervaren hebben. Elk van deze stellingen komt hieronder aan bod.

Stelling 1: "Ik heb te lang gewacht met het aanwerven van mijn eerste werknemer."

Antwoorden: Oneens: 54,76 %
Neutraal: 29,76 %
Eens: 15,48 %

Uit deze antwoorden blijkt dat 15,48 % van de deelnemende ondernemers van mening is te lang gewacht te hebben met het aanwerven van een eerste werknemer. Het antwoord op deze stelling is gecorreleerd met de **termijn** dat de onderneming gewerkt heeft **zonder personeel** (tabel 32). Aan de hand van de kruistabel in bijlage 15 (tabel 1) kan geconcludeerd worden dat de kans zeer klein is dat een ondernemer het eens is met deze stelling, vooral wanneer de onderneming op zeer korte termijn na de oprichting personeel aangeworven heeft. Wanneer de onderneming op het moment van de eerste aanwerving reeds **langer dan vier jaar actief** was, stijgt de kans dat de zaakvoerder vindt dat hij te lang gewacht heeft met de eerste aanwerving. Deze kans is echter dan nog zeer klein, namelijk 30,77 % (= (3+2+3)/(14+9+3)).

Tabel 32: Correlatie – Stelling 1 en Termijn zonder personeel

		Stelling 1
Termijn zonder personeel	Pearson Correlation	0,342
	Sig. (2-tailed)	0,002
	N	76

Bron: Eigen onderzoek

Stelling 2: "Ik heb mijn eerste werknemer overhaast aangeworven, met als gevolg dat hij/zij niet de meest geschikte persoon bleek te zijn voor de job."

Antwoorden: Oneens: 77,11 %
Neutraal: 9,64 %
Eens: 13,25 %

Uit deze resultaten blijkt dat 77,11 % van de ondernemers het oneens is met de stelling en slechts 13,25 % eens. Het antwoord op deze stelling is echter onafhankelijk van bepaalde

persoonskenmerken van de ondernemer of van de leeftijd van de onderneming op het moment van de eerste aanwerving.

Stelling 3: "Mijn eerste werknemer past(te) niet goed binnen de cultuur van de onderneming."

Antwoorden: Oneens: 75,90 %
Neutraal: 7,23 %
Eens: 16,87 %

Ook stelling drie werd grotendeels negatief beantwoord. 75,90 % van de werkgevers was het oneens met deze stelling. 16,87 % daarentegen kon zich hierin vinden. Eveneens blijken hier geen demografische variabelen een invloed te hebben op het antwoord.

Stelling 4: "Ik had moeilijkheden met de wettelijke arbeidsregeling voor de aanwerving van een eerste werknemer."

Antwoorden: Oneens: 50,00 %
Neutraal: 23,17 %
Eens: 26,83 %

Wat betreft deze stelling zijn de meningen van de werkgevers meer verdeeld. 26,83 % van de respondenten is het eens met deze stelling. De correlaties van deze stelling en de persoonskenmerken van de ondernemer, wijzen uit dat hieromtrent geen significante relaties weer te geven zijn.

Stelling 5: "Ik heb voldoende tijd genomen om mijn eerste werknemer op te leiden."

Antwoorden: Oneens: 13,25 %
Neutraal: 22,89 %
Eens: 63,86 %

Deze resultaten wijzen uit dat 63,86 % van de werkgevers van mening is dat ze voldoende tijd genomen hebben om hun eerste werknemer op te leiden. Deze vaststelling is echter opmerkelijk, aangezien uit eerder vermeld eigen onderzoek blijkt dat slechts één op twee ondernemers zijn eerste werknemer de eerste week begeleid heeft. De andere veel toegepaste manieren van opleiding of begeleiding zijn van kwalitatief zeer laag niveau. Hieruit kan geconcludeerd worden dat ondernemers denken dat ze hun eerste werknemer goed opleiden en begeleiden bij hun indiensttreding, terwijl dit in werkelijkheid beter en efficiënter zou kunnen verlopen. De antwoorden op deze stelling zijn echter onafhankelijk van bepaalde kenmerken van de ondernemer of de leeftijd van de onderneming op het moment van de eerste indiensttreding.

Stelling 6: "Ik vertrouw(de) mijn eerste werknemer volledig."

Antwoorden: Oneens: 7,23 %
Neutraal: 13,25 %
Eens: 79,52 %

Van de deelnemende ondernemers had 79,52 % geen enkel probleem met het vertrouwen in zijn eerste werknemer. Het antwoord op deze stelling is afhankelijk van één demografische variabele, namelijk het **hoogst behaalde diploma** van de ondernemer. Tabel 33 geeft deze correlatie weer en laat concluderen dat ondernemers met een hoger diploma, in grotere mate hun eerste werknemer vertrouwen dan deze met een lager onderwijsniveau. De kruistabel in bijlage 15 (tabel 2) doet concluderen dat 86,21 % (= 25/29) van de ondernemers met een diploma hoger niet-universitair onderwijs hun eerste werknemer volledig vertrouwde.

Tabel 33: Correlatie – Stelling 6 en Diploma

		Stelling 6
Diploma	Pearson Correlation	0,251
	Sig. (2-tailed)	0,022
	N	83

Bron: Eigen onderzoek

Stelling 7: "Ik laat/liep mijn eerste werknemer de taken uitvoeren waarvoor hij/zij aangeworven werd."

Antwoorden: Oneens: 6,10 %
Neutraal: 3,66 %
Eens: 90,24 %

90,24 % van de deelnemende ondernemers is het eens met deze stelling. Dit antwoord is eveneens onafhankelijk van persoonskenmerken van de ondernemer of de termijn dat de onderneming geen personeel in dienst had.

Stelling 8: "Ik motiveer(de) mijn eerste werknemer door hem/haar af en toe te bedanken voor de geleverde prestaties."

Antwoorden: Oneens: 2,44 %
Neutraal: 13,41 %
Eens: 84,15 %

Van de deelnemende werkgevers blijkt 84,15 % hun eerste werknemer af en toe te bedanken voor de geleverde prestaties. De antwoorden op deze stelling zijn onafhankelijk van de demografische variabelen en de leeftijd van de onderneming op het moment van de eerste aanwerving.

Stelling 9: "Ik moedig(de) mijn eerste werknemer aan om professionele ontwikkeling na te streven door seminars, vergaderingen en samenkomsten in de industrie bij te wonen."

Antwoorden: Oneens: 23,17 %
 Neutraal: 34,15 %
 Eens: 42,62 %

Over deze stelling zijn de ondernemers zeer verdeeld. Toch tracht 42,62 % van de werkgevers het eerste personeelslid te overtuigen seminars, vergaderingen en samenkomsten in de industrie bij te wonen. Ook hier is echter geen invloed van de persoonskenmerken van de ondernemer of de leeftijd van de onderneming op het moment van de eerste aanwerving weer te geven.

Enkele bovenstaande stellingen zijn **onderling** met elkaar **gecorrleerd**. In tabel 34 zijn de significante correlaties weergegeven.

Tabel 34: Onderlinge correlaties stellingen

	Positief gecorrleerd met:	Negatief gecorrleerd met:
Stelling 1	/	/
Stelling 2	Stellingen 3 en 4	/
Stelling 3	Stellingen 2, 6 en 8	Stelling 4
Stelling 4	Stelling 2	Stellingen 3, 7 en 8
Stelling 5	Stellingen 7 en 8	/
Stelling 6	Stellingen 3, 7, 8 en 9	/
Stelling 7	Stellingen 5, 6 en 8	Stelling 4
Stelling 8	Stellingen 3, 5, 6 en 7	Stelling 4
Stelling 9	Stelling 6	/

Bron: Eigen onderzoek

8.2 Eerste werknemer nog tewerkgesteld?

Van de ondernemers die deelgenomen hebben aan deze studie, heeft 66,29 % op dit moment zijn eerste werknemer nog steeds in dienst. Dit cijfer is echter onafhankelijk van de persoonskenmerken van de ondernemer, de sector of de leeftijd van de onderneming op het moment van de eerste aanwerving. Het feit of de eerste werknemer nog steeds in de onderneming werkt, heeft een sterk verband met de antwoorden op bovenstaande stellingen 2 en 3 (tabel 35, p. 119).

Aan de hand van de kruistabellen in bijlage 15, tabellen 3 en 4, kunnen volgende conclusies getrokken worden:

- **stelling 2:** indien de eerste werknemer nog steeds werkt in de onderneming, waren de werkgevers het oneens met stelling twee ("Ik heb mijn eerste werknemer overhaast aangeworven, met als gevolg dat hij/zij niet de meest geschikte persoon bleek te zijn voor de job.").
- **stelling 3:** indien de eerste werknemer nog steeds werkt in de onderneming, waren de werkgevers het oneens met stelling drie ("Mijn eerste werknemer past(te) niet goed binnen de cultuur van de onderneming.").

Tabel 35: Correlaties – Eerste werknemer werkt er nog en Stelling 2 + Stelling 3

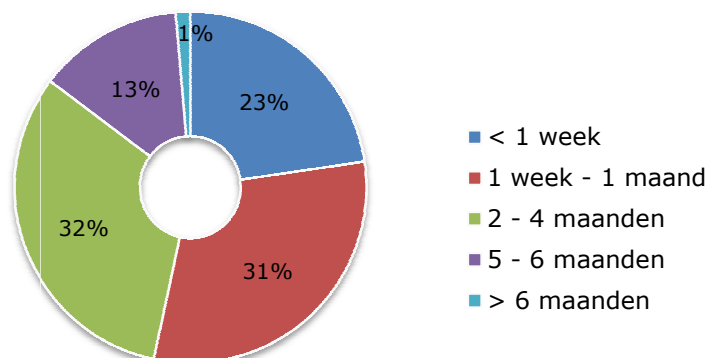
		Eerste werknemer werkt er nog
Stelling 2	Pearson Correlation	-0,407
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	83
Stelling 3	Pearson Correlation	-0,424
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	83

Bron: Eigen onderzoek

8.3 Duur van het volledige aanwervingsproces

De duur van het volledige aanwervingsproces van de eerste werknemer was zeer verschillend bij de deelnemende ondernemers. Figuur 36 geeft aan dat voor de meeste ondernemers er een periode was van **één week tot vier maanden** tussen het besef dat een eerste werknemer nodig bleek en de uiteindelijke eerste aanwerving. Met andere woorden, vanaf het moment dat de ondernemer voelde dat hij een extra werkkraft nodig had, duurde het niet lang vooraleer deze aangeworven werd.

Figuur 36: Duur van het volledige aanwervingsproces



Bron: Eigen onderzoek

De duur van het volledige aanwervingsproces blijkt afhankelijk te zijn van het **geslacht** van de ondernemer (tabel 36).

Tabel 36: Correlaties – Duur van het volledige aanwervingsproces en Geslacht

		Duur van het volledige aanwervingsproces
Geslacht	Pearson Correlation	0,338
	Sig. (2-tailed)	0,003
	N	75

Bron: Eigen onderzoek

Uit de kruistabel in bijlage 15 (tabel 5) kan het volgende geconcludeerd worden: bij 62,96 % (= (17-17)/54) van de mannen duurde het volledige aanwervingsproces minder dan 1 maand. Vrouwelijke ondernemers denken langer na over hun eerste aanwerving. Bij 80,95 % (= (0+6+11)/21) van de vrouwen was er een termijn van minstens vier maanden tussen de beslissing tot aanwerving en de werkelijke indiensttreding van de eerste werknemer.

8.4 Fouten in het aanwervingsproces

Op het einde van de vragenlijst werd gevraagd aan de ondernemers of zij vonden dat zij bepaalde fouten gemaakt hadden tijdens het aanwervingsproces van de eerste werknemer en wat zij de volgende keer anders zouden doen. Hierop kwamen verschillende antwoorden. In totaal gaf 34,07 % van de deelnemers aan dat ze bepaalde fouten gemaakt hadden in hun eerste aanwervingsproces. De meest opmerkelijke antwoorden waren:

- "Ik had me misrekend in kennis, kunde en attitude van de werknemer."
- "Ik werd slecht geïnformeerd over de wijze van beëindiging van de arbeidsovereenkomst."
- "Ik zou me veel beter inlichten omtrent het profiel van de kandidaat en hem alleszins slechts een proefcontract aanbieden."
- "Ik zou mij beter informeren voor welke voordelen ik in aanmerking kom, in plaats van de werknemer zomaar te geloven."
- "Ik heb geen kritische screening gedaan, waardoor de competenties van de persoon niet overeenkwamen met wat nodig was."
- "Ik zou bewuster gaan zoeken naar de meest geschikte kandidaat."
- "Ik zou direct via een wervingskantoor op zoek gaan naar een werknemer."
- "Ik heb te weinig mensen getest, de volgende keer zou ik de proeftijd beter benutten, maar door de werkdruk was er toen geen tijd voor."
- "Ik heb geen schriftelijk contract opgesteld, enkel mondeling."
- "Ik zou sneller aanwerven."

In bijlage 15 (tabel 6) zijn alle op deze vraag gegeven antwoorden terug te vinden.

Een correlatieanalyse (tabel 37) wijst uit dat volgende factoren invloed hebben op het feit of de ondernemer aangaf wel of niet fouten te hebben gemaakt tijdens het eerste aanwervingsproces:

- **stelling 2:** indien de ondernemer het gevoel had dat hij zijn eerste werknemer overhaast aangeworven had, gaf hij aan bepaalde fouten gemaakt te hebben in het aanwervingsproces. Omwille van deze reden zou hij het aanwervingsproces de volgende keer anders aanpakken.
- **stelling 3:** indien de ondernemer voelde dat zijn eerste werknemer niet paste binnen de cultuur van de onderneming, gaf hij aan het aanwervingsproces de volgende keer anders aan te pakken.
- **eerste werknemer werkt er nog steeds:** van de deelnemende ondernemers die aangaven fouten te hebben gemaakt tijdens hun eerste aanwervingsproces, is slechts één op twee eerste werknemer nog steeds bij de ondernemer in dienst (kruistabel bijlage 15, tabel 7).

Tabel 37: Correlaties – Fouten en Stelling 2 + Stelling 3 + Eerste werknemer werkt er nog

		Fouten
Stelling 2	Pearson Correlation	0,430
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	83
Stelling 3	Pearson Correlation	0,433
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	83
Eerste werknemer werkt er nog	Pearson Correlation	-0,227
	Sig. (2-tailed)	0,032
	N	89

Bron: Eigen onderzoek

Deel IV:
Conclusies en
aanbevelingen

Conclusies en aanbevelingen

Personeel is de belangrijkste succesfactor in een onderneming. Een ondernemer kan zich enkel duurzaam onderscheiden van zijn concurrenten wanneer hij één of meerdere geschikte medewerkers in dienst heeft. Een product of dienst kan gekopieerd worden, maar iedere medewerker is uniek. Het is daarom voor elke ondernemer de boodschap om de juiste werknemers aan te trekken en te laten groeien binnen de onderneming. Steeds meer ondernemingen zijn zich bewust van het feit dat personeel een belangrijk aspect is van het succes van de onderneming. Daardoor is het personeelsbeleid, vooral in de gevestigde entiteiten, aan belang toegenomen. De kleine en startende ondernemers hebben op dit gebied een achterstand. Voor deze ondernemingen is de factor "personeel" echter nog meer bepalend voor het succes dan bij een grote onderneming.

Aan de hand van de resultaten uit verscheidene onderzoeksmethodes kunnen onderstaande conclusies en aanbevelingen geformuleerd worden voor elk van de vooropgestelde deelvragen binnen dit onderzoek. Het geheel van deze conclusies biedt de mogelijkheid inzicht te verwerven in het verloop van de aanwerving van een eerste werknemer binnen een KMO-bedrijf.

De keuze om in de nabije of verre toekomst personeel aan te werven wordt reeds in een vroeg stadium van het bestaan van de onderneming genomen. Van de ondernemers die kiezen voor het werkgeverschap heeft 40,74 % reeds een eerste werknemer in dienst **binnen één jaar na de oprichting** van de zelfstandige onderneming. Ook na enkele jaren ondernemen kan soms beslist worden een eerste werknemer in dienst te nemen. Onafhankelijk van het tijdstip van de aanwerving blijkt uit het gevoerde onderzoek dat **verschillende factoren** invloed hebben op de kans tot aanwerving van het eerste personeelslid.

Ten eerste kan de keuze afhangen van **de reden van de oprichting** van de desbetreffende onderneming. Een individu kan verschillende motieven hebben om een zelfstandige onderneming op te richten. De reden tot oprichting zal reeds een invloed hebben op de kans dat de ondernemer een werkgever wordt. Zo blijkt dat 76,19 % van de ondernemers die hun zelfstandige onderneming opgericht hebben met als doel een eigen onderneming te zien groeien, **binnen vier jaar na de oprichting** zijn eerste werknemer zal aanwerven. De ondernemer zal daarom reeds bij de opstart van zijn onderneming moeten nadenken over de kans of hij een werknemer al dan niet zal aanwerven. Het businessplan is hierbij een goede leidraad.

Ten tweede hebben factoren zoals de **bijkomende financiële noden, de extra arbeidskosten, de arbeidswetgeving** en de bereidheid tot **opgave van onafhankelijkheid** van de ondernemer een grote invloed op de beslissing tot eerste aanwerving. Ondernemers moeten zich daarom zeer

goed informeren bij allerhande officiële instanties. Tevens moeten ze voor zichzelf beslissen of ze klaar zijn voor de stap naar het werkgeverschap.

Ten derde heeft de aanwezigheid van **een businessplan** reeds een bepalende factor bij de keuze voor het werkgeversstatuut. Wanneer de ondernemer bij de opstart van zijn zelfstandige onderneming een businessplan opstelt, heeft hij een kans van 53,33 % dat hij binnen het eerste jaar van de activiteiten een eerste werknemer in dienst neemt. Ondernemers vatten het woord "plannen" echter zeer ruim op. De eerste aanwerving zou succesvoller kunnen zijn wanneer de planning ervan meer doordacht en formeel zou gebeuren.

Daarnaast blijken ook enkele omstandigheden een invloed te hebben op het al dan niet aanwerven van een eerste werknemer en het tijdstip hiervan in vergelijking met de oprichting van de onderneming. In de eerste plaats hebben de **oprichtingskosten** van de onderneming hierop een invloed. Deze kosten hebben mogelijks een negatieve impact op de kans dat de onderneming personeel in dienst neemt. Ten tweede speelt de **externe bedrijfsomgeving** een rol op het tijdstip van de eerste aanwerving. Hierin is de sector de meest beïnvloedende factor. Ondernemingen die actief zijn in de groothandel, dienstensector en bouwnijverheid, hebben de grootste kans om binnen één jaar na de oprichting personeel in dienst te nemen.

Ook de **economische omstandigheden** in een land spelen een belangrijke rol bij de aanwerving van het eerste personeelslid in de ondernemingen van het desbetreffende land. Zo blijkt in de eerste plaats het aantal oprichtingen afhankelijk te zijn van de economische condities in het land. Door de economisch moeilijkere periodes zijn de laatste jaren minder ondernemingen opgericht. Hierdoor is tevens het aantal startende werkgevers ieder jaar gedaald. Daarnaast heeft de combinatie van sterke beschermingsregels voor de werknemer en een economische recessie, gezorgd voor een toenemende populariteit van het statuut als afhankelijk zelfstandige ondernemer. Steeds meer ondernemers kopen diensten aan van andere zelfstandige ondernemers in plaats van deze personen aan te werven onder de vorm van een loonstatuut. Uit deze twee vaststellingen kan geconcludeerd worden dat de beslissing tot aanwerving van een eerste werknemer beïnvloed wordt door de economische omstandigheden in het land. Hoe slechter deze omstandigheden, hoe minder ondernemingen opgericht worden, hoe minder eerste werknemers aangeworven worden en hoe meer personen het statuut van afhankelijk zelfstandige innemen. Deze tendensen hebben geleid tot een vermindering van het aantal KMO's dat het besluit neemt personeel aan te werven.

De reden voor de eerste aanwerving kan voor iedere ondernemer verschillend zijn. De **te hoge werkdruk** (66,99 %) blijkt de belangrijkste reden te zijn voor het aanwerven van een eerste werknemer, gevolgd door het **laten groeien van de onderneming** (36,89 %). Indien snel na de oprichting een eerste werknemer aangeworven wordt, zal dit in de meeste gevallen omwille van deze laatste reden zijn.

Vooraleer de ondernemer start met het **rekruteringsproces** moet hij het profiel van zijn toekomstige eerste werknemer bepalen. Hij moet duidelijk weten naar welke vaardigheden en ervaringen gezocht moet worden. Deze persoon moet tevens een titel krijgen en zijn eventuele verantwoordelijkheden moeten vóór het rekruteringsproces reeds vastliggen. Het **netwerk** van de ondernemer is een zeer belangrijk en efficiënt kanaal voor de rekrutering van kandidaten eerste werknemer. Het formeel en/of informeel netwerk van de ondernemer blijkt in 59,22 % van de gevallen een belangrijke bron aan rekrutering te zijn.

Eénmaal een pool van geschikte kandidaten aanwezig is, wordt vooral aan de hand van **een sollicitatie-interview** de meest geschikte eerste werknemer geselecteerd. Dit interview is voor 48,54 % van de ondernemers de basis van het selectieproces. Bij het selectie-interview bepaalt de voorbereiding het succes ervan. Omwille van het gebrek aan ervaring in dit proces, laat de ondernemer zich daarom best begeleiden door een expert. Tevens worden door allerlei instanties opleidingen gegeven om de ondernemer te trainen in deze praktijken. Het is echter niet verstandig dat ondernemers zich enkel op deze selectiemethode baseren. Best passen ze verschillende methodes toe om een beter beeld te krijgen van de kandidaten. Zo worden naast het interview ook in beperkte mate de **referenties** (31,07 %) gecontroleerd en de **C.V.'s** (27,18 %) van de kandidaten bekeken. Hierbij moet de ondernemer beseffen dat dergelijke methodes een lage betrouwbaarheid hebben en dat de resultaten een gebrek aan objectiviteit kennen. Bij het controleren van de referenties van de kandidaat eerste werknemer moet de ondernemer tevens rekening houden met het feit dat de huidige werkgever van de kandidaat soms niet op de hoogte is van de sollicitatie.

Eénmaal de werknemer aangeworven, moeten allerhande **HRM-activiteiten** uitgevoerd worden om de werknemer in te werken binnen de onderneming. Ongeveer 57,00 % van de ondernemers begeleidt de eerste werknemer gedurende de eerste week van zijn tewerkstelling of maakt op voorhand duidelijk wat van hem verwacht wordt. Een goed HRM-beleid is echter een zeer belangrijk punt bij iedere ondernemingsgrootte. Werkgever en werknemer moeten elkaar op een respectvolle manier behandelen. Dit is de belangrijkste HRM-activiteit die de startende werkgever moet toepassen. Om dit mogelijk te kunnen maken, moet op regelmatige basis gecommuniceerd worden tussen beide partijen.

De onervaren ondernemer heeft veel **vraagtekens** wat zijn eerste aanwerving betreft. Vele ondernemers weten niet wanneer het tijd is om een helpende hand in dienst te nemen. Er zijn echter verschillende hulpmiddelen om deze noodzaak te achterhalen. Wanneer de ondernemer uiteindelijk besloten heeft op zoek te gaan naar een eerste werknemer, zit hij met een groot vraagteken over hoe hij de eerste werknemer moet aanwerven. In de startfase van dit aanwervingsproces maken ondernemers zich zorgen over het profiel van hun eerste medewerker.

Zij weten vaak niet goed wat nodig is voor de onderneming en krijgen het profiel van de eerste werknemer moeilijk gedefinieerd.

Andere grote onduidelijkheden waarmee toekomstige werkgevers geconfronteerd worden zijn de vragen of ze het zich financieel kunnen veroorloven een personeelslid in dienst te nemen en of de aangeworven werknemer past binnen de cultuur van de onderneming.

- Om de **financiële mogelijkheden** te calculeren moet de ondernemer in de eerste plaats kunnen berekenen hoeveel deze eerste werknemer hem zal kosten op jaarbasis. Deze kost zal een vermindering zijn van de winst van de onderneming. In bepaalde gevallen is er bij de onderneming echter nog geen sprake van winst. Wanneer de eerste werknemer toch zeer noodzakelijk is, wordt bij dergelijke ondernemingen de aanwerving gezien als een investering. Met andere woorden, de aanwerving van een eerste werknemer is bij vele ondernemers een berekend risico. De ondernemer kan voor deze berekening vertrekken vanuit het financieel plan. Met deze basis kan hij nagaan hoeveel producten of diensten verkocht moeten worden vooraleer "de investering" succesvol zal zijn. Best houdt de startende werkgever hierbij rekening met een verlies gedurende twee tot drie jaar. Indien de ondernemer dit verlies kan dragen, is hij financieel in staat een eerste werknemer aan te werven. De ondernemer moet echter durven investeren in groei en hopen dat zijn bedrijvigheden gaan toenemen.
- Wat betreft de **cultuur** van de onderneming is het moeilijk te bepalen of de eerste werknemer hierin zal passen. Bij een zelfstandige onderneming zonder personeel is echter nog geen sprake van een ondernemingscultuur. Een cultuur is aanwezig vanaf het moment dat er een kritische massa van individuen bij de organisatie betrokken is. Toch is het zeer belangrijk dat de eerste werknemer goed overeenkomt met zijn baas. Uit een selectie-interview kan de ondernemer het karakter van een persoon afleiden. De voorspellingskracht of mensen al dan niet zullen passen in een bepaalde omgeving, kan zeer groot zijn. Doelgerichte, diepte interviews zijn nodig om het karakter van de eerste werknemer te kunnen inschatten. Startende werkgevers hebben daar echter geen goede kijk op. Voor hen zal het meer afhangen van het buikgevoel, waarbij talent hiervoor een zeer belangrijke factor is. Indien de ondernemer hierin niet erg goed is, laat hij zich best begeleiden door experts op dit gebied. In het geval van een eerste werknemer zal in grote mate hiervoor beroep gedaan worden op een sociaal secretariaat.

Ondernemers die voor de eerste maal personeel aanwerven hebben geen personeelsbestand om de gepaste kandidaat voor een bepaalde taak te selecteren en zijn daarom genoodzaakt hun zoektocht te richten op de **externe arbeidsmarkt**. Daarnaast kunnen startende werkgevers omwille van de financiële beperkingen vaak geen beroep doen op werknemers die reeds in dienst zijn in een andere onderneming. De eerste werknemer zal om deze reden vaak een werkzoekende zijn of iemand die niet meer behoorde tot de werkende bevolking.

Ondernemers ondervinden tevens enkele problemen bij de **wettelijke procedure** voor de eerste aanwerving. Over enkele verplichte aansluitingen duikt een bepaalde onzekerheid op. Dankzij de aanwezigheid van sociaal secretariaten kan de ondernemer deze taken echter uitbesteden en zal de uitvoering van de wettelijke procedure correct verlopen.

De arbeidsovereenkomst van het eerste personeelslid blijkt enkele typerende kenmerken te hebben. Er kunnen geen conclusies getrokken worden betreffende enkel **de aard van de arbeid**. Arbeiders en bedienden zijn gelijk verdeeld en de keuze hiervoor is enkel afhankelijk van de uitgevoerde taken van de werknemer. Arbeidsovereenkomsten van **onbepaalde duur** zijn echter in de grootste mate aanwezig, met een kleine meerderheid voor overeenkomsten voor **voltijdse arbeid** (50,46 %). Omwille van de hoge verbrekingskosten verbonden aan een arbeidscontract, is aan te raden het eerste personeelslid in de eerste plaats een contract van bepaalde duur aan te bieden. Tevens is een **proefbeding** een zeer efficiënte manier om het betreffende personeelslid goed te leren kennen vooraleer een vast contract van onbepaalde duur aangeboden wordt. Betreffende het **concurrentiebeding** moet de ondernemer voorzichtig zijn. Hierin worden vele fouten gemaakt waardoor het beding ongeldig verklaard kan worden. Tevens neemt de ondernemer op deze manier een stuk van de vrijheid van zijn werknemer af. Hiervoor moet een vergoeding betaald worden. Het **scholingsbeding** is door de opkomst van de vraag naar meer opleidingen vanuit de werknemer, in vele gevallen aan te raden op te nemen in de arbeidsovereenkomst. Voor het bepalen van het loon van de eerste werknemer, kan de ondernemer zich richten op een **loonbenchmark**. Hier kan het loon bepaald worden door een vergelijking van het loon van een werknemer met een gelijkaardige functie, leeftijd en opleiding, tewerkgesteld in een gelijkaardig bedrijf met een vergelijkbare omzet. Omwille van het gebrek aan een bepaald normgevoel kan de ondernemer bij het bepalen van het loon best beroep doen op een expert binnen dit gebied. Daarnaast kan de startende werkgever zich bij het aanwervingsproces laten adviseren door ondernemers in zijn omgeving die reeds dit proces doorgevoerd hebben. De **totale jaarlijkse loonkost** van het eerste aangeworven personeelslid bedraagt in de meeste gevallen niet meer dan € 35.000,00 (74,08 %). Dit komt overeen met een uitbetaald nettoloon van ongeveer € 1.250,00 per maand. Omwille van de schaarste van goed personeel en de assertiviteit van de werknemers, maken ondernemers best gebruik van allerhande alternatieve beloningsvormen.

Voor 32,00 % van de ondernemers, blijkt het volledige eerste aanwervingsproces een duur te hebben van **twee tot vier maanden**. Ondanks deze vlotte aanwerving, ervaren 34,06 % van de werkgevers **problemen** bij dit proces. Daarom zou het beter zijn wanneer deze aanwerving meer gestructureerd en doordacht zou verlopen. Toch blijkt 66,29 % van de ondernemers zijn eerste werknemer **nog steeds in dienst** te hebben. Het opstellen van een personeelsplan bij de oprichting van de onderneming kan er echter voor zorgen dat dit aantal in de toekomst stijgt.

Ondernemers die op het moment van de oprichting van hun zelfstandige onderneming tussen **41 en 50 jaar** oud zijn, zullen sneller personeel aanwerven dan deze in andere leeftijdscategorieën. Toch is de literatuur niet overtuigd van een direct effect van de leeftijd van de ondernemer op de kans tot eerste aanwerving. De leeftijd van de ondernemer blijkt enkel **een indirect effect** te hebben op de kans tot aanwerving van een eerste werknemer. Enkele factoren hebben hierop echter een rechtstreekse invloed: burgerlijke staat, familie, vroegere tewerkstelling, leeftijd van de onderneming, welvaart, sector en het land waarin de onderneming actief is.

Omwille van het feit dat een ondernemer slechts een beperkte reikwijdte van beheer heeft, is het belangrijk dat hij de juiste personen aanwerft. De ondernemer moet iemand aanwerven waarbij hij zich goed voelt, maar die zeker geen kloon van de ondernemer zelf is. Om de onderneming te kunnen laten groeien is het noodzakelijk dat ieder verschillende eigenschappen heeft, niet alleen op het gebied van vaardigheden, maar ook van persoonlijkheid. Tevens blijkt het **eerste personeelslid** te passen binnen een bepaald profiel.

- Wat betreft de **opleiding en vaardigheden** van de eerste werknemer, heersen twee meningen. Enkelen zijn van mening dat de eerste werknemer best reeds de juiste vaardigheden en capaciteiten heeft. Op deze manier zal hij weinig begeleiding nodig hebben bij het uitvoeren van zijn taken en kan de ondernemer de werkdruk die op zijn schouders rust verminderen om aan de toenemende vraag te voldoen. Daarom is het belangrijk dat de ondernemer op zoek gaat naar vaardigheden die nodig zijn voor het functioneren van zijn onderneming, maar waarover hij zelf niet beschikt. Omwille van deze reden vragen enkele ondernemers van hun eerste werknemer een bepaalde opleiding. Anderen zijn van mening dat het niet productiever is om naar de opleiding te kijken, maar dat het belangrijker is dat de persoon in kwestie door de werkgever **zelf opgeleid** wordt. Kennis kan gemakkelijker bijgebracht worden dan een wijziging van de attitude. Het type werknemer dat als eerste aangeworven wordt, is echter afhankelijk van de toekomst die de ondernemer wil uitvaren.
- **Motivatie, discipline, vertrouwen, zelfstandigheid** en **flexibiliteit** zijn de meest doorslaggevende factoren waarover de eerste werknemer moet beschikken.
- De drie meest voorkomende **kenmerken van eerste werknemers** volgens de literatuur zijn: mannelijk, 35 jaar oud en aangeworven voor deeltijdse arbeid.
- Twee criteria zijn veruit de **belangrijkste eigenschappen** van de eerste werknemer: de wil om hard te werken (83,50 %) en de aanwezigheid van technische vaardigheden en basiskennis (60,19 %).
- Eén op twee eerste werknemers is reeds **gekend** bij de ondernemer van voor de aanwerving. Met de aanwerving van een gekend persoon moet voorzichtig omgegaan worden. Of dit een goede of slechte zaak is voor de zelfstandige ondernemer is afhankelijk van de volledige omstandigheden, waarbij de verstandhouding tussen de twee partijen zeer belangrijk is. Om een goede verstandhouding te kunnen garanderen is voor de

indiensttreding een controle nodig van het professioneel gedrag van deze gekende persoon.

- Daarnaast wordt enorm geapprecieerd dat de eerste werknemer reeds **ervaring** heeft in een gelijkaardige sector (50,00 %) of met een zelfde taakomschrijving (36,84 %).

Algemeen moet de ondernemer mensen aantrekken die meer te bieden hebben dan eigenlijk nodig is voor de onderneming. Enkel zo kan de startende werkgever de handen vrij krijgen om zich met de juiste dingen bezig te houden. De ondernemer moet zich laten omringen door personen die zijn zwaktes compenseren en zo de gehele organisatie versterken. Hoe kleiner een organisatie, hoe multifunctioneler de werknemers moeten zijn. Organisaties met een grotere omvang kunnen taken beter afbakenen dan startende werkgevers.

Om af te sluiten worden enkele **aanbevelingen** geformuleerd. In de eerste plaats aanbevelingen voor de ondernemer die op zoek is naar een eerste werknemer en in de tweede plaats aanbevelingen betreffende verder onderzoek.

Om het aanwervingsproces van de eerste werknemer zo efficiënt mogelijk te laten verlopen, neemt de ondernemer best volgende **tips** in acht:

1. De ondernemer moet reeds bij de opstart van zijn zelfstandige onderneming nadenken over de kans op toekomstig personeel. Indien hij verwacht personeel te moeten aanwerven, plant hij deze aanwerving best reeds samen met de opstart in het businessplan.
2. Indien de ondernemer besloten heeft een eerste personeelslid aan te werven, gaat hij best voor hij start met het rekruteringsproces advies inwinnen bij verschillende instanties. In de eerste plaats is een erkend sociaal secretariaat een belangrijke bron aan correcte informatie. Daarnaast kunnen ook collega ondernemers, die reeds deze stap gezet hebben, advies leveren betreffende het volledige eerste aanwervingsproces.
3. Bij de start van het rekruteringsproces moet het profiel van de toekomstige eerste werknemer zeer duidelijk omschreven worden. Dit profiel omvat alle nodige competenties en vormt de basis voor het aanwervingsproces.
4. De ondernemer moet op zoek gaan naar een eerste werknemer die de juiste vaardigheden heeft. Belangrijk is dat het nieuwe personeelslid de vaardigheden van de ondernemer aanvult.
5. Iedere kandidaat eerste werknemer moet geselecteerd worden op basis van een selectiemethode. Aan de hand van deze selectie kan nagegaan worden hoe de persoon zich professioneel zal gedragen. Bij het selecteren van de kandidaten eerste werknemer maakt de ondernemer best gebruik van een combinatie van verschillende selectiemethodes.
6. Zowel voor de werkgevers als het eerste aangeworven personeelslid, is het wenselijk om de tewerkstelling te starten met een proefperiode. Gedurende deze periode kunnen beide

partijen nagaan of dit hun gewenste werksituatie is. Indien dit niet het geval zou zijn, kan de arbeidsovereenkomst op een eenvoudigere wijze beëindigd worden dan wanneer aangeworven werd zonder dit beding.

Verder onderzoek betreffende dit thema is nodig om op de meest efficiënte en effectieve manier het eerste personeelslid aan te werven. Een groot vraagteken in het eerste aanwervingsproces is hoe het eerste personeelslid dit proces ervaart. Het verhaal van de eerste werknemer zal bij het leveren van advies aan ondernemers een grote meerwaarde bieden. Onderzoek naar dit thema zal ervoor zorgen dat startende werkgevers hun eerste personeelslid beter begrijpen. Enkel op deze manier zal de aanwerving van de eerste werknemer voor beide partijen succesvoller kunnen zijn.

Lijst van geraadpleegde werken

1. Wetenschappelijke artikelen

Audretsch, D.B., van Leeuwen, G., Menkveld, B., & Thurik, R. (2001). Market dynamics in the Netherlands: Competition policy and the role of small firms. *International Journal of Industrial Organization*, 19, 795-821.

Bacon, N., Ackers, P., Storey, J., & Coates, D. (1996). It's a small world: managing human resources in small businesses. *The International Journal of Human Resource Management*, 7, 82-100.

Barber, A.E., Roberson, O.M, Taylor, M.S., & Wesson, M.J. (1999). A tale of two job markets: Organizational size and its effects on hiring practices and job search behavior. *Personnel Psychology*, 52, 841-867.

Brixy, U., Kohaut, S., & Schnabel, C. (2006). Do Newly Founded Firms Pay Lower Wages? First Evidence from Germany. *Small Business Economics*, 29, 161-171.

Brummelkamp, G., Verhoeven, W., & Vollebregt, S. (2009). Nieuwe werkgevers in 2004: de stap naar het aannemen van personeel. EIM: Zoetermeer.

Burke, E.A., FitzRoy, F.R., & Nolan, M.A. (2002). Self-employment wealth and job creation: The roles of gender, non-pecuniary motivation and entrepreneurial ability. *Small Business Economics*, 19, 255-270.

Caliendo, M., & Kritikos, A.S. (2010). Start-ups by the unemployed: characteristics, survival and direct employment effects. *Small Business Economics*, 35, 71-92.

Carree, M.A., & Thurik, A.R. (2007). The lag structure of the impact of business ownership on economic performance in OECD countries. *Small Business Economics*, 30, 101-110.

Carroll, R., Holtz-Eakin, D., Rider, M., & Rosen, H.S. (2000). Income taxes and entrepreneurs' use of labor. *Journal of Labor Economics*, 18(2), 324-351.

Cowling, M., Taylor, M., & Mitchell, P. (2004). Job creators. *The Manchester School*, 72 (5), 601-617.

Davis, L., Hamlett, J., Hamlett, K., Keller, R., Mak, L., & Polleys, C. (2005). Feedback. *Entrepreneur*, 33, 16-16.

De Kok, J.M.P., Ichou, A., & Verheul, I. (2010). New firm performance: Does the age of founders affect employment creation? *Scientific analysis of Entrepreneurship and SMEs*, 1-38.

De Winne, S., Sels, L., & Van Beveren, I. (2010). Ondernemerschap, een motor voor jobcreatie? *WSE Report*, 9, 1-48.

Delmotte, J., Lamberts, M., Sels, L. en Van Hootegem, G. (2002). Personeelsbeleid in KMO's. Een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid (Cahier 1 t.e.m. Cahier 9). HIVA/K.U. Leuven.

Delmotte, J., Van Hootegem, G., & Dejonckheere, J. (2001). Hoe werven bedrijven in België in 2000? HIVA-K.U.Leuven/Upedi, Leuven/Brussel.

Deshpande, S.P., & Golhar, D.Y. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: a comparative study. *Journal of Small Business Management*, april, 49-56.

Dundon, T., Grugulis, I., & Wilkinson, A. (2007). Information but not consultation: exploring employee involvement in SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 1279-1297.

Fonseca, R., Lopez-Garcia, P., & Pissarides, C.A. (2001). Entrepreneurship, start-up costs and employment. *European Economic Review*, 45, 692-705.

Freese, J., Ironkwe, W., Jeffries, A., & Rutberg, S. (2008). Hire picture-perfect employees. *Money*, 37, 51-52.

Fritsch, M. (2008). How does new business formation affect regional development? Introduction to the special issue. *Small Business Economics*, 30, 1-14.

Fritsch, M., & Mueller, P. (2004). The effects of new business formation on regional development over time. *Regional Studies*, 38, 961-975.

Fritsch, M., & Weyh, A. (2006). How Large are the Direct Employment Effects of New Businesses? An Empirical Investigation for West Germany. *Small Business Economics*, 27, 245-260.

Ganesh, K. (2009). Aware!: why you wanna be an entrepreneur. *Siliconindia*, 7, 46.

Geurts, K., & Ramioul, M. (z.d.). Jobcreatie en -destructie bij Vlaamse werkgevers. *KEROSINE working paper*, 1-20.

- Gogoi, P. (2006). When to Say, "You're Hired!". *BusinessWeek Online*, 1-1.
- Henley, A. (2005). Job creation by the self-employed: the roles of entrepreneurial and financial capital. *Small Business Economics*, 25, 175-196.
- Lazear, P.E., & Oyer, P. (2004). Internal and external labor markets: a personnel economics approach. *Labour Economics*, 11, 527-554.
- Malott, K. (1995). Overcoming fears of hiring that first employee. *Wenatchee Business Journal*, 9, 28.
- Marlow, S. (2002). Regulating labour management in small firms. *Human Resource Management Journal*, 12, 25-43.
- Michelacci, C., & Vincenzo Q. (2005). Financial Markets and Wages. *NBER Working Paper*, 11050.
- Millán, J.M., Congregado, E., & Román, C. (z.d.). Transitions within self-employment: From own-account worker to employer. University of Huelva: Spanje.
- Millán, J.M., Congregado, E., & Román, C. (2009). Dependent self-employment as a way to evade employment protection legislation. *Small Business Economics*.
- Oi, W.Y., & Idson, T. (1999). Firm Size and Wages, in Ashenfelter Orley and David Card (eds.), *Handbook of Labor Economics*. *Elsevier Science*, 3, 2165-2214.
- Schrör, H. (2006). The profile of the successful entrepreneur. *Eurostat, statistics in focus*, 29, 1-12.
- Schrör, H. (2008). Business demography in Europe: employers and jobcreation. *Eurostat, statistics in focus*, 100, 1-8.
- Shymkus, D.S. (2001). Managing Your First Employee. *Advisor Today*, 96, 68-69.
- Van Gelderen, M.W. (1999). Ontluikend ondernemerschap: Een studie naar mensen die bezig zijn met het opzetten van een bedrijf (nascent entrepreneurs). EIM Business and Policy Research: Zoetermeer.
- Van Stel, A., & Storey, D. (2004). The link between firms births and job creation: Is there a Upas tree effect? *Regional Studies*, 38, 893-909.

Wahlgren, E. (2004). The first employee. *Inc. Magazine*, 26, 30-31.

Willax, P. (2004). Hiring your venture's first employee is a giant step. *New Hampshire Business Review*, 26, 14.

2. Boeken

Anderson, D.R., Sweeney, D.J., & Williams, T.A. (2005). *Statistiek voor economie en bedrijfskunde*. (G. Groenewegen, R. Lentink, W. van der Meijde, A. Merkus, E. Oudshoorn, J. van der Ploeg et al., vertaling). Den Haag: Sdu Uitgevers bv. (Oorspronkelijk verschenen in het Engels in 1997).

Blanpain, R. (2004). *Arbeidsrecht in hoofdlijnen (studentenuitgave)*. Antwerpen – Apeldoorn: Maklu.

D'Hertefelt, F., Laurysers, L., De Klerck, B., & Verhaeghe, D. (2009). *Praktisch sociaal recht*. Antwerpen: De Boeck.

De Vocht, A. (2007). *Basishandboek SPSS 15 voor Windows*. Utrecht: Bijleveld Press.

Henderickx, E., Janvier, R., Van Beirendonck, L., & Humblet, P. (2010). *Handboek HRM: Competentiemanagement en arbeidsrecht*. Leuven: Acco.

Holt, D.H. (1993). *Management Principles and Practices (3e editie)*. Englewood Cliffs, N.J.: Pearson Prentice Hall.

Jamer, J., & Vercammen, N. (1996). *Startende ondernemers in Limburg (eindverhandeling)*. Diepenbeek: Limburgs Universitair Centrum.

Lipsey, R.G., & Chrystal, K.A. (2004). *Economics (10e editie)*. Oxford: Oxford University Press.

Robbins, S.P., & Coulter, M. (2003). *Management (7e editie)* (J. de Vries & C. van der Wal, Vertaling). Amersfoort: Pearson Education Benelux. (Oorspronkelijk verschenen in het Engels in 2002).

Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business. A Skill Building Approach (4e editie)*. New York: Wiley and Sons.

Steingold, F. (2009). *Legal Guide for Starting & Running a Small Business*. USA: NOLO.

Woods, C. (2008). *Brilliant start-up: how to set up and run a brilliant business*. Edinburgh: Pearson Education.

3. Internetbronnen

Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. (z.d.) *Personeelsregister*. Opgevraagd op 9 april 2011, via <http://www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=406>.

FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie. (z.d.). *Verzekeringen*. Opgevraagd op 23 februari, 2011, via http://economie.fgov.be/nl/ondernemingen/leven_onderneming/oprichting/Demarches_entreprendre/Assurances/.

Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid: Datawarehouse arbeidsmarkt en sociale bescherming. (z.d.). Opgevraagd op 17 februari, 2011, via http://www.bcsc.fgov.be/sami/2/nl/sami/sami_01.html.

Levensloop van de btw-plichtige ondernemingen: oprichtingsgraad. (z.d.). Opgevraagd op 5 april, 2011, via <http://economie.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/economie/ondernemingen/levensloop/oprich/oprichting/>.

Nationale Bank van België. (z.d.). *Macro-economische statistieken*. Opgevraagd op 22 februari 2011, via <http://www.nbb.be/pub/stats/stats.htm?l=nl>.

Portaal Belgium.be: Informatie en diensten van de overheid. (z.d.). *Sociaal secretariaat*. Opgevraagd op 9 april, 2011, via http://www.belgium.be/nl/economie/onderneming/sociale_zekerheid/sociaal_secretariaat/.

Subsidieleidraad voor het bedrijfsleven. U werft aan of zoekt steun voor opleiding. (2011). Opgevraagd op 20 februari, 2011, via <http://www.vlaio.be/default.asp?webpageID=70>.

Subsidiewegwijzer voor ondernemingen 2008-2009. (2009). Opgevraagd op 15 juli, 2010, via <http://publicaties.vlaanderen.be/ebl-web/do/publicatieSessionFacade/publicatieEenvoudigeDetailAction/raadplegen?method=raadplege &id=20895>.

UNIZO. (z.d.). *Startende bedrijven en tewerkstelling*. Opgevraagd op 22 februari, 2011, via <http://www.unizo.be/starters/kennisdatabank.jsp?id=335953>.

UNIZO. (z.d.). *Startende ondernemingen in België*. Opgevraagd op 6 april, 2011, via <http://www.unizo.be/starters/kennisdatabank.jsp?id=335953>.

UNIZO. (z.d.) *Wat kost mijn medewerker*. Opgevraagd op 17 november, 2010, via www.hrmcoach.be/34.

UNIZO. (2009). *KMO's volgens sector*. Opgevraagd op 17 februari, 2011, via <http://www.unizo.be/statistieken/>.

UNIZO. (2010). *Overlevingsgraad startende bedrijven*. Opgevraagd op 22 februari, 2011, via <http://www.unizo.be/starters/kennisdatabank.jsp?id=335953>.

UNIZO. (2011). *KMO's volgens tewerkstellingsklassen*. Opgevraagd op 2 april, 2011, via, <http://www.unizo.be/statistieken/>.

4. Wetteksten

- Het Koninklijk Besluit van **19 december 1939** betreffende de kindertoeslagen voor loonarbeiders;
- De Wet van **8 april 1965** betreffende de instelling van de arbeidsreglementen;
- De Wet van **12 april 1965** betreffende de bescherming van het loon der werknemers;
- Omzendbrief van **27 maart 1967** betreffende de aansluiting van ondernemingen en de vakantiefondsen;
- De Wet van **5 december 1968** betreffende de collectieve arbeidsovereenkomsten en de paritaire comités;
- De Wet van **27 juni 1969** inzake Sociale Zekerheid;
- Arbeidwet van **16 maart 1971**;
- De Wet van **10 april 1971** inzake arbeidsongevallen;
- De Wet van **3 juli 1978** betreffende de arbeidsovereenkomsten;
- De Welzijnswet van **4 augustus 1996**;
- Wet van **7 juli 1999** betreffende het Wetboek van Vennootschappen;
- Koninklijk Besluit van **28 mei 2003** betreffende het Koninklijk besluit tot vaststelling van het bedrag van het inschrijvingsrecht voor de Kruispuntbank van Ondernemingen als handels- of ambachtsonderneming, en de vergoeding van de erkende ondernemingsloketten;
- Het Belgisch Staatsblad: Federale overheidsdienst sociale zekerheid: Lijst van de erkende sociale secretariaten van werkgevers en hun bijkantoren op datum van **23 november 2010**.

5. Cursussen opleiding TEW:

Ondernemerschap, Master TEW, Innovatie en Ondernemerschap (academiejaar: 2010-2011).

Bijlagen

1. Vragenlijst ondernemers

- 1) Wat is het startjaar van uw onderneming? _____
- 2) Binnen welke sector plaatst u uw ondernemingsactiviteiten? _____
- 3) Wat was uw doel bij de opstart van uw onderneming? Maximaal 3 antwoorden.
 - ik wou mijn eigen baas zijn
 - ik wou een hoger inkomen
 - ik wou mijn eigen zaak zien groeien
 - ik neem graag risico's
 - ik wou jobs creëren
 - ik zet het werk van mijn ouders verder
 - andere: _____
- 4) Heeft u bij de opstart van uw onderneming een ondernemingsplan opgesteld? Ja/Neen
- 5) Welke van de volgende onderdelen zaten hierin verwerkt?
 - marktanalyse
 - product- of dienstbeschrijving
 - marketingplan
 - productieplan
 - concurrentieanalyse
 - personeelsplan
 - financieel plan
 - onderzoeks- en ontwikkelingsplan (R & D plan)
 - andere: _____
- 6) Had u de aanwerving van een eerste werknemer gepland? Ja/Neen
- 7) Wanneer had u GEPLAND een eerste werknemer aan te werven?
 - binnen 1 jaar na de opstart van de onderneming
 - 1 jaar na de opstart van de onderneming
 - 2 jaar na de opstart van de onderneming
 - andere: _____
- 8) Wanneer heeft u BESLIST uw eerste werknemer aan te werven?
 - < 1 maand geleden
 - 1 – 3 maanden geleden
 - 4 – 6 maanden geleden
 - > 6 maanden geleden
 - andere: _____
- 9) Waarom heeft u uw eerste werknemer aangeworven? Maximaal 3 antwoorden.
 - Er moesten bepaalde taken uitgevoerd worden die ik niet kon.
 - De werkdruk was te hoog.
 - Ik wou meer tijd vrijmaken voor mijn familie/vrienden.
 - Ik wou dat de onderneming groter werd.
 - Omdat dit in mijn ondernemingsplan voorzien was.
 - Andere: _____

10) In welk jaar vond de indiensttreding van uw eerste werknemer plaats? _____

11) Via welk kanaal bent u op zoek gegaan naar uw eerste werknemer? Maximaal 3 antwoorden.

- via mijn formeel en/of informeel netwerk
- via een kranten- en/of tijdschriftenadvertentie
- via een advertentie in een campus
- via een aankondiging op de website van mijn onderneming
- via een online-advertentie zoals Monster, Vacature ...
- via een selectiekantoor
- andere: _____

12) Op welke elementen heeft u zich gebaseerd voor de selectie van uw eerste werknemer? Maximaal 3 antwoorden.

- sollicitatieformulier
- C.V.
- motivatiebrief
- referentie(s)
- het uitproberen van de job (job try-outs)
- interview
- andere: _____

13) Waarom heeft u uw eerste werknemer laten aanwerven via een selectiekantoor? Geef de belangrijkste reden.

- Ik beschikte niet over de nodige kennis.
- Ik had geen tijd om hier aandacht aan te besteden.
- Dit was mij aangeraden door een collega ondernemer.
- Andere: _____

14) Wat was de reden voor uw keuze van deze selectiemethode(n)? Geef de belangrijkste reden.

- Dit werd mij aangeraden door een vriend/familie.
- Dit werd mij aangeraden door iemand met kennis van personeelsmanagement.
- Dit werd in mijn vorige baan zo gedaan.
- Dit is de meest betrouwbare selectiemethode.
- Deze techniek wordt in mijn sector altijd toegepast.
- Andere: _____

15) Vereiste u een specifieke opleiding voor uw eerste werknemer? Ja/Neen

16) Welke opleiding vereiste u voor uw eerste werknemer? _____

17) Welk diploma verwachtte u minstens van uw eerste werknemer?

- hoger secundair onderwijs
- hoger niet-universitair onderwijs
- universitair onderwijs
- geen voorkeur
- ander: _____

18) Wat is de reden voor deze keuze? _____

19) Aan welke van de volgende criteria moest uw eerste werknemer voldoen? Maximaal 3 antwoorden.

- de wil om hard te werken, initiatief nemen
- communicatieve vaardigheden
- leiderschapsvaardigheden
- extra-curriculaire activiteiten, hobby's
- academische achtergrond, graad van verdienste op het diploma
- job-gerelateerde werkervaring
- technische vaardigheden, basiskennis
- talenkennis
- dicht bij het werk wonen
- andere: _____

20) Heeft u uw eerste werknemer aangeworven omdat u hem/haar kende? Ja/Neen

21) Wie was uw eerste werknemer op moment van indiensttreding? Maximaal 3 antwoorden.

- mijn partner
- een familielid
- een vriend/vriendin
- iemand die ik via-via kende
- andere: _____

22) Wat moest de vorige ervaring van uw eerste werknemer zijn? (zeker wel, waarschijnlijk wel, neutraal, waarschijnlijk niet, zeker niet):

- hij/zij moest pas afgestudeerd zijn
- hij/zij moest gewerkt hebben in een eigen onderneming
- hij/zij moest een job in een gelijkaardige sector gehad hebben
- hij/zij moest een job in andere sector gehad hebben
- hij/zij moest een job met dezelfde taakomschrijving gehad hebben
- hij/zij moest een job met een andere taakomschrijving gehad hebben
- hij/zij moest huisman/huisvrouw geweest zijn

23) Heeft u als eerste werknemer iemand aangeworven die al langere tijd werkloos was? Ja/Neen

24) Bij welke van de volgende instellingen was u verplicht uw eerste werknemer aan te sluiten om wettelijk in orde te zijn voor uw eerste aanwerving en welke waren niet verplicht? (verplicht, niet verplicht, geen idee):

- de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid
- een vakantiefonds
- een mutualiteit
- een kinderbijslagfonds
- een inter-geneeskundige dienst
- een patronale vereveningsdienst
- een polis arbeidsongevallen
- een pensioenfonds
- een aansluiting voor loonadministratie
- een ziekteverzekering

25) Welke van de volgende administratieve documenten waren verplicht in te vullen om wettelijk in orde te zijn voor uw eerste aanwerving en welke waren niet verplicht? (verplicht, niet verplicht, geen idee):

- een tikkaart
- een arbeidscontract
- een arbeidsreglement
- een personeelsregister

- een personeelspasje
- een dimona-aangifte
- een verlofkaart

26) Weet u dat de overheid tegemoetkomingen aanbiedt voor de aanwerving van een eerste werknemer? Ja/Neen

27) Via welk informatiekanaal bent u hiervan op de hoogte gesteld? _____

28) Duid aan welke van de volgende overheidstegemoetkomingen u kent:

- de structurele vermindering RSZ-werkgeversbijdragen
- activa-plan (activering werkloosheidsuitkering)
- diversiteitsplan
- doelgroepvermindering "eerste aanwervingen"
- individuele beroepsopleiding in de onderneming (IBO) en IBO-interim
- instapopleiding
- invoegwerknemer
- KMO-portefeuille
- sectorale ondersteuningsfondsen
- subsidies voor personen met een arbeidshandicap
- tewerkstellingspremie voor 50+
- winwin-plan
- ik ken geen enkele
- andere: _____

29) Duid aan op welke van de volgende overheidstegemoetkomingen u aanspraak heeft kunnen maken bij de aanwerving van uw eerste werknemer:

- de structurele vermindering RSZ-werkgeversbijdragen
- activa-plan (activering werkloosheidsuitkering)
- diversiteitsplan
- doelgroepvermindering "eerste aanwervingen"
- individuele beroepsopleiding in de onderneming (IBO) en IBO-interim
- instapopleiding
- invoegwerknemer
- KMO-portefeuille
- sectorale ondersteuningsfondsen
- subsidies voor personen met een arbeidshandicap
- tewerkstellingspremie voor 50+
- winwin-plan
- geen enkele
- andere: _____

30) Onder welk statuut werd uw eerste werknemer ingeschreven?

- Bediende
- Arbeider
- Ander: _____

31) Met welk soort arbeidsovereenkomst werd uw eerste werknemer in dienst genomen?

- een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde duur voor voltijdse arbeid
- een arbeidsovereenkomst voor bepaalde duur voor voltijdse arbeid
- een interim-contract
- een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde duur voor deeltijdse arbeid
- een arbeidsovereenkomst voor bepaalde duur voor deeltijdse arbeid
- andere: _____

32) Wat was de maximale TOTALE JAARLIJKSE loonkost (per werknemer) die u had meteen NA DE INDIENSTTREDING van uw eerste werknemer?

- < € 23.800,00

- € 23.800,00 - € 35.000,00
- € 35.001,00 - € 46.200,00
- € 46.201,00 - € 57.400,00
- € 57.401,00 - € 68.600,00
- > € 68.600,00

33) Heeft u zich voor de aanwerving van uw eerste werknemer aangesloten bij een sociaal secretariaat? Ja/Neen

34) Bij welk sociaal secretariaat heeft u zich aangesloten? _____

35) Wat verwachtte u van dit sociaal secretariaat? _____

36) Een sociaal secretariaat biedt onderstaande diensten aan. Duid aan, aan welke diensten u het meeste belang hecht. Maximaal 3 antwoorden.

- aangiften bij de belastingen
- aangiften en betalingen aan de RSZ
- aansluiting bij een paritaire commissie
- aanvraag van een pensioenummer voor de werknemers
- allerhande inschrijvingen (bv. kinderbijslagfonds, jaarlijkse vakantiekas ...)
- bijstand en documentatie van het boekhoudkundige personeelsbeheer
- invullen van de verplichtingen tegenover de Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het werk
- loonadministratie- en berekening
- opstellen van arbeidscontract en/of personeelsregister
- opstellen van loonfiche, individuele rekening, vakantieattest ...
- andere: _____

37) Hoe heeft u uw eerste werknemer opgeleid? Maximaal 3 antwoorden.

- Ik heb hem/haar op voorhand vertelt over mijn manier van werken in de onderneming.
- Op voorhand werd duidelijk gemaakt wat van hem/haar werd verwacht.
- De eerste week had ik hem/haar volledig begeleid bij het werk.
- Ik liet hem/haar een externe opleiding volgen.
- Andere: _____

38) Hoeveel werknemers heeft u NU in dienst?

- 0
- 1
- 2-5
- 6-25
- 26-100
- > 100

39) Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen: (oneens, neutraal, eens)

- Ik heb te lang gewacht met het aanwerven van mijn eerste werknemer.
- Ik heb mijn eerste werknemer overhaast aangeworven, met als gevolg dat hij/zij niet de meest geschikte persoon bleek te zijn voor de job.
- Mijn eerste werknemer past(te) niet goed binnen de cultuur van de onderneming.
- Ik had moeilijkheden met de wettelijke arbeidsregeling voor de aanwerving van een eerste werknemer.
- Ik heb voldoende tijd genomen om mijn eerste werknemer op te leiden.
- Ik vertrouw(de) mijn eerste werknemer volledig.
- Ik laat/liet mijn eerste werknemer de taken uitvoeren waarvoor hij/zij aangeworven werd.
- Ik motiveer(de) mijn eerste werknemer door hem/haar af en toe te bedanken voor de geleverde prestaties.
- Ik moedig(de) mijn eerste werknemer aan om professionele ontwikkeling na te streven door seminaries, vergaderingen en samenkomsten in de industrie bij te wonen.

40) Hoelang duurde het VOLLEDIGE aanwervingsproces van uw eerste werknemer? Met andere woorden, hoeveel tijd is er verstreken tussen de beslissing om een eerste werknemer aan te werven en de werkelijke aanwerving? _____

41) Welke fouten vindt u dat u gemaakt hebt tijdens het VOLLEDIGE aanwervingsproces van uw eerste werknemer? Met andere woorden, indien u opnieuw een eerste werknemer zou kunnen aanwerven, wat zou u dan anders gedaan hebben? _____

42) Werkt uw eerste werknemer nog steeds in uw onderneming? Ja/Neen

43) Waar werkte u vlak voor de opstart van uw onderneming?

- Nergens, dit is mijn eerste job.
- Ik heb gewerkt in een onderneming waarvan ik eigenaar ben/was.
- Ik heb gewerkt als werknemer in een onderneming met minder dan 5 werknemers.
- Ik heb gewerkt als werknemer in een onderneming met minder dan 50 werknemers.
- Ik heb gewerkt als werknemer in een onderneming met meer dan 50 werknemers.
- Ik heb gewerkt in een multinational.
- Andere: _____

44) Wat is uw geslacht? Man/Vrouw

45) Wat is uw geboortjaar? _____

46) Wat is uw burgerlijke staat?

- alleenstaand
- samenwonend met partner
- gehuwd
- gescheiden
- weduwe/weduwnaar

47) Heeft uw partner een betaalde baan? Neen/Ja

48) Heeft u kinderen? Neen/Ja

49) Wat is uw hoogst behaald diploma?

- lager onderwijs
- lager secundair onderwijs
- hoger secundair onderwijs
- hoger niet-universitair onderwijs
- universitair onderwijs
- doctoraat
- ander: _____

2. Aantal loontrekkenden in België per ondernemingsgrootte

Aantal loontrekkenden in België per ondernemingsgrootte (2009)

Belangrijkecode werkgever (ondernemingsgrootte)	Aantal
< 5	263.890
5 - 9	190.728
10 - 19	214.383
20 - 49	350.418
50 - 99	253.911
100 - 199	265.763
200 - 499	357.056
500 - 999	243.949
1000 <	1.268.373
Onbekend	1.161
Totaal	3.409.632

Bron: Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid - Datawarehouse arbeidsmarkt en sociale bescherming (z.d.)

3. Koninklijk besluit van 23 maart 2003

FEDERALE OVERHEIDSDIENST ECONOMIE, K.M.O., MIDDENSTAND EN ENERGIE

28 MEI 2003. - Koninklijk besluit tot vaststelling van het bedrag van het inschrijvingsrecht voor de Kruispuntbank van Ondernemingen als handels- of ambachtsonderneming, en de vergoeding van de erkende ondernemingsloketten

ALBERT II, Koning der Belgen,

Aan allen die nu zijn en hierna wezen zullen, Onze Groet.

Gelet op het koninklijk besluit nr. 64 van 30 november 1939 houdende het Wetboek der registratie-, hypotheek-, en griffierechten, gewijzigd bij het koninklijk besluit nr. 12 van 18 april 1967;

Gelet op het besluit van de Regent van 26 juni 1947 houdende het Wetboek der zegelrechten, gewijzigd bij de wet van 12 juli 1960;

Gelet op de wet van 3 juli 1956 op het handelsregister, gewijzigd bij de wet van 16 augustus 1963;

Gelet op het koninklijk besluit van 4 maart 1965 tot uitvoering van het Wetboek van de inkomstenbelastingen, gewijzigd bij het koninklijk besluit van 16 januari 1975;

Gelet op de wet van 18 maart 1965 op het ambachtsregister;

Gelet op de programmawet van 2 juli 1981;

Gelet op de wet van 22 december 1989 houdende fiscale bepalingen;

Gelet op de programmawet van 24 december 1993;

Gelet op het koninklijk besluit van 20 juli 2000 tot invoering van de euro in de koninklijke besluiten die ressorteren onder het Ministerie van Financiën en tot uitvoering van de wet van 30 oktober 1998 betreffende de euro;

Gelet op het koninklijk besluit van 3 september 2000 tot vaststelling van de vergoeding voor de afgifte van het getuigschrift van ondernemersvaardigheden;

Gelet op de wet van 16 januari 2003 tot oprichting van een Kruispuntbank van Ondernemingen, tot modernisering van het handelsregister, tot oprichting van erkende ondernemingsloketten en houdende diverse bepalingen, inzonderheid de artikelen 34, 57 en 73;

Gelet op het advies van de Inspecteur van Financiën, gegeven op 17 februari 2003 en op 22 mei 2003;

Gelet op de akkoordbevinding van Onze Minister van Begroting, gegeven op 27 februari 2003 en op 22 mei 2003;

Gelet op het besluit van de Ministerraad over het verzoek aan de Raad van State om advies te geven binnen een termijn van ten hoogste een maand;

Gelet op het advies nr. 35.133/1 van de Raad van State, gegeven op 3 april 2003, met toepassing van artikel 84, eerste lid, 1^o, van de gecoördineerde wetten op de Raad van State;

Op de voordracht van Onze Minister van Telecommunicatie en Overheidsbedrijven en Participaties, belast met Middenstand, en op het advies van Onze in Raad vergaderde Ministers,

Hebben Wij besloten en besluiten Wij :

Artikel 1. Voor de toepassing van dit besluit wordt verstaan onder :

1^o « inschrijvingsrecht » : het recht verschuldigd door een onderneming voor haar inschrijving in de Kruispuntbank van Ondernemingen in de hoedanigheid van handels- of ambachtsonderneming, hetzij voor de eerste inschrijving, hetzij voor iedere volgende inschrijving van een vestigingseenheid, hetzij voor een inschrijving van een wijziging, zoals bedoeld in artikel 2, § 1.

2^o « de wet » : de wet van 16 januari 2003 tot oprichting van een Kruispuntbank van Ondernemingen, tot modernisering van het handelsregister, tot oprichting van erkende ondernemingsloketten en houdende diverse bepalingen.

Art. 2. § 1. Het inschrijvingsrecht bedraagt :

1° voor een natuurlijke persoon : 70 euro voor de eerste inschrijving en 50 euro voor iedere volgende inschrijving van een vestigingseenheid;

2° voor iedere andere onderneming : 130 euro voor de eerste inschrijving en 70 euro voor iedere volgende inschrijving van een vestigingseenheid;

3° voor iedere onderneming : 40 euro voor de inschrijving van wijzigingen betreffende :

a) de economische activiteiten;

b) de personen die de ondernemersvaardigheden bewijzen;

c) de begin- of stopzettingsdatum van de onderneming of een vestigingseenheid.

§ 2. Indien over een onderneming of vestigingseenheid op hetzelfde ogenblik meerdere wijzigingen worden meegedeeld, is het inschrijvingsrecht slechts eenmaal verschuldigd.

§ 3. De volgende verrichtingen worden kosteloos uitgevoerd :

1° ambtshalve wijzigingen in uitvoering van artikel 23 van de wet;

2° de overige verificaties en wijzigingen die door de erkende ondernemingsloketten moeten worden uitgevoerd in uitvoering van titel III van de wet.

§ 4. Worden ook als eerste inschrijving beschouwd:

1° de overname van een vestigingseenheid;

2° het opnieuw inschrijven van een onderneming of vestigingseenheid na een vroegere doorhaling van haar hoedanigheid van handels- of ambachtsonderneming.

Art. 3. Als vergoeding voor hun tussenkomst bij de inschrijving houden de erkende ondernemingsloketten 60,5 %, BTW inbegrepen, in van de in artikel 2 bedoelde bedragen.

Art. 4. De erkende ondernemingsloketten storten het saldo in de Schatkist, ten laatste de vijfde werkdag van de maand die volgt op deze waarin hen de inschrijvingsrechten werden betaald.

De controledienst bedoeld in artikel 60 van de wet ontvangt hiervoor van de beheersdienst van de Kruispuntbank van Ondernemingen ter verificatie van de door de ondernemingsloketten gestorte bedragen, maandelijks een overzicht per ondernemingsloket van de door hen in de loop van de vorige kalendermaand in de Kruispuntbank van Ondernemingen uitgevoerde definitieve inschrijvingen, waarvoor krachtens artikel 2, § 1, van dit besluit een inschrijvingsrecht diende te worden aangerekend.

Art. 5. § 1. In het koninklijk besluit nr. 64 van 30 november 1939 houdende het Wetboek der registratie, hypotheek-, en griffierechten, gewijzigd bij het koninklijk besluit nr. 12 van 18 april 1967, worden de volgende wijzigingen aangebracht :

1° opgeheven worden :

a) artikel 268, 5°, vervangen door de wet van 18 maart 1965 op het ambachtsregister;

b) artikel 277, vervangen door de wet van 22 december 1989 houdende fiscale bepalingen en gewijzigd door de programmawet van 24 december 1993 en door het koninklijk besluit van 20 juli 2000 tot invoering van de euro in de koninklijke besluiten die ressorteren onder het Ministerie van Financiën en tot uitvoering van de wet van 30 oktober 1998 betreffende de euro;

c) artikel 278, vervangen door de wet van 18 maart 1965 en gewijzigd bij het koninklijk besluit van 4 maart 1965 tot uitvoering van het Wetboek van de inkomstenbelastingen, gewijzigd bij het koninklijk besluit van 16 januari 1975, de programmawet van 2 juli 1981, de wet van 22 december 1989, de programmawet van 24 december 1993 en het koninklijk besluit van 20 juli 2000;

d) artikel 281, vervangen door de wet van 22 december 1989;

2° artikel 272, eerste lid, 4°, vervangen door de wet van 22 december 1989, wordt vervangen als volgt : « voor de uitgiften, afschriften of uittreksels van akten en stukken betreffende rechtspersonen ingeschreven in de Kruispuntbank van Ondernemingen »;

3° in artikel 280, 3°, vervangen door de wet van 22 december 1989, worden de woorden « in het handelsregister, in het register van de burgerlijke vennootschappen die de vorm van een

handelsvennootschap hebben aangenomen, in het register van buitenlandse vennootschappen die niet vallen onder het voorschrift van artikel 198 van de gecoördineerde wetten op de handelsvennootschappen, in het ambachtsregister, in het register van economische samenwerkingsverbanden of in het register van Europese samenwerkingsverbanden » vervangen door de woorden « in het rechtspersonenregister van de Kruispuntbank van Ondernemingen ».

§ 2. Het koninklijk besluit van 3 september 2000 tot vaststelling van de vergoeding voor de afgifte van het getuigschrift van ondernemersvaardigheden wordt opgeheven.

§ 3. In artikel 59.1 van het besluit van de Regent van 26 juni 1947 houdende het Wetboek der zegelrechten, gewijzigd bij de wet van 12 juli 1960, worden de volgende wijzigingen aangebracht :

1° de bepaling onder 35°, vervangen door de wet van 3 juli 1956 op het handelsregister, gewijzigd door de wet van 16 augustus 1963, en de wet van 18 maart 1965, wordt vervangen als volgt : « 35° akten betreffende de uitvoering van de wet van 16 januari 2003 tot oprichting van een Kruispuntbank van Ondernemingen , tot modernisering van het handelsregister, tot oprichting van erkende ondernemingsloketten en houdende diverse bepalingen met uitsluiting van de akten in verband met door derden ingestelde vorderingen tot verbetering of doorhaling; »

2° de bepaling onder 36° wordt hersteld in de volgende lezing :

« 36° de akten bedoeld in artikel 8, 16°, a) , wanneer ze afgegeven worden aan een onderneming die zich moet laten inschrijven in de Kruispuntbank van Ondernemingen als handels- of ambachtsonderneming; »

3° een 36°bis wordt ingevoegd, luidend als volgt : « 36°bis de akten afgeleverd in uitvoering van de artikelen 19 en 21 van de wet van 16 januari 2003 tot oprichting van een Kruispuntbank van Ondernemingen , tot modernisering van het handelsregister, tot oprichting van erkende ondernemingsloketten en houdende diverse bepalingen; »

Art. 6. Dit besluit treedt in werking op 1 juli 2003.

Art. 7. Onze Eerste Minister, Onze Minister van Ambtenarenzaken en Modernisering van Openbare Besturen, Onze Minister van Justitie, Onze Minister van Financiën, Onze Minister van Telecommunicatie en Overheidsbedrijven en Participaties, belast met Middenstand en Onze Minister van Economie zijn, ieder wat hem betreft, belast met de uitvoering van dit besluit.

Gegeven te Brussel, 28 mei 2003.

ALBERT

Van Koningswege :

De Eerste Minister,

G. VERHOFSTADT

De Minister van Ambtenarenzaken

en Modernisering van Openbare Besturen,

L. VAN DEN BOSSCHE

De Minister van Justitie,

M. VERWILGHEN

De Minister van Financiën,

D. REYNDERS

De Minister belast met Middenstand,

R. DAEMS

De Minister van Economie,

Ch. PICQUE

Bron: Belgisch Staatsblad

4. Arbeidsreglement

Arbeidsreglement December 2008 S O F I M

WELKOM IN ONZE ONDERNEMING

Als nieuwe medewerker van onze onderneming heten wij U van harte welkom en hopen tot een vlotte samenwerking te komen. Dit arbeidsreglement dat onze onderlinge arbeidsverhouding beheerst, zal daartoe richtinggevend zijn.

Het bevat de essentiële regels met betrekking tot de interne organisatie die beide partijen in staat moet stellen zowel hun respectievelijke rechten als plichten te onderkennen.

Enkel de kennis en de naleving hiervan leidt tot de noodzakelijke vertrouwensrelatie tussen werkgever en werknemer waarin U door middel van Uw arbeid tot een volledige ontplooiing van Uw persoonlijkheid en tot een optimaal rendement kan komen.

Zodoende kunnen wij in respect voor elkaars eigenheden en belangen tot een vruchtbare samenwerking komen en dit tot beider voordeel.

In de hoop dat wij terecht beroep gedaan hebben op Uw deskundigheid, vaardigheid en beroepsernst, wensen wij U veel geluk toe.

De Directie,

INHOUDSOPGAVE ARBEIDSREGLEMENT

0. Voorwoord
1. Toepassingsgebied
2. Aard van de arbeid
3. Arbeidstijd en rustpauzen
4. Afwezigheden
5. Bezoldigingen en betalingen
6. Toezicht en toezichhoudend personeel
7. Veiligheid en gezondheid
8. Bijzondere verplichtingen werknemers
9. Beëindiging van de overeenkomst
10. Straffen en geldboeten
11. Verantwoordelijkheid en schadevergoedingen
12. Instanties
13. Toepasselijke CAO's

Bijlagen

CAO 25 Nationale Arbeidsraad
Pesten op het werk
Werkroosters
Thuisarbeiders
Rookbeleid in de onderneming
Vaststelling vakantiedagen en vervanging feestdagen Leden ondernemingsraad
Leden comité veiligheid en gezondheid
Leden syndicale delegatie

Bron: Opleiding Sofim Dienstengroep – Aanwerving van personeel (09/09/2010)

5. Lijst erkende sociaal secretariaten

FEDERALE OVERHEIDSDIENST SOCIALE ZEKERHEID: Lijst van de erkende sociale secretariaten van werkgevers en hun bijkantoren op datum van 23 november 2010:

<u>100 GROEP S - SOCIAAL SECRETARIAAT</u>				
100 Sociaal secretariaat voor werkgevers VZW				
Fonsnylaan 40, 1060 Brussel				
<u>Bijkantoren:</u>	101	Kardinaal Mercierlaan 65, 3001 Leuven	102	Rue de la Réunion 2, 7000 Bergen
	103	Avenue Prince de Liège 91, 5100 Namen	104	Rue Fleurie 2, bus 5, 6800 Libramont
	105	Prins Bisschopssingel 34A, 3500 Hasselt	106	Av. Victor Hugo 32, 1420 Eigenbrakel
	107	Rue de la Rivelaïne 2, 6061 Montignies-sur-Sambre,	108	Zandvoordeschorredijkstr. 289, 8400 Oostende
	109	Kortrijksestraat 389D, 8500 Kortrijk	411	Rue du Follet 10-002, 7540 Kain
	419	Meensesteenweg 332 - bus 11, 8800 Roeselare	420	Kareelstraat 138, bus 2, 9300 Aalst
	421	Rue des Faubourgs 42, 6700 Aarlen	425	Rue du Sablon 55, 6600 Bastenaken
	427	Boulevard de la Sauvenièrre 25, 4000 Luik	429	Boulevard du Tivoli 98, 7100 La Louvière
	430	De Bruwaan 35A, 9700 Oudenaarde	431	Groenveld 30, bus 1, 1930 Zaventem
	432	Place Alphonse Bosch 16, 1300 Waver	435	Arenbergstraat 24, 2000 Antwerpen
	436	Stationsstraat 13, bus 1, 3910 Neerpelt	439	Boulevard Poincaré 78, 1060 Brussel
	442	Rubensstraat 104, 2300 Turnhout	443	Kleine Laan 26B, 9100 Sint-Niklaas
<u>110 ATTENTIA, ERKEND SOCIAAL SECRETARIAAT, VZW</u>				
Reyerslaan 80, 1030 Brussel				
<u>Bijkantoren:</u>	111	Filip Williotstraat 9, 2600 Berchem	112	Tramstraat 61, 9052 Zwijnaarde
	113	Boulevard Emile de Laveleye 191, 4020 Luik	114	Troonstraat 40-42, 8400 Oostende
	115	Maison de l'Industrieb Rue Auguste Piccard 20, 6041 Gosselies	116	Kunstlaan 18, 3500 Hasselt
<u>120 SECUREX, SOCIAAL SECRETARIAAT, VZW</u>				
Tervurenlaan 43, 1040 Brussel,				
<u>Bijkantoren:</u>	121	Grote Markt 15, 9600 Ronse	123	Keizersplein 4, 9300 Aalst
	124	Conservatoriumplein 21, 8500 Kortrijk	125	Verenigde Natieslaan 1A, 9000 Gent
	126	Avenue Prince de Liège 95-99, 5100 Namen	127	Parc Initialis Boulevard André Delvaux 3,

				7000 Bergen
	128	Route d'Herbesthal 325, 4700 Eupen	129	Rue Saint-Remacle 22, 4800 Verviers
	131	Frankrijklei 53-55, 2000 Antwerpen	132	Avenue de la Closeraie 2 tot 16, 4000 Luik (Rocourt)
	133	Bevrijdingslaan 37, 8000 Brugge	134	Prins Bisschopssingel 36, 3500 Hasselt
	135	Rue Santos Dumont 5, 6041 Gosselies	136	Beverestraat 39, 9700 Oudenaarde
	137	Gustave Fochdreef 1, bus 6, 7700 Moeskroen	138	Zeelaan 148, 8760 Koksijde
	139	Campus Greenhill - Interleuvenlaan 15i, 3001 Heverlee	141	Rue de la Grande Couture 2, 7522 Marquain
	142	Avenue Lavoisier 18B, 1300 Waver	143	Mercatorstraat 48B, 9100 Sint- Niklaas
	144	Henri Joseph Genessestraat 1, 1070 Anderlecht	145	Ardooiesteenweg 115A, 8800 Roeselare
150 SOCIAAL SECRETARIAAT DER NOTARISSEN VAN BELGIE, VZW				
Bergstraat 30-32, bus 4, 1000 Brussel				
200 UCM - SOCIAAL SECRETARIAAT				
Sociaal secretariaat voor werkgevers – VZW				
Chaussée de Marche 637 (Nationale 4), PB 38, 5100 Namen,				
<u>Bijkantoren:</u>	201	Rue de Namur 63, 5600 Philippeville	202	Konrad Adenauerlaan 6, 1200 Brussel
	203	Avenue de Bouillon 76, 6800 Libramont	204	Rue de Clairvaux 40, 1348 Louvain-la-Neuve
	205	Chaussée de Binche 101, 7000 Bergen	206	Avenue Général Michel 1A, 6000 Charleroi
	207	Rue E. Boucqueau 11, 7100 La Louvière	208	Parc Industriel, zone 2, Chemin de la Vieille Cour 59, 1400 Nijvel
	209	Place E. de Neckere 5, 7700 Moeskroen		
250 ACERTA - Erkend sociaal secretariaat – VZW				
Samenvoeging van SBB, SH, SFD				
Diestsevest 14, 3000 Leuven				
<u>Bijkantoren:</u>	251	Ter Reigerie 11, 8800 Roeselare	252	Vital Decosterstraat 44, 3000 Leuven
	253	Heizel Esplanade, PB 65, 1020 Brussel	255	Nijverheidskaai 3, bus 11, 8500 Kortrijk
	256	Langestraat 21, 8000 Brugge	259	Internationalelaan 55, 1070 Anderlecht
	260	Groenenborgerlaan 16, 2610 Wilrijk	261	Gasthuisvest 9, 2500 Lier
	262	Van Benedenlaan 73, 2800 Mechelen	263	Patersstraat 100, 2300 Turnhout
	264	Kunstlaan 16, 3500 Hasselt	265	Opgeëistenlaan 8, bus 101, 9000 Gent
	266	Leo De Béthunelaan 104, 3500 Hasselt	267	Grote Peperstraat 4, 9000 Gent

		9300 Aalst		9100 Sint-Niklaas
<u>280 SOCIAAL SECRETARIAAT VAN TOURNAISIS, VZW</u>				
Quai Sakharov 8, 7500 Doornik				
<u>290 SOCIAAL SECRETARIAAT VAN DE GEMIDDELDE KLASSEN VAN DE PROVINCIE VAN LUIK, VZW</u>				
Boulevard d'Avroy 44, 4000 Luik				
<u>Bijkantoren:</u>	291	Rue Hubert Stiernet 8, 4300 Borgworm	292	Rue Jules Cerexhe 30, 4800 Verviers
	293	Rue Grégoire Bodart 2, 4500 Hoei		
<u>300 PARTENA, SOCIAAL SECRETARIAAT VOOR ONDERNEMINGEN, VZW</u>				
Kartuizerstraat 45, 1000 Brussel				
<u>Bijkantoren:</u>	301	Uitbreidingstraat 180, bus 1B, 2600 Berchem	302	Square des Conduites d'Eau 13- 14, 4020 Luik
	303	Houtmarkt 9D, 8500 Kortrijk	304	Avenue Nothomb 44, 6700 Aarlen
	305	Rue de la Plaine 11, 6900 Marche-en-Famenne	307	Rue Pépin 1A, 5000 Namen
	308	Thonissenlaan 92, 3500 Hasselt	309	Avenue d'Houffalize 43B, 6800 Libramont-Chevigny
	310	Boulevard Sainctelette 77, 7000 Bergen	311	Bld. Tirou 130, 6000 Charleroi
	312	Place A. Bosch 18, 1300 Waver	314	TOC Assesteenweg 65, 1740 Ternat
	315	Meiboom 24, 1500 Halle	316	Stationlei 1, 1800 Vilvoorde
	331	Avenue Victor Hugo 54B, 1420 Eigenbrakel	332	Rue de Bruxelles 41, 4800 Verviers
	335	Gaston Crommenlaan 4, bus 001, 9050 Ledeborg	336	Rue Saint-Martin 5, 7500 Doornik
	342	Grand-Rue 1-3, 6460 Chimay	343	Parklaan 233, 9300 Aalst
345	Houtkaai 22, bus 0001, 8000 Brugge	350	Quartum Center, Hutte 79, 4700 Eupen	
<u>322 ACERTA SUD - SOCIAAL SECRETARIAAT- VZW</u>				
Chaussée de Liège 140-142, 5100 Jambes				
<u>Bijkantoren:</u>	320	Avenue Herbofin 1, 6800 Libramont-Chevigny	321	Espace Sud, Esplanade R. Magritte 5, 6010 Couillet
	323	Rue André Dumont 5, 1435 Mont-Saint-Guibert	324	Parc Artisanal 11-13, 4671 Blegny-Barchon
	325	Nijverheidskaai 3, bus 11, 500 Kortrijk	327	Boulevard International 55, 1070 Brussel
<u>370 SOCIAAL SECRETARIAAT LE CAP, VZW</u>				
Rue du Palais 27, bus 1, 4800 Verviers				
<u>500 ARENBERG SOCIAAL SECRETARIAAT, VZW</u>				
Arenbergstraat 24, 2000 Antwerpen				
<u>510 SOCIAAL BUREAU, VZW</u>				
Sint-Clarastraat 48, 8000 Brugge				

<u>Bijkantoren:</u>	511	Burg. Vandenbogaerdelaan 72, 8870 Izegem	512	Oude Brusselsestraat 8, 2800 Mechelen
	513	Koningsstraat 75-1, 1000 Brussel	514	Sint-Jansmolenstraat 11, 8930 Menen
	515	Maarschalk Fochlaan 34, 8900 Ieper	516	Burg. Bertenplein 12, 8970 Poperinge
	517	Koning Leopold I-straat 18, 8500 Kortrijk	518	Marktstraat 41, 8530 Harelbeke
	519	De Merodedreef 100, 2260 Westerlo	520	Oudeleeuwenrui 25, 2000 Antwerpen
	521	Goossensvest 42, 3300 Tienen	522	Lindendreef 9, 8630 Veurne
	523	Gasthuisstraat 1, 8600 Diksmuide	524	De Merodelei 236, 2300 Turnhout
	525	Deken De Bolaan 1, 8970 Poperinge	527	Elisabetlaan 209, 8300 Knokke-Heist
	528	Belgiëlaan 52A, 2200 Herentals	529	Diestsevest 82, 3000 Leuven
	550	Ottergemse Steenweg 439, 9000 Gent	553	Diestseweg 63, 2440 Geel
	554	Tramstraat 10, 8700 Tielt	555	Zuidstraat 18, 8820 Torhout
	556	Rijksweg 9, 2870 Puurs	557	Kerkplein 25, bus 4, 1930 Zaventem
	558	Markt 3, 1730 Asse	559	Michel Theysstraat 81, 3290 Diest
	570	Lange Kruisstraat 7, 9000 Gent	571	Knaptandstraat 204, 9100 Sint-Niklaas
	572	Einestraat 26, 9700 Oudenaarde	573	Stationsstraat 17, 9900 Eeklo
	580	Vanden Eeckhoudtstraat 13 bus 1, 1500 Halle	581	Lauwestraat 166, 8560 Wevelgem
	582	Kruisbogenhofstraat 23-27, 2500 Lier	583	Jan Breydellaan 107, 8200 Sint-Andries
	584	Land van Rodestraat 20, 9050 Gentbrugge	585	Rue du Chample 70-2, 1301 Bierges
	586	Rue du Serpont 29A, bus 3, 6800 Libramont	587	Parklaan 47, 9300 Aalst
588	Chaussée de Binche 101B, 7000 Bergen	589	Cardinal Mercierlaan 82, 5000 Namen	
540 SODALIS VZW				
Wittemolenstraat 45, bus 3, 8200 Sint Michiels,				
<u>Bijkantoren:</u>	541	Berthelotstraat 163, 1190 Vorst	542	Stapelhuisstraat 5A, 1020 Brussel
	543	Noorderlaan 133, bus 6, 2030 Antwerpen		
560 SODISKA, SOCIAAL SECRETARIAAT VOOR WERKGEVERS VAN DE BOUWBEDRIJVEN EN ALLERLEI BEROEPEN, VZW				
Tramstraat 59, 9052 Zwijnaarde				

<u>600 RANDSTAD SOCIAAL SECRETARIAAT, VZW</u>				
Interleuvenlaan 46, 3001 Leuven				
Bijkantoren:	601	HBP Romeinsesteenweg 564A, 1853 Strombeek	602	Gouverneur Roppesingel 13, 3500 Hasselt
	603	Chaussée de Liège 622, 5100 Jambes	604	Heizel Esplanade, bus 71, 1020 Brussel
	605	Zuiderlaan 69, bus 1, 8790 Waregem		
<u>610 SOFIM, VZW</u>				
Maastrichtersteenweg 254, 3500 Hasselt				
<u>620 SOCIAAL SECRETARIAAT CEPA, VZW</u>				
Brouwersvliet 33, bus 7, 2000 Antwerpen				
Bijkantoren:	621	Monnikenwerve 17-19, 8000 Brugge,	622	Torhoutsesteenweg 447, 8400 Oostende
	623	Stationsstraat 57, 9990 Maldegem	624	Kastanjelaan 17, bus 1, 9800 Deinze
	625	Gentsesteenweg 290, 9420 Erpe-Mere	626	Turnhoutseweg 26, 2381 Ravels-Weelde
<u>640 SD VZW</u>				
Brouwersvliet 2, 2000 Antwerpen,				
Bijkantoren:	641	Sint-Pietersplein 60A, 9000 Gent	642	Kennedypark 33A, 8500 Kortrijk
	643	Gistelsesteenweg 294, bus 203, 8200 Brugge	644	Koningstraat 284, 1210 Brussel
	645	Kuringersteenweg 392, 3511 Hasselt	646	Quai des Venes 16, 4020 Luik
	647	Place Rucloux 4, 6000 Charleroi	649	Onze-Lieve-Vrouwestraat 85, 2800 Mechelen
	680	Rue Fonds Cattelain 5, 1435 Mont-Saint-Guibert		
<u>650 NATIONALE PATROONSDIENST, SOCIAAL SECRETARIAAT VOOR KLEINE EN MIDDENGROTE ONDERNEMINGEN, VZW</u>				
Merksemheidelaan 72, 2170 Merksem				
<u>690 SODIRO, SOCIALE DIENST ROESELARE, VZW</u>				
Ovenstraat 37, 8800 Roeselare				
<u>710 DIENSTBETOON, SOCIAAL SECRETARIAAT VOOR HET BOUWBEDRIJF EN DE AANVERWANTE VAKKEN, VZW</u>				
Th. Van Rijswijckplaats 7, bus 1, 2000 Antwerpen				
<u>730 SOFIDI, SOCIALE EN FISCALE DIENST VOOR VLAANDEREN, VZW</u>				
Boelareststraat 11-13, 9500 Geraardsbergen				
Bijkantoren:	733	Kerkplein 12, 9120 Beveren		
<u>740 HULP DER PATROONS, SOCIAAL SECRETARIAAT, VZW</u>				
Koningsstraat 196, 1000 Brussel				
Bijkantoren:	742	Gistelsesteenweg 17, 8200 Sint-Andries	743	E. Beernaertstraat 104, 8400 Oostende
	744	3e Industriezone, Watermolenstraat 18 9320 Erembodegem	745	Industriepark 3, 9031 Drongen
	746	Stationsstraat 11,	747	Koningin Astridlaan 185,

		9600 Ronse		9000 Gent
	748	Thonissenlaan 56A, 3500 Hasselt	749	Stationsstraat 41, 9900 Eeklo
	760	President Kennedypark 31A, 8500 Kortrijk	761	Boulevard d'Avroy 63, 4000 Luik
	762	Frankrijklei 39, 2000 Antwerpen	763	Parklaan 59, bus 3, 1930 Zaventem
	765	Rue de Bruxelles 51, 1400 Nijvel	766	Maurice Lippensplein 3, 8300 Knokke
	767	Plezantstraat 161, 9100 Sint-Niklaas	768	Place des Tramways 9-2B, 6000 Charleroi
	769	Rue du Pont 1, 5000 Namen		
<u>750 SODIBE, SOCIALE DIENST VOOR HET BEDRIJFSLEVEN, VZW</u>				
Lange Lobroekstraat 89-91, 2060 Antwerpen				
<u>790 WIJ HELPEN, SOCIAAL SECRETARIAAT, VZW</u>				
Het Pand 349, 8790 Waregem				
<u>800 SOCIAAL SECRETARIAAT VOOR ZELFSTANDIGE ONDERNEMERS, VZW</u>				
Wapenplein 10, 8400 Oostende				
<u>810 SOCIAAL SECRETARIAAT VOOR HANDEL EN AMBACHT, VZW</u>				
Hoogstraat 13, 9000 Gent				
<u>Bijkantoren:</u>	811	Droesbekeplein 26, 9700 Oudenaarde		
<u>850 SOCIAAL SECRETARIAAT - SOCIAAL DIENSTBETON VOOR WERKGEVERS - SODIWE, VZW</u>				
Van Benedenlaan 32, 2800 Mechelen				
<u>Bijkantoren:</u>	851	Ternesselei 330-1, 2160 Wommelgem	853	Half Daghmael 10, bus 1, 3020 Herent
	854	Jan Mahieustraat 33, 8800 Roeselare	855	Ringlaan 20, bus 1, 3530 Houthalen-Helchteren
<u>860 SOCIAAL SECRETARIAAT CARITAS, "S.S.C." VZW</u>				
Interleuvenlaan 10, Industriepark, 3001 Leuven				
<u>870 SOCIAAL SECRETARIAAT SOFIBO</u>				
Kleine Laan 29, 9100 Sint-Niklaas				
<u>880 SOBUMID, VZW</u>				
Arme Klarenstraat 55, 8800 Roeselare				
<u>910 CENTRUM VOOR LOONBEHEER, VZW</u>				
Industrieterrein Kolmen 1085, 3570 Alken				
<u>920 SSE VZW - SOCIAAL SECRETARIAAT</u>				
Nijverheidsstraat 16, 8760 Meulebeke				
<u>Bijkantoren:</u>	921	Anspachlaan 111, bus 4, 1000 Brussel	922	L. Pasteurstraat 1, 3920 Lommel
	923	Avenue Rogier 19, 4000 Luik	924	Kolonel Bourgstraat 113, 1140 Brussel
	925	Rue des Carrières 65, 4800 Verviers		
<u>950 SALAR, VZW</u>				
Turnhoutsebaan 190, 2460 Kasterlee				
<u>960 VZW Sociaal Secretariaat van de kust</u>				
Bayauxlaan 12, 8300 Knokke-Heist				

980 VZW Handel, Diensten en Industrie

Arbeidstraat 122, 9300 Aalst

Bijkantoren:	981	Eedverbondkaai 122A, 9000 Gent		
--------------	-----	-----------------------------------	--	--

990 VZW ABANTE

Parklaan 44, 2300 Turnhout

Bron: Federale overheidsdienst sociale zekerheid: Lijst van de erkende sociale secretariaten van werkgevers en hun bijkantoren op datum van 23 november 2010

6. Financiële maatregelen

Activa-plan (activering werkloosheidsuitkering)

Bij de aanwerving van een langdurig werkzoekende kan iedere werkgever uit de privésector aanspraak maken op het Activa-plan. De werkloosheidsuitkering wordt uitbetaald door de Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening (RVA). De premie wordt aan de werkgever door een arbeidskostenvermindering toegekend, omdat het bedrag afgetrokken mag worden van het netto te betalen loon. Het winwin-plan is hierop een variant. Voor jongere en oudere werklozen kan hierbij een hogere werkuitkering bekomen worden.

De omvang van deze subsidie is afhankelijk van 3 elementen:

- de leeftijd van de werknemer;
- duur van inschrijving bij de RVA als werkzoekende;
- het opleidingsniveau van de werkzoekende.

Rekening houdend met deze drie variabelen zal de duur en het bedrag van de werkuitkering variëren tussen € 500,00 en € 1.100,00.

Diversiteitsplan

Deze subsidiemaatregel biedt de ondernemer financiële steun indien hij personeel aanwerft uit kansengroepen. Onder mensen uit kansengroepen wordt verstaan groepen van mensen die een lagere werkgelegenheidsgraad (de verhouding tussen de omvang van de werkende bevolking en de bevolking op arbeidsleeftijd (15-64 jaar)) kennen dan het gemiddelde van de volledige beroepsbevolking. Deze laatste zijn alle personen tussen 15 en 64 jaar die werken of beschikbaar zijn voor de arbeidsmarkt. Enkele voorbeelden ter verduidelijking zijn: arbeidsgehandicapten, ouderen (50+), allochtonen, kortgeschoolden, ex-gedetineerden Via diversiteitsplannen kunnen ondernemers subsidies krijgen voor allerlei ondernomen acties ten voordele van deze kansengroepen.

Alle profit en sociale profit organisaties, ongeacht hun grootte, komen in aanmerking voor deze maatregel, evenals lokale besturen. De steun omvat vier soorten diversiteitsplannen die iedere organisatie elk slechts éénmalig mag aanspreken. Onderstaande tabel geeft een overzicht van deze diversiteitsplannen.

Diversiteitsplannen				
	Instap- diversiteitsplan	Klassieke diversiteitsplan	Clusterplan	Groeiplan
Omschrijving	2 à 3 acties	6 acties	Verschillende organisaties maken samen 1 plan; 4 acties	2 à 3 acties
Looptijd	Keuze: 6 maand of 1 jaar	Keuze: 12, 18 of 24 maand	Keuze: 12, 18 of 24 maand	Keuze: 6 maand of 1 jaar
Subsidiebedrag	€ 2.500,00	€ 10.000,00	€ 3.000,00 per deelnemende organisatie	€ 2.500,00
Cofinanciering	1/2	1/3	1/3	1/2

Bron: Agentschap Ondernemen, brochure: Subsidieleidraad voor het bedrijfsleven. U werft aan of zoekt steun voor opleiding (2011)

Individuele beroepsopleiding in de onderneming (IBO) en IBO-interim

Indien de ondernemer geen geschikt personeel voor zijn onderneming vindt en hij hierdoor verplicht is een werkzoekende binnen de onderneming op te leiden, gaat de VDAB als bemiddelaar optreden en gunstige opleidingsvoorwaarden aanbieden. Enkel indien de maximaal zes maanden durende opleiding zijn vruchten afgeworpen heeft, kan de werkzoekende in dienst treden bij de ondernemer voor onbepaalde duur. Als voorwaarde geldt hier dat de cursist ingeschreven moet zijn bij de VDAB als werkzoekend persoon. Een IBO-interim, een speciale vorm van IBO, is enkel van toepassing voor 50-plussers, arbeidsgehandicapten en allochtonen.

Een IBO-interim is een werkzoekende die als uitzendarbeider voor maximaal vier weken werkt bij een ondernemer en meteen daaropvolgend een IBO volgt bij dezelfde werkgever. Het voordeel van de ondernemer hierbij is dat hij tijdens de opleiding geen loon moet uitkeren. Toch wordt door de VDAB een productiviteitspremie uitgekeerd aan de cursist tijdens de opleiding. Doordat de VDAB hiervoor instaat, moet de werkgever deze instelling een vergoeding betalen die berekend wordt op basis van volgende formule:

normale loon van de arbeid (exclusief RSZ werkgevers- en werknemersbijdragen)

-

de gemiddelde werkloosheidsuitkering (= € 21,41 per dag in een zesdagenweek (02/2011))

Daarnaast staat de werkgever in voor de gedane verplaatsingskosten van de cursist en voorziet hij een arbeidsongevallenverzekering.

Instapopleiding

Om aanspraak te kunnen maken op deze tegemoetkoming moet de werknemer, binnen vier maanden na het afsluiten van de studie of opleiding voor het beroep, deelnemen aan een opleiding. Gedurende twee maanden wordt de werkzoekende opgeleid voor een meer bedrijfsgerichte richting van zijn studie of opleiding voor het beroep. Na het afronden van deze opleiding, ontvangt de werkzoekende een contract van onbepaalde duur. Daarnaast moet de werkzoekende aan een aantal voorwaarden voldoen. Deze voorwaarden omvatten vooropgestelde regels betreffende de studie of de opleiding voor het beroep en de beperking omtrent het maximaal behaalde diploma van de werkzoekende.

Ook bij deze steunmaatregel moet een productiviteitspremie worden uitgekeerd terwijl de cursist de opleiding volgt. De vergoeding van de VDAB wordt op de zelfde manier berekend als de vergoeding voor de individuele beroepsopleiding in de onderneming (IBO) en de werkgever staat ook in voor dezelfde kosten.

Invoegwerknemer

Door het aanwerven van kortgeschoolden en/of langdurige werklozen, kan een onderneming erkend worden als invoegbedrijf. Door deze erkenning kan de ondernemer genieten van een loonkostenvermindering. Deze vermindering wordt twee jaar doorgevoerd en heeft tot doel de extra begeleiding of een eventueel rendementsverlies, door het aannemen van deze werknemer, te compenseren. Enkel ondernemingen die tewerkstelling creëren voor invoegwerknemers en hen opleiden en begeleiden in hun arbeid, komen in aanmerking voor deze vermindering. Het is tevens belangrijk dat de onderneming gericht is op het realiseren van winst en daarbij denkt aan maatschappelijke waarden en normen. Met andere woorden, het moet gaan om een Maatschappelijk Verantwoorde Onderneming (MVO).

De steun omvat een loonkostsubsidie berekend op basis van de totale loonkost en kan maximaal € 35.500,00 omvatten. Onderstaande tabel geeft een weergave van de subsidie voor kleine- en middelgrote ondernemingen.

Loonkostsubsidie		
	Kleine onderneming	Middelgrote onderneming
Jaar 1	50%	42,5%
Jaar 2	30%	22,5%

Bron: Agentschap Ondernemen, brochure: Subsidieleidraad voor het bedrijfsleven. U werft aan of zoekt steun voor opleiding (2011)

KMO-portefeuille

Ondernemingen die ondersteuning nodig hebben bij het leiden van hun onderneming en bij het innoveren of internationaliseren, kunnen aanspraak maken op de KMO-portefeuille. Jaarlijks kan de onderneming een subsidie ontvangen bij het aannemen van een erkende dienstverlener voor het uitvoeren van één van volgende vijf diensten: opleiding, advies, technologieverkenning, advies voor internationalisering en strategisch advies. Enkel KMO's die hun exploitatiezetel in het Vlaams Gewest hebben, komen in aanmerking voor deze subsidie. Bepaalde sectoren zijn echter uitgesloten, net als vzw's.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de toegekende steun. De steun wordt hierbij uitgedrukt in een percentage van de opgelopen kosten voor de erkende diensten.

KMO-portefeuille					
	Opleiding	Advies	Technologieverkenning	Advies internationaal ondernemen	Strategisch advies
Steun	50%	50%	75%	50%	50%
Maximum per pijler	€ 2.500,00	€ 2.500,00	€ 10.000,00	€ 5.000,00	€ 25.000,00
Maximum per periode	€ 15.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00	€ 25.000,00
Periode	1 jaar	1 jaar	1 jaar	1 jaar	1 jaar
Minimum projectbedrag	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 10.000,00

Bron: Agentschap Ondernemen, brochure: Subsidieleidraad voor het bedrijfsleven. U werft aan of zoekt steun voor opleiding (2011)

Subsidies voor personen met een arbeidshandicap

Door een persoon met een arbeidshandicap aan te werven kan de werkgever een steun ontvangen in vier vormen:

1. tegemoetkoming voor aanpassingen van de arbeidsplaats aan de noden van de arbeidsgehandicapte;
2. financiële steun voor de aankoop van arbeidsgereedschap en kledij;
3. tegemoetkoming voor het inschakelen van gebarentaal oraal- en schrijftolken;
4. VOP, Vlaamse ondersteuningspremie.

Alle ondernemingen, inclusief vzw's, komen in aanmerking voor deze steun, net zoals de interim-sector, onderwijsinstellingen en openbare besturen. De VOP, Vlaamse ondersteuningspremie, omvat een tegemoetkoming voor het aanwerven van een persoon met een arbeidshandicap in een normale arbeidsomgeving, voor de ondersteuning daarvoor en voor een verminderde productiviteit als gevolg van deze aanwerving.

Tewerkstellingspremie voor 50+

Voor een duur van vier kwartalen, kan een ondernemer genieten van een loonkostenvermindering indien hij een werkzoekende 50-plusser in dienst neemt voor onbepaalde duur. Zowel voor de ondernemer als voor de aangenomen werknemer moet aan verschillende wettelijke voorschriften voldaan worden om hiervoor in aanmerking te komen.

Om als werkgever te voldoen, moet hij vallen onder het toepassingsgebied van de Wet van 5 december 1968 die een regeling betreft over de collectieve arbeidsovereenkomsten en de paritaire comités. Daarnaast is een exploitatiezetel in het Vlaams Gewest vereist of moet aan deze regel voldaan worden binnen de vijf kwartalen na de aanwerving. Volgende ondernemingen zijn echter uitgesloten voor deze ondersteuning:

- steenkoolsector en scheepsbouw;
- openbare instellingen;
- bedrijven die, het jaar voorafgaand aan de aanvraag van deze premie, voor hun loonkosten gefinancierd worden voor meer dan vijftig procent met subsidies van de federale of Vlaamse overheid.

Voor de aanwerving van de werknemer moet deze persoon aan enkele eisen voldoen. De omvang van de premie is afhankelijk van het ontvangen brutoloon in het betreffende kwartaal en bedraagt vanaf 1 september 2009:

- € 1.200,00 per kwartaal indien brutoloon per kwartaal ligt tussen € 2.400,00 en € 4.200,00;
- € 2.100,00 per kwartaal indien brutoloon per kwartaal ligt tussen € 4.200,00 en € 6.000,00;
- € 3.000,00 per kwartaal indien brutoloon per kwartaal ligt tussen € 6.000,00 en € 10.500,00;
- € 4.500,00 per kwartaal indien brutoloon per kwartaal hoger ligt dan € 10.500,00.

Daarnaast is deze premie vrijgesteld van vennootschapsbelasting en wordt hij per kwartaal uitbetaald door de VDAB.

7. Sectorale ondersteuningsfondsen

Sectorale ondersteuningsfondsen	
BESKO	Beroepsvereniging voor bio-esthetiek en cosmetologie
CEVORA	Opleidingscentrum ANPKB (bedienden sector 218)
COBOT	Centrum Opleiding, Bij- en Omscholing in Textiel en Breigoed
Coiffure	Trefpunt van de Belgische professionele kappers
EDUCAM	Coördinatiecentrum voor opleiding in autosector en andere sectoren
EDUPLUS	Vorming en opleiding groensectoren
FEDICHEM	Vormingsfonds voor de chemische nijverheid
FEDERGON	Federatie van partners voor werk
FBZ	Fonds bestaanszekerheid kappers, fitness en schoonheidszorgen – PC 314
FCBO	Fonds Car en Bus Opleiding voorziet in permanente opleiding voor de arbeiders tewerkgesteld in de sector
FOPAS	Fonds werkgelegenheid en opleiding van de verzekeringssector
FTML	Fonds Tewerkstelling en Opleiding in de Metaalverwerkende nijverheid (Limburg)
FVB	Fonds voor Vakopleiding in de Bouwnijverheid
GRAFOC	Grafisch Opleidingscentrum
Ho.Re.Ca	Federatie Horeca België
INOM	Instituut voor Naschoolse Opleiding in de Metaalverwerkende Nijverheid
IPV	Instituut voor Professionele Vorming van de Voedingsnijverheid
IVOC	Instituut voor Vorming en Opleiding in de Confectie
LIMOB	Limburgs Instituut voor de Metaalverwerkende Nijverheid
Montage	Sectorfonds voor bedrijven van het Paritair Comité 111.3 van de montage en kraanverhuurbedrijven
OCH	Opleidingscentrum Hout
SFV	Sociaal Fonds Goederenvervoer
Sociaal Fonds	Sociaal Fonds voor de Werklieden van de Ondernemingen der Openbare en Speciale Autobusdiensten en Autocardiensten
SVB	Sauna Vereniging België
VESOFO	Vereniging van de Sociale Fondsen van de Non-profit sector
VIVO Social profit	Vlaams Instituut voor Opleiding en Vorming in de Social profit
Vooruitzenden	Vormingsfonds voor uitzendkrachten
VORMELEK	Paritair Opleidingsfonds voor Elektriciens
VVSG	Vorming en Opleiding Medewerkers Lokale Besturen

Bron: Agentschap Ondernemen, brochure: Subsidieleidraad voor het bedrijfsleven. U werft aan of zoekt steun voor opleiding (2011)

8. Reden van de oprichting van een onderneming

Tabel 1: Kruistabel – Doel en Vorige baan

		Doel: ik wil mijn eigen baas zijn		
		Neen	Ja	Totaal
Vorige baan	Nergens	15	14	29
	Eigenaar	27	23	50
	< 5 werknemers	6	19	25
	5 – 50 werknemers	21	44	65
	> 50 werknemers	16	29	45
	Multinational	8	16	24
	Totaal	93	145	238

Bron: Eigen onderzoek

Tabel 2: Kruistabel – Doel en Termijn zonder personeel

		Doel: ik wil mijn eigen zaak zien groeien		
		Neen	Ja	Totaal
Termijn zonder personeel	0 – 1 jaar	10	21	31
	2 – 4 jaar	6	11	17
	5 – 10 jaar	8	6	14
	11 – 20 jaar	7	3	10
	> 20 jaar	3	1	4
	Totaal	34	42	76

Bron: Eigen onderzoek

9. Businessplan bij de oprichting

Tabel 1: Kruistabel – Businessplan en Termijn zonder personeel

		Businessplan		
		Neen	Ja	Totaal
Termijn zonder personeel	0 – 1 jaar	8	24	32
	2 – 4 jaar	8	9	17
	5 – 10 jaar	5	8	13
	11 – 20 jaar	6	3	9
	> 20 jaar	3	1	4
	Totaal	30	45	75

Bron: Eigen onderzoek

Tabel 2: Kruistabel – Businessplan en Leeftijd op moment van oprichting

		Businessplan		
		Neen	Ja	Totaal
Leeftijd op moment van oprichting	< 20 jaar	3	2	5
	20-30 jaar	44	33	77
	31-40 jaar	36	64	10
	41-50 jaar	8	28	36
	> 50 jaar	2	6	8
	Totaal	93	133	226

Bron: Eigen onderzoek

Tabel 3: Kruistabel – Businessplan en Vorige baan

		Businessplan		
		Neen	Ja	Totaal
Vorige baan	Nergens	19	10	29
	Eigenaar	18	31	49
	< 5 werknemers	12	12	24
	5 – 50 werknemers	29	37	66
	> 50 werknemers	18	27	45
	Multinational	6	18	24
	Totaal	102	135	237

Bron: Eigen onderzoek

Tabel 4: Kruistabel – Businessplan en Diploma

		Businessplan		
		Neen	Ja	Totaal
Diploma	Lager onderwijs	3	2	5
	Lager secundair onderwijs	20	16	36
	Hoger secundair onderwijs	35	42	77
	Hoger niet-universitair onderwijs	29	50	79
	Universitair onderwijs	15	24	39
	Doctoraat	0	1	1
	Totaal	102	135	237

Bron: Eigen onderzoek

10. De ondernemer en zijn personeel

Tabel 1: Kruistabel – Termijn zonder personeel en Leeftijd op moment van oprichting

		Termijn zonder personeel					Totaal
		0-1 jaar	2-4 jaar	5-10 jaar	11-20 jaar	> 20 jaar	
Leeftijd op moment van oprichting	< 20 jaar	0	0	0	0	0	0
	20-30 jaar	9	7	7	5	2	30
	31-40 jaar	8	11	4	5	1	29
	41-50 jaar	14	1	3	0	0	18
	> 50 jaar	2	0	1	0	0	3
	Totaal	33	19	15	10	3	80

Bron: Eigen onderzoek

11. Reden voor de eerste aanwerving

Tabel 1: Kruistabel – Reden en Termijn zonder personeel

		Reden: werkdruk is te hoog		
		Neen	Ja	Totaal
Termijn zonder personeel	0 – 1 jaar	16	17	33
	2 – 4 jaar	7	12	19
	5 – 10 jaar	0	15	15
	11 – 20 jaar	2	8	10
	> 20 jaar	0	4	4
	Totaal	25	56	81

Bron: Eigen onderzoek

Tabel 2: Kruistabel – Reden en Termijn zonder personeel

		Reden: de onderneming laten groeien		
		Neen	Ja	Totaal
Termijn zonder personeel	0 – 1 jaar	19	14	33
	2 – 4 jaar	9	10	19
	5 – 10 jaar	12	3	15
	11 – 20 jaar	10	0	10
	> 20 jaar	3	1	4
	Totaal	53	28	81

Bron: Eigen onderzoek

Tabel 3: Kruistabel – Reden en Termijn zonder personeel

		Reden: omdat het businessplan zo stelt		
		Neen	Ja	Totaal
Termijn zonder personeel	0 – 1 jaar	20	13	33
	2 – 4 jaar	19	0	19
	5 – 10 jaar	15	0	15
	11 – 20 jaar	10	0	10
	> 20 jaar	4	0	4
	Totaal	68	13	81

Bron: Eigen onderzoek

Tabel 4: Kruistabel – Reden en Leeftijd op moment van oprichting

		Reden: werkdruk is te hoog		
		Neen	Ja	Totaal
Leeftijd op moment van oprichting	< 20 jaar	0	1	1
	20-30 jaar	5	30	35
	31-40 jaar	16	23	39
	41-50 jaar	9	12	21
	> 50 jaar	1	2	3
	Totaal	31	68	99

Bron: Eigen onderzoek

Tabel 5: Onderlinge correlaties

		Reden: werkdruk is te hoog	Reden: de onderneming laten groeien	Reden: omdat het businessplan zo stelt
Reden: taken uitvoeren die de ondernemer niet kan	Pearson Correlation	-0,252	/	0,211
	Sig. (2-tailed)	0,011		0,033
	N	101		103
Reden: werkdruk is te hoog	Pearson Correlation	/	-0,233	-0,212
	Sig. (2-tailed)		0,018	0,032
	N		103	103

Bron: Eigen onderzoek

12. Aansluitingen en documenten

Tabel 1: Kruistabel – Arbeidsreglement en Geslacht

		Arbeidsreglement		
		Neen	Ja	Totaal
Geslacht	Man	11	69	80
	Vrouw	8	17	25
	Totaal	19	86	105

Bron: Eigen onderzoek

13. Arbeidsovereenkomst en arbeidscontract

Figuur 1: Berekening loonkost bij gegeven brutoloon

brutoloon	100,00 %
patronale bijdrage RSZ	24,79 %
specifieke bijdragen	10,05 %
vergelijkbare lasten	1,36 %
arbeidsongevallen	0,96 %
arbeidsgeneeskunde	0,40 %
vervangingslonen	32,41 %
jaarlijkse vakantie	21,97 %
gewaarborgd maandloon	2,85 %
feestdagen	6,33 %
kort verzuim	0,95 %
brugpensioen	0,31 %
totale maandelijkse loonkost	168,61 %

Bron: UNIZO – Wat kost mijn medewerker (z.d.)

Tabel 1: Kruistabel – Aard van de arbeid en Diploma

		Aard van de arbeid		
		Arbeider	Bediende	Totaal
Diploma	Lager onderwijs	1	2	3
	Lager secundair onderwijs	11	5	16
	Hoger secundair onderwijs	22	9	31
	Hoger niet-universitair onderwijs	12	23	35
	Universitair onderwijs	3	18	21
	Doctoraat	0	1	1
	Totaal	49	58	107

Bron: Eigen onderzoek

Tabel 2: Kruistabel – Aard van de arbeid en Sector

		Aard van de arbeid		
		Arbeider	Bediende	Totaal
Sector	Andere	1	2	3
	Bouwnijverheid	23	2	25
	Diensten aan bedrijven + personen	12	18	30
	Financiën en verzekeringen	0	2	2
	Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	0	5	5
	Groothandel	2	4	6
	Horeca	3	0	3
	Informaticadiensten	0	6	6
	Kleinhandel	2	9	11
	Landbouw, jacht, bosbouw en visserij	3	0	3
	Papierenijverheid, uitgeverijen en drukkerijen	1	1	2
	Verhuur en handel in onroerende goederen	0	2	2
	Voedingsmiddelenindustrie	0	1	1
	Totaal	47	52	99

Bron: Eigen onderzoek

Tabel 3: Kruistabel – Duur van tewerkstelling en Vorige baan

		Duur van tewerkstelling					Totaal
		On-bepaalde duur, deeltijds	On-bepaalde duur, voltijds	Bepaalde duur, deeltijds	Bepaalde duur, voltijds	Interim	
Vorige baan	Nergens	5	6	1	0	0	12
	Eigenaar	14	6	0	2	0	22
	< 5 werknemers	3	5	1	0	0	9
	5 – 50 werknemers	5	19	2	3	4	33
	> 50 werknemers	6	11	0	3	3	23
	Multinational	2	7	0	0	0	9
	Totaal	35	54	4	8	7	108

Bron: Eigen onderzoek

Tabel 4: Kruistabel – Duur van tewerkstelling en Geslacht

		Duur van tewerkstelling					
		On-bepaalde duur, deeltijds	On-bepaalde duur, voltijds	Bepaalde duur, deeltijds	Bepaalde duur, voltijds	Interim	Totaal
Geslacht	Man	19	46	3	8	6	82
	Vrouw	16	9	1	0	1	27
	Totaal	35	55	4	8	7	109

Bron: Eigen onderzoek

Tabel 5: Kruistabel – Totale jaarlijkse loonkost en Vorige baan

		Totale jaarlijkse loonkost						Totaal
		< €23.800	€23.800 - €35.000	€35.801 - €46.200	€46.201 - €57.400	€57.401 - €68.600	> €68.600	
Vorige baan	Nergens	7	4	1	0	0	0	12
	Eigenaar	12	5	3	0	1	0	21
	< 5 werknemers	0	4	4	1	0	0	9
	5 – 50 werknemers	7	17	6	2	1	0	33
	> 50 werknemers	8	9	3	2	0	1	23
	Multi-national	3	3	1	0	0	2	9
	Totaal	37	42	18	5	2	3	107

Bron: Eigen onderzoek

14. Profiel eerste werknemer

Tabel 1: Kruistabel – Criterium en Vorige baan

		Criterium: technische vaardigheden en basiskennis		
		Neen	Ja	Totaal
Vorige baan	Nergens	6	5	11
	Eigenaar	5	17	22
	< 5 werknemers	0	8	8
	5 – 50 werknemers	12	19	31
	> 50 werknemers	10	11	21
	Multinational	8	1	9
	Totaal	41	61	102

Bron: Eigen onderzoek

Tabel 2: Kruistabel – Criterium en Sector

		Criterium: communicatieve vaardigheden		
		Neen	Ja	Totaal
Sector	Andere	0	3	3
	Bouwnijverheid	23	2	25
	Diensten aan bedrijven + personen	22	9	31
	Financiën en verzekeringen	1	1	2
	Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	2	4	6
	Groothandel	2	4	6
	Horeca	2	1	3
	Informaticadiensten	1	5	6
	Kleinhandel	3	9	12
	Landbouw, jacht, bosbouw en visserij	3	0	3
	Papierenijverheid, uitgeverijen en drukkerijen	1	1	2
	Verhuur en handel in onroerende goederen	0	2	2
	Voedingsmiddelenindustrie	0	1	1
	Totaal	60	42	102

Bron: Eigen onderzoek

Tabel 3: Kruistabel – Ervaring en Termijn zonder personeel

		Ervaring: gelijkaardige sector			
		Neen	Neutraal	Ja	Totaal
Termijn zonder personeel	0 – 1 jaar	3	8	21	32
	2 – 4 jaar	7	6	5	18
	5 – 10 jaar	5	2	6	13
	11 – 20 jaar	4	1	3	8
	> 20 jaar	1	2	0	3
	Totaal	20	19	35	74

Bron: Eigen onderzoek

Tabel 4: Kruistabel – Ervaring en Vorige baan

		Ervaring: pas afgestudeerd			
		Neen	Neutraal	Ja	Totaal
Vorige baan	Nergens	6	2	3	11
	Eigenaar	9	8	2	19
	< 5 werknemers	1	4	1	6
	5 – 50 werknemers	8	12	9	29
	> 50 werknemers	4	8	8	20
	Multinational	2	3	3	8
	Totaal	30	37	26	93

Bron: Eigen onderzoek

Tabel 5: Kruistabel – Ervaring en Leeftijd op moment van oprichting

		Ervaring: andere sector			
		Neen	Neutraal	Ja	Totaal
Leeftijd op moment van oprichting	< 20 jaar	1	0	0	1
	20-30 jaar	20	9	2	31
	31-40 jaar	16	18	1	35
	41-50 jaar	4	11	4	19
	> 50 jaar	1	1	1	3
	Totaal	42	39	8	89

Bron: Eigen onderzoek

Tabel 6: Kruistabel – Ervaring en Termijn zonder personeel

		Ervaring: andere sector			
		Neen	Neutraal	Ja	Totaal
Termijn zonder personeel	0 – 1 jaar	12	15	3	30
	2 – 4 jaar	7	9	2	18
	5 – 10 jaar	8	3	1	12
	11 – 20 jaar	7	1	0	8
	> 20 jaar	2	1	0	3
	Totaal	36	29	6	71

Bron: Eigen onderzoek

Tabel 7: Kruistabel – Ervaring en Diploma

		Ervaring: andere taakomschrijving			
		Neen	Neutraal	Ja	Totaal
Diploma	Lager onderwijs	1	1	0	2
	Lager secundair onderwijs	3	9	0	12
	Hoger secundair onderwijs	15	14	0	29
	Hoger niet-universitair onderwijs	17	12	1	30
	Universitair onderwijs	15	4	0	19
	Doctoraat	1	0	0	1
	Totaal	52	40	1	93

Bron: Eigen onderzoek

Tabel 8: Kruistabel – Langdurig werkloos en Sector

		Langdurig werkloos		
		Neen	Ja	Totaal
Sector	Andere	3	0	3
	Bouwnijverheid	22	2	25
	Diensten aan bedrijven + personen	22	8	30
	Financiën en verzekeringen	1	1	2
	Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	4	2	6
	Groothandel	5	1	6
	Horeca	2	1	3
	Informaticadiensten	2	4	6
	Kleinhandel	6	6	12
	Landbouw, jacht, bosbouw en visserij	1	2	3
	Papierenijverheid, uitgeverijen en drukkerijen	1	1	2
	Verhuur en handel in onroerende goederen	1	1	2
	Voedingsmiddelenindustrie	0	1	1
	Totaal	70	30	101

Bron: Eigen onderzoek

Tabel 9: Kruistabel – Begeleiding en Burgerlijke staat

		Begeleiding: op voorhand duidelijk gemaakt wat verwacht werd		
		Neen	Ja	Totaal
Burgerlijke staat	Alleenstaand	2	9	11
	Samenwonend met partner	2	18	27
	Gehuwd	30	33	63
	Gescheiden	3	2	5
	Weduwnaar/weduwe	1	0	1
	Totaal	38	62	107

Bron: Eigen onderzoek

Tabel 10: Kruistabel – Begeleiding en Geslacht

		Begeleiding: externe opleiding		
		Neen	Ja	Totaal
Geslacht	Man	77	4	81
	Vrouw	20	6	26
	Totaal	97	10	107

Bron: Eigen onderzoek

15. Andere vaststellingen

Tabel 1: Kruistabel – Stelling 1 en Termijn zonder personeel

		Stelling 1			
		Oneens	Neutraal	Eens	Totaal
Termijn zonder personeel	0 – 1 jaar	23	7	2	32
	2 – 4 jaar	9	6	3	18
	5 – 10 jaar	4	7	3	14
	11 – 20 jaar	6	1	2	9
	> 20 jaar	0	0	3	3
	Totaal	42	21	13	76

Bron: Eigen onderzoek

Tabel 2: Kruistabel – Stelling 6 en Diploma

		Stelling 6			
		Oneens	Neutraal	Eens	Totaal
Diploma	Lager onderwijs	1	1	0	2
	Lager secundair onderwijs	1	3	6	10
	Hoger secundair onderwijs	1	3	19	23
	Hoger niet-universitair onderwijs	2	2	25	29
	Universitair onderwijs	1	2	15	18
	Doctoraat	0	0	1	1
	Totaal	6	11	66	83

Bron: Eigen onderzoek

Tabel 3: Kruistabel – Stelling 2 en Eerste werknemer werkt er nog

		Stelling 2			
		Oneens	Neutraal	Eens	Totaal
Eerste werknemer werkt er nog	Neen	16	6	7	29
	Ja	48	2	4	54
	Totaal	64	8	11	83

Bron: Eigen onderzoek

Tabel 4: Kruistabel – Stelling 3 en Eerste werknemer werkt er nog

		Stelling 3			
		Oneens	Neutraal	Eens	Totaal
Eerste werknemer werkt er nog	Neen	15	3	11	29
	Ja	48	3	3	54
	Totaal	63	6	14	83

Bron: Eigen onderzoek

Tabel 5: Kruistabel – Duur van het volledige aanwervingsproces en Geslacht

		Duur van het volledige aanwervingsproces					Totaal
		< 1 week	1 week – 1 maand	2 – 4 maanden	5 – 6 maanden	> 6 maanden	
Geslacht	Man	17	17	13	7	0	54
	Vrouw	0	6	11	3	1	21
	Totaal	17	23	24	10	1	75

Bron: Eigen onderzoek

Tabel 6: Fouten in het aanwervingsproces

Fouten in het aanwervingsproces: "Wat zou u de volgende keer anders doen?"
"Serieuze inschattingfout gemaakt wat betreft de persoonlijkheid van de werknemer. Een nieuwe kandidaat zal ik laten testen door een extern bureau."
"Misrekend in zijn kennis en kunde en zijn attitude."
"Eerst nakijken op welke vergoedingen we recht hebben, bv IBO."
"De bureauorganisatie."
"Ik werd slecht geïnformeerd over het mogelijkerwijze beëindigen van de arbeidsovereenkomst. Dit bleek een zeer kostelijke en aanslepende bedoening te kunnen worden in geval van onenigheid."
"Ze praktijkproeven laten doen."
"Mij beter laten inlichten over hoe de administratie gaat."
"Ik zou me veel beter inlichten omtrent het profiel van de kandidaat en hem/haar alleszins slechts een proefcontract aanbieden."
"Strenger."
"Mij beter informeren naar welke voordelen ik in aanmerking kom, in plaats van het van de werknemer zomaar te geloven."
"Zeker iemand die volledig Nederlandstalig is, die een rijbewijs heeft en die reeds enige ervaring heeft."
"Eerst het minimumloon gegeven hebben."
"Geen kritische screening, competenties van de persoon kwamen niet overeen met wat nodig was."
"Meer test van de nodige basiskennis."
"Ik heb bij Sofim een cursus Sociale wetgeving gevolgd, hier ontdekte ik nog dingen die blijkbaar bij ons niet helemaal in orde waren. O.a. enkele verplichte vermeldingen in het arbeidsreglement, het personeelsregister ..."
"In plaats van op interim basis onmiddellijk in vaste loondienst."
"Niet goed gecoacht."
"Bewuster zoeken naar de geschiktste kandidaat."
"Direct via wervingskantoor."
"Strenger optreden."
"Te weinig mensen getest, volgende keer de proeftijd beter benutten en uittesten. Door de werkdruk was er toen te weinig tijd voor."
"Meer selectie."
"Meer toezicht gedurende 3 eerste maanden."
"Ik zou, gezien de economische situatie, meer met contracten van bepaalde duur werken."
"Werkwilligheid, flexibiliteit en vooral beter passen in bedrijfscultuur."
"Geen schriftelijk contract opgesteld, enkel mondeling."
"Sneller aanwerven."

Bron: Eigen onderzoek

Tabel 7: Kruistabel – Fout en Eerste werknemer werkt er nog

		Fout		
		Neen	Ja	Totaal
Eerste werknemer werkt er nog	Neen	15	15	30
	Ja	43	16	59
	Totaal	58	31	89

Bron: Eigen onderzoek

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Aanwerving van een eerste werknemer binnen een KMO-bedrijf

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2011**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Ramsak, Ine

Datum: **29/05/2011**