

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:  
beleidsmanagement*

2010  
2011

## Masterproef

*Inzetbaarheid of employabiliteit levenslang hooghouden.  
Gevalstudie: Tessenderlo Chemie*

Promotor :  
Prof. dr. Hilda MARTENS

Natalie Vanwijn

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

2 0 1 0  
2 0 1 1

# BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:  
beleidsmanagement*

## Masterproef

*Inzetbaarheid of employabiliteit levenslang hooghouden.  
Gevalstudie: Tessenderlo Chemie*

Promotor :  
Prof. dr. Hilda MARTENS

## Natalie Vanwijn

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



## Woord vooraf

Ter afsluiting van mijn vierjarige studie 'Toegepaste Economische Wetenschappen', afstudeerrichting Beleidsmanagement, heb ik deze eindverhandeling geschreven. Ik had dit echter niet tot een goed einde kunnen brengen zonder de hulp en steun van een aantal mensen. Deze zou ik hier dan ook graag willen bedanken.

Eerst en vooral gaat mijn dank uit naar mijn promotor, prof. dr. Hilda Martens. Zij heeft doorheen het jaar telkens tijd voor mij vrijgemaakt en ik kon bij haar steeds terecht met mijn vragen en bemerkingen. Bovendien heeft ze me ook meermaals bijgestuurd bij het schrijven van mijn thesis en was ze steeds kritisch wanneer het nodig was. Dit is de kwaliteit van mijn onderzoek enkel en alleen maar ten goede gekomen. Zonder haar steun en begeleiding had ik dit nooit tot een goed einde kunnen brengen.

Vervolgens gaat mijn dank ook zeker uit naar alle personen binnen Tessenderlo Chemie die meegewerkt hebben aan mijn onderzoek. Zij hebben allemaal enthousiast en gewillig de nodige tijd voor mij vrijgemaakt zodat ik alle informatie die ik nodig had, heb kunnen verzamelen. Er is echter één medewerker van Tessenderlo Chemie die ik in het bijzonder wil bedanken en dat is Kris Forrier, HR-manager. Hij heeft mij in contact gebracht met de personen die interessant zouden zijn om mee samen te werken en stond steeds klaar om op al mijn vragen te antwoorden. Zonder zijn hulp en begeleiding was het me ook nooit gelukt om deze studie goed af te ronden.

Tot slot zijn er nog een aantal mensen uit mijn persoonlijke omgeving die ook hun steentje hebben bijgedragen. Zo hebben mijn ouders mij telkens met raad en daad bijgestaan en stond mijn vriend steeds voor mij klaar wanneer het even moeilijker ging. Ook zonder hun steun had ik dit niet kunnen verwezenlijken. En niet alleen dit, maar zij zijn er doorheen mijn hele studies voor mij geweest.



## Samenvatting

Door de snelle veranderingen en ontwikkelingen neemt het belang van inzetbaarheid in de huidige maatschappij meer en meer toe. Het begrip heeft dan ook een centrale positie op de arbeidsmarkt verworven en dit zal naar de toekomst toe alleen nog maar versterkt worden.

Uit mijn literatuurstudie is gebleken dat inzetbaarheid een begrip is waaraan verschillende definities gegeven worden. Wij gebruiken doorheen deze verhandeling de definitie van Delsen (1998) aangevuld met de definitie van Forrier, Sels, De Witte, Vander Steene en Van Hootegem (2001). Daardoor komen we tot volgende omschrijving van het begrip: de duurzame inzetbaarheid op de interne en externe arbeidsmarkt, ofwel iemands vermogen om werk te behouden of te verkrijgen op de interne en externe arbeidsmarkt.

Hoewel werkgevers en werknemers de belangrijkste betrokkenen zijn, wordt inzetbaarheid volgens de modellen die in dit onderzoek aan bod komen, het model van Forrier en Sels, het 7S-model van McKinsey en het EFQM-model, beïnvloed door een geheel van factoren. Inzetbaarheid en het daarmee gepaard gaande inzetbaarheidsbeleid hangt af van het samenspel van een heel aantal factoren. Daarnaast is er ook nog een waaier van instrumenten aan bod gekomen die de inzetbaarheid, intern en extern, ten goede kunnen komen.

Deze factoren en instrumenten hebben we onder de loep genomen binnen Tessenderlo Chemie aan de hand van de centrale onderzoeksvraag: "Hoe kan Tessenderlo Chemie er voor zorgen dat de inzetbaarheid van haar werknemers gedurende hun hele carrière hoog wordt gehouden in de huidige maatschappij en dit op de interne en externe arbeidsmarkt en in hoeverre is deze zorg voor inzetbaarheid reeds geïntegreerd in hun beleid?".

Naar aanleiding van mijn centrale onderzoeksvraag heb ik vijftien interviews afgenomen binnen Tessenderlo Chemie. Hieruit is gebleken dat de aandacht voor inzetbaarheid iets vrij 'nieuw' is binnen de organisatie. Men is nog maar sinds een jaar of tien, in verhouding tot het meer dan honderdjarig bestaan van de organisatie, bezig met de uitwerking van een inzetbaarheidsbeleid. Hierdoor is het beleid nog in volle ontwikkeling.

De werknemers binnen elke verschillende functiegroep, gaande van arbeiders tot directie- en kaderleden, leggen de nadruk op verschillende elementen rond inzetbaarheid. En hoewel er binnen elke groep goede, aanvullende ideeën ter bevordering en verbetering van het inzetbaarheidsbeleid aanwezig zijn, blijkt er niet voldoende communicatie te zijn tussen de verschillende functiegroepen. Het gevolg daarvan is dat slechts enkele ideeën hun uitwerking reeds gevonden hebben maar dat er binnen de organisatie nog een heel aantal ideeën met potentieel geen grond voor uitwerking vinden.

Volgens directie- en kaderleden speelt bovendien de lange bestaanduur van de onderneming niet altijd in haar voordeel. Zo 'heerst' er nog een organisatiecultuur die afkerig staat ten opzichte van vernieuwingen en veranderingen, wat het extra moeilijk maakt om het inzetbaarheidsbeleid echt te integreren en implementeren in de organisatie.

In vergelijking met de literatuur zien we dat praktisch alle instrumenten die daar aan bod komen ook aanwezig zijn en hun uitwerking hebben gevonden bij Tessenderlo Chemie. Vooral hun opleidingsbeleid is al vrij ver uitgewerkt. De mate waarin de zorg voor inzetbaarheid in hun beleid is geïntegreerd, hebben we getoetst aan de hand van 7S-model en het EFQM-model en door nadien de vergelijking te maken tussen deze twee modellen. Hieruit blijkt dat er reeds een heel aantal initiatieven en inspanningen omtrent inzetbaarheid geleverd zijn en ze bij Tessenderlo Chemie op weg zijn naar een volledige integratie van het inzetbaarheidsbeleid. Ook uit de jaarlijkse doelstellingen

blijkt dat inzetbaarheid duidelijk aan belang wint maar dit wil niet zeggen dat er geen ruimte voor verbetering meer is.

Adviezen naar de toekomst toe omvatten het zoeken naar een aantal bindingsmiddelen om hun intern en extern inzetbare personeel bij zich te houden. Momenteel maken ze zich daar geen zorgen over omdat ze over een deel interessante randvoorwaarden beschikken zoals een vrij hoog loon en een gunstige ligging. Het zou echter kunnen zijn dat dit in de toekomst niet meer genoeg is en dan is het beter indien ze zich daar nu al geleidelijk aan op voorbereiden door bijvoorbeeld (nog meer) te focussen op interessant werk, een goede band met de leidinggevenden en een persoonlijke betrokkenheid bij het werk dat men doet.





# Inhoudsopgave

## Woord vooraf

## Samenvatting

## Inhoudstafel

## Lijst met figuren

## Probleemstelling en (centrale) onderzoeksvragen ..... 1

## Deel 1: Literatuurstudie ..... 7

### Hoofdstuk 1: Definitie inzetbaarheid ..... 7

#### 1.1 Evolutie en verschillende invalshoeken ..... 7

#### 1.2 Verschillende spelers ..... 11

### Hoofdstuk 2: Employabilityproces-model ..... 13

#### 2.1 Inleiding ..... 13

#### 2.2 Model Forrier en Sels ..... 13

### Hoofdstuk 3: Instrumenten ..... 19

#### 3.1 Inleiding ..... 19

#### 3.2 Indelingen ..... 20

##### 3.2.1 Volgens Gaspersz en Ott: naar bereidheid en competenties ..... 20

###### 3.2.1.1 Inzetbare vaardigheden ..... 20

###### 3.2.1.2 Mobiliteitsbereidheid ..... 20

###### 3.2.1.3 Marktkennis ..... 21

##### 3.2.2 Volgens Kluytmans en Ott: op basis van vier aanvangssituaties ..... 21

#### 3.3 Instrumenten ..... 22

##### 3.3.1 Taakverandering ..... 22

##### 3.3.2 Selfassessment programma's ..... 23

##### 3.3.3 Persoonlijk Ontwikkelingsplan ..... 24

##### 3.3.4 Opleidingen ..... 25

##### 3.3.5 Loopbaanadvisering en -begeleiding ..... 26

3.3.6	Erkenning van diploma's, opleidingen en trainingen .....	27
3.3.7	Financiële maatregelen .....	28
3.3.8	Tijdelijke job(verandering) .....	29
3.3.9	Werkpleklers .....	29
3.3.10	Netwerkvorming .....	30
3.4	Andere factoren .....	31
Hoofdstuk 4:	Obstakels en moeilijkheden .....	33
4.1	Inleiding.....	33
4.2	Een nieuw psychologisch contract.....	33
4.3	Moeilijkheden.....	35
Hoofdstuk 5:	Implementatie- en integratiemodellen.....	37
5.1	Inleiding.....	37
5.2	Model McKinsey.....	37
5.3	Het EFQM Model.....	42
<b>Deel 2: Praktijkstudie.....</b>		<b>45</b>
Hoofdstuk 1:	Bedrijfsvoorstelling .....	45
1.1	Inleiding.....	45
1.2	De organisatie .....	45
1.3	Activiteiten .....	47
1.4	Omvang en positie .....	48
1.5	Doelstellingen en visie .....	50
1.6	Duurzaamheid .....	51
1.7	Tessenderlo Chemie in cijfers.....	52
Hoofdstuk 2:	Onderzoeksopzet.....	55
Hoofdstuk 3:	Bespreking interviews en terugkoppeling naar de literatuur .....	59
3.1	Stand van zaken en toekomstperspectieven .....	59
3.2	Voorstellen tot verbetering .....	65
3.3	Belemmerende factoren en integratie .....	68
3.4	Instrumentarium .....	70

Hoofdstuk 4: Analyse van het geïntegreerd zijn van de zorg voor inzetbaarheid aan de hand van een aantal modellen.....	73
4.1 Inleiding.....	73
4.2 Model van Forier en Sels .....	73
4.3 Model McKinsey.....	79
4.4 EFQM-Model .....	86
Hoofdstuk 5: Algemene conclusie .....	91

## **Lijst van geraadpleegde werken**

## **Bijlagen**



## **Lijst met figuren**

Figuur 1, pagina 14: Employabilityproces-model van Forrier en Sels

Figuur 2, pagina 34: Van oud naar nieuw psychologisch contract

Figuur 3, pagina 39: 7S-model van McKinsey

Figuur 4, pagina 43: Het EFQM-model

Figuur 5, pagina 45: Tewerkstelling binnen de Tessengerlo Group

Figuur 6, pagina 46: Vestigingen Tessengerlo Group op Belgisch grondgebied

Figuur 7, pagina 48: Chemische stoffen in dagelijks gebruikte producten

Figuur 8, pagina 50: Visie Tessengerlo Chemie 2020

Figuur 9, pagina 52: Evolutie personeelsbestand Tessengerlo Group

Figuur 10, pagina 53: Personeelskosten Tessengerlo Group



## **Probleemstelling en (centrale) onderzoeksvragen**

De kenmerken van onze huidige maatschappij zijn complexiteit, snelle verandering en technologische vooruitgang (Peeters, 2001). Dit geldt zeker ook binnen de arbeidsmarkt. Een van de oorzaken daarvoor is onder andere de globalisering. Maar wat de oorzaak ook mag zijn, snelle verandering is een vaststaand feit in ons dagelijks leven. Flexibiliteit en dynamiek zijn dan ook essentiële kenmerken waarover men moet beschikken om met de uitdagingen die hiermee gepaard gaan overweg te kunnen.

Snelle veranderingen in de werkomgeving gaan uiteraard hand in hand met veranderingen in de werkinhoud. Steeds veranderende eisen maken het moeilijk voor zowel werknemers als het management. Competentiemanagement (Van Beirendonck, 2004) vormt de sleutel tot het levenslang hoog houden van inzetbaarheid. Werknemers die hun hele loopbaan bij eenzelfde werkgever tewerkgesteld blijven, vormen meer en meer een uitzondering op de regel. In de huidige werkcontext staat dan ook levenslange inzetbaarheid centraal in plaats van levenslange werkzekerheid. Het hoog houden van inzetbaarheid is uiteraard zeer belangrijk aangezien men tracht te streven naar een levenslange tewerkstelling ongeacht bij welke werkgever(s). Hierbij hebben ze het niet alleen over externe inzetbaarheid maar zeker ook over inzetbaarheid op de interne arbeidsmarkt (Forrier, Sels, De Witte, Vander Steene, & Van Hootegem, 2001). Het spreekt voor zich dat deze veranderingen en nieuwigheden om een enorme aanpassing vragen (Peeters, 2001). Het is eigenlijk de volledige mentaliteit van zowel de organisatie als de tewerkgestelden die zal moeten veranderen. Dit is zeker van belang voor zeer grote organisaties en Tessenderlo Chemie heeft dit zeker begrepen.

De toenemende groei over de jaren heen, heeft de aandacht voor inzetbaarheid binnen Tessenderlo Chemie aangewakkerd. Zo'n 1300 werknemers zijn actief binnen Tessenderlo Chemie, wat nog maar een deel vormt van Tessenderlo Group. Niet alleen de grootte van de organisatie speelt een rol (Baruch, 1999, 2000 en 2004) maar ook



de sector speelt hierin een belangrijke rol. De Grip et al. (1999) tonen aan dat verschillende sectoren zeer uiteenlopende employabilitybehoeften kunnen hebben. Dit zou afhangen van het aantal maatschappelijke ontwikkelingen, die onderverdeeld zijn in vier categorieën: technologische ontwikkelingen, organisatorische ontwikkelingen, internationale concurrentie en demografische ontwikkelingen. Niet alle sectoren worden even intens met deze ontwikkelingen geconfronteerd en hebben bijgevolg niet dezelfde employabilitybehoeften. We kunnen echter stellen dat Tessenderlo Chemie sterk in aanraking komt met alle vier de ontwikkelingen, wat hun behoefte aan een inzetbaarheidsbeleid zeer sterk maakt. Dat Tessenderlo Group en zeker ook Tessenderlo Chemie te dagelijks te maken krijgt met de vier ontwikkelingen blijkt uit het feit dat Tessenderlo Group over meer dan 8000 werknemers beschikt in meer dan 100 vestigingen die verspreid zijn over 20 landen. In een aantal van de markten waarbinnen ze hun activiteiten aanbieden zijn ze marktleider, wat zorgt voor internationale concurrentie en een hoge druk om zowel technologisch als organisatorisch steeds verbeteringen en verdere ontwikkelingen te bekomen. Ook de demografische ontwikkelingen zijn van levensbelang wat uiteraard voor zich spreekt aangezien men met vestigingen in 20 verschillende landen zit.

Om een goede basis te hebben voor een wetenschappelijk onderzoek is een goed geformuleerde centrale onderzoeksvraag noodzakelijk. Deze kunnen we vervolgens verder uitsplitsen in een aantal deelvragen die we zo grondig en volledig mogelijk proberen te beantwoorden. Met het beantwoorden van deze vragen proberen we tot een wetenschappelijk onderbouwd geheel te komen. Uit bovenstaande informatie kan een centrale onderzoeksvraag geformuleerd worden die als volgt luidt:

*Hoe kan Tessenderlo Chemie er voor zorgen dat de inzetbaarheid van haar werknemers gedurende hun hele carrière hoog wordt gehouden in de huidige, steeds veranderende maatschappij en dit op de interne en externe arbeidsmarkt en in hoeverre is deze zorg voor inzetbaarheid reeds geïntegreerd in hun beleid?*

Het doel van mijn literatuurstudie zal zijn om stelselmatig tot een antwoord op deze centrale onderzoeksvraag te komen. Om dit te bereiken is het echter noodzakelijk om de centrale onderzoeksvraag uit te splitsen in een aantal deelvragen die de leidraad zullen vormen voor mijn literatuuronderzoek. Om al deze vragen goed te beantwoorden, wordt mijn thesis opgedeeld in twee grote delen. Het eerste deel bestaat uit een literatuurstudie en vormt het theoretisch kader waarbinnen ik wil werken. Het tweede deel bestaat uit een praktijkstudie binnen Tessengerlo Chemie die uitgevoerd zal worden aan de hand van een aantal interviews en focusgroepen. Achteraf zal ik dan trachten de theoretische bevindingen te vergelijken met de praktijk en hier eventueel een aantal conclusies uit proberen te trekken.

- Wat is inzetbaarheid?
- Wie zijn de betrokken actoren in een inzetbaarheidsbeleid en waarvoor zijn elk van deze partijen verantwoordelijk?
- Indien er een inzetbaarheidsbeleid is, wat houdt dit dan in en wat is het belang hiervan voor de betrokken partijen?
- Van welke instrumenten kan gebruik gemaakt worden binnen een inzetbaarheidsbeleid?
- Wat zijn de inspanningen die een organisatie moeten leveren om ervoor te zorgen dat het inzetbaarheidsbeleid geïmplementeerd wordt in het organisatiebeleid?
- Welke factoren ondersteunen een inzetbaarheidsbeleid in een organisatie en wat zijn de knelpunten?
- Hoe kan men de mate van implementatie van het inzetbaarheidsbeleid meten en controleren?

Verder heb ik nog een aantal specifieke deelvragen geformuleerd gebaseerd op Tessenderlo Chemie die ik zal aanhouden tijdens de praktijkstudie:

- Beknopte voorstelling van Tessenderlo Chemie.
- Welke bijdrage levert Tessenderlo Chemie reeds om inzetbaarheid te verankeren in het organisatiebeleid en wat zijn hun plannen voor de toekomst?
- Wat denkt Tessenderlo Chemie nog meer te kunnen doen om de inzetbaarheid te verankeren in het organisatiebeleid en wat kunnen ze effectief, volgens de literatuur, nog meer doen en wat zijn hierbij de belemmerende en bevorderende factoren?
- In welke mate is het employabiliteitsbeleid geïntegreerd in het organisatiebeleid en wat zijn de bevorderende en belemmerende factoren als de situatie binnen Tessenderlo Chemie met betrekking tot haar employabiliteitsbeleid bekijken?

Ik ben van plan al deze deelvragen eerst te beantwoorden aan de hand van de interviews die ik binnen Tessenderlo Chemie ga afnemen. Op die manier kan ik overzichtelijk weergeven waar elke soort van werknemers, hiermee bedoel ik hun functie en rangschikking op de hiërarchische ladder, de klemtoon op legt met betrekking tot inzetbaarheid. Bovendien wordt er zo duidelijk wat er effectief reeds gedaan wordt ter bevordering en integratie van het inzetbaarheidsbeleid, welke instrumenten daartoe gebruikt worden en waar de werknemers zelf punten van verbetering in zien.

Vervolgens worden deze deelvragen besproken aan de hand van de drie modellen die ook uitgebreid aan bod zullen komen in de literatuur, namelijk het model van Forrier en Sels (2003), het 7S-model van McKinsey en het EFQM-model. Deze laatste twee modellen zullen vooral van pas komen bij de laatste deelvraag waar er wordt nagegaan in hoeverre het inzetbaarheidsbeleid reeds geïntegreerd is. Ook een vergelijking van beide modellen kan hier een meerwaarde bieden. Bovendien komen

hierdoor ook de pluspunten en knelpunten van het inzetbaarheidsbeleid van Tessenderlo Chemie aan het licht.

## **Gebruikte onderzoeksstrategieën**

Zoals eerder aangehaald wordt mijn onderzoek opgesplitst in twee delen: een theoriegericht en een praktijkgericht onderzoek. Het theoriegericht onderzoek bestaat uit een uitgebreide literatuurstudie. Eerst en vooral ben ik gaan surfen op het internet om een duidelijk beeld te krijgen van wat inzetbaarheid nu precies inhoud. Daarvoor heb ik gebruik gemaakt van websites zoals Google Scholar, en Altavista. Eenmaal dit voor mij duidelijk was, heb ik opzoekwerk verricht naar wetenschappelijke bronnen uit verschillende bibliotheken. Voor deze eerste fase van mijn onderzoek heb ik dus gebruik gemaakt van primaire bronnen, zoals bijvoorbeeld wetenschappelijke papers en thesissen, en secundaire bronnen, waaronder wetenschappelijke tijdschriften en boeken.

Tertiaire bronnen waren echter noodzakelijk om de primaire en secundaire bronnen te raadplegen. Hiervoor heb ik onder meer een beroep gedaan op Ebscohost en Business Source Premier. Niet alleen de tertiaire bronnen van de Universiteit Hasselt kwamen hierbij aan bod, ook Libis van de Katholieke Universiteit Leuven bleek zeer handig te zijn. Aan de hand van deze tertiaire bronnen heb ik veel interessante en relevante artikels gevonden voor de verdere uitwerking van mijn probleemstelling, mogelijke onderzoeksvragen en uiteindelijk zal ik deze ook gebruiken bij het uitschrijven van mijn thesis.

Naast boeken en wetenschappelijke artikels raadde Professor Martens mij de site [www.werkgoesting.uhasselt.be](http://www.werkgoesting.uhasselt.be) van de Universiteit Hasselt aan en de website van het expertisecentrum voor leeftijd en werk, [www.leeftijdenwerk.be](http://www.leeftijdenwerk.be), waar ik veel nuttige

informatie heb gevonden. Voor het raadplegen van recente artikels kon gebruik gemaakt worden van Mediargus.

Naast het opzoeken van specifieke, wetenschappelijke literatuur heb ik ook gebruik gemaakt van een aantal andere eindverhandelingen van studenten uit de vorige jaren. Deze hebben me ook geholpen bij het verkrijgen van een globaal beeld over hoe ik het verrichten van mijn onderzoek wou aanpakken.

In de tweede fase van mijn onderzoek zal er over gegaan worden naar de empirische kant. Daarbij zullen de verwachtingen die later zullen blijken uit de theorie getoetst worden aan de praktijk.

Voor het uitvoeren van de praktijkstudie heb ik reeds afgesproken met de HR-manager van Tessenderlo Chemie dat ik een aantal interviews zal mogen afnemen om de deelvragen die geformuleerd werden met oog op deze organisatie te toetsen. Ik ben van plan om de interviews af te nemen bij werknemers uit verschillende 'lagen' van de organisatie om zo een beter beeld te krijgen van hoe de kijk op inzetbaarheid verschilt naargelang de functie binnen de hiërarchie van de onderneming stijgt. Vandaar dat ik graag zou willen werken met een aantal focusgroepen. Voor elk van die verschillende groepen ben ik van plan de methode van bevraging aan te passen om een zo representatief mogelijk resultaat te verkrijgen.

## **Deel 1: Literatuurstudie**

### **Hoofdstuk 1: Definitie inzetbaarheid**

#### **1.1 Evolutie en verschillende invalshoeken**

Inzetbaarheid is vandaag de dag een graag in de mond genomen begrip. Belangrijk is wel dat inzetbaarheid en employability als equivalente begrippen gebruikt zullen worden doorheen mijn thesis. Maar wat betekent het nu precies? Een eensluidende definitie is er niet in de literatuur terug te vinden. De achterliggende reden daarvoor is terug te vinden in de lancering en evolutie van de term inzetbaarheid. Daarvoor moeten we reeds een heel eind terug in de tijd gaan. Zelfs over het specifieke tijdstip wanneer er een eerste maal gebruik werd gemaakt van de term employability, is men het in de literatuur oneens. Zo hebben Leroy (2002) en Gazier (2001) hier elk hun eigen visie op.

Leroy (2002) meent dat er voor het eerst sprake is van employability in de jaren '50 door het simpelweg samenvoegen van de woorden 'employable' en 'ability', waarvan de letterlijke betekenis dus het vermogen en de geschiktheid om te werken is. Vervolgens onderscheidt hij vanaf de jaren '70 drie periodes waarin telkens het begrip anders werd ingevuld waardoor het specifieke doel en de verantwoordelijkheden bij andere instellingen/personen kwamen te liggen. In de eerste periode, gedurende de jaren '70, werd employability vooral geassocieerd met werklozen en dan vooral met betrekking tot het verhogen van hun kansen op de arbeidsmarkt. Het waren hoofdzakelijk de overheid en haar instellingen die zich hier mee bezig hielden omdat zij belang hadden bij het verminderen van het aantal werklozen en zo het verminderen van de druk op de sociale zekerheid. Wanneer de jaren '80 aanbreken, verschuift ook de klemtoon die op het begrip employability gelegd wordt. Het werd nu gezien als een manier om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen en dit zowel op de arbeidsmarkt

als in de organisaties zelf. Hiermee verschoof tevens de verantwoordelijkheid naar de ondernemingen zelf. Geleidelijk aan, in de jaren '90, evolueert de betekenis van employability zo dat ze dichter komt te liggen bij de recent gebruikte definities. Het begrip werd vanaf toen dan ook omschreven als het vergroten van de mogelijkheden om toe te treden op de arbeidsmarkt. Met deze laatste evolutie verschoof nogmaals de verantwoordelijkheid. Deze kwam nu te liggen bij de werknemer zelf.

Gazier (2001) daarentegen heeft een meer complexe verklaring voor het ontstaan en de ontwikkeling van employability. In zijn theorie komen er namelijk maar liefst zeven verschillende vormen aan bod in drie verschillende golven doorheen de tijd. De eerste golf begint in de eerste helft van de 20<sup>e</sup> eeuw en de laatste golf vond plaats in de jaren '80 en '90. De zeven vormen verleggen telkens de klemtoon totdat er ook een definitie ontstaat die nauw aansluit bij recent gebruikte omschrijvingen. Een eerste vorm die hij onderscheidt, legt enkel de klemtoon, en daarmee ook de verantwoordelijkheid, op de inzetbare en de niet-inzetbare individuen. Vervolgens vinden er meerdere evoluties plaats totdat hij terecht komt bij een vorm die zowel werknemer als werkgever verantwoordelijk stelt voor inzetbaarheid.

Doordat de klemtoon doorheen de tijd telkens verschoven werd, zijn er meerdere gangbare definities van inzetbaarheid aanwezig binnen onze huidige samenleving. Zo vinden we zowel smalle als ruime invullingen van het begrip inzetbaarheid terug. We zetten er even een paar op een rijtje.

McQuaid, Green en Danson (2004) stellen, zeer algemeen, dat inzetbaarheid te maken heeft met werklozen die op zoek zijn naar een job en met tewerkgestelde mensen die hun huidige job willen verbeteren en dit bij hun huidige of een nieuwe werkgever. Korte tijd later is er een ander artikel van McQuaid en Lindsay (2005) verschenen waarin nogmaals het belang van het betrekken van de benadeelde groepen, dus de werklozen, aangehaald werd. Hier gaat het meer over het belang van inzetbaarheid in functie van de maatschappij.

Een andere zeer ruime invulling van de term employability vinden we terug bij Forrier, Sels, De Witte, Vander Steene en Van Hootegem (2001). Volgens hen slaat employabiliteit op de duurzame inzetbaarheid van werknemers op de interne en externe arbeidsmarkt. Forrier en Sels (2003) hebben ook een model ontwikkeld dat als fundament kan dienen voor onderzoek naar inzetbaarheid maar dat komt in een volgend hoofdstuk uitgebreid aan bod.

Volgens Delsen (1998) verwijst employability dan weer naar de duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt, ofwel iemands vermogen om werk te behouden of te verkrijgen gedurende zijn of haar hele loopbaan.

Daarnaast zijn er ook nog een heel aantal definities waarbij de competenties en vaardigheden van een individu centraal staan met betrekking tot inzetbaarheid. Hier kan dan duidelijk de link gelegd worden met competentie management.

Zo vormt competentie management volgens Van Beirendonck (2004) de sleutel tot het levenslang hoog houden van inzetbaarheid. Een goede manager is in staat competentieprofielen op te stellen van zijn personeel of zijn werknemers die hen helpen met de verdere ontwikkeling en uitbreiding van hun competenties. De juiste én gemotiveerde werknemers op de juiste plaats hebben, vormt de basis voor een goed draaiende onderneming.

Buckingham, M., Clifton, D.O. (2002) zijn het daarmee eens en vinden het bovendien belangrijk om de focus te leggen op de sterke punten van de werknemers. Dit standpunt wordt beaamd door Dewulf, L. (2009). Beide auteurs erkennen ook het belang van de rol die het management hierin speelt.

Hoewel de bovenstaande definities sterk verschillen van auteur tot auteur is er wel een constante terug te vinden, namelijk de aanwezigheid van twee partijen: de werknemers en de werkgever. Gazier (2001) haalt er nog een derde partij bij, de overheid. Ook McQuaid en Lindsay (2005) leggen de klemtoon op de maatschappij.



Wij kiezen er voor om te werken met de definitie van Forrier, Sels, De Witte, Vander Steene en Van Hootegem (2001) aangevuld met de omschrijving van Delsen (1998), wat ook zal blijken uit volgende hoofdstukken. Volgende definitie wordt dus gehanteerd doorheen dit werk: employabiliteit is de duurzame inzetbaarheid van werknemers op de interne en externe arbeidsmarkt, ofwel iemands vermogen om werk te behouden of te verkrijgen gedurende zijn of haar hele loopbaan. Wij hebben voor deze definitie gekozen omdat ik me binnen dit onderzoek niet zal toelagen op de inzetbaarheid van werklozen. Dit valt namelijk buiten mijn onderzoeksgebied aangezien ik voor mijn praktijkonderzoek naar de situatie binnen een specifiek bedrijf gaan kijken, iets wat anders onmogelijk geweest zou zijn.

Nu we weten wat employability inhoudt, kan er overgegaan worden naar de oorzaken voor de interesse en het veelvuldig gebruik van het begrip in onze huidige samenleving. En eerste, zeer belangrijke en voor de hand liggende verklaring is dat inzetbaarheid, omwille van de verschillende gangbare definities, een zeer breed begrip is dat op verschillende, sterk uiteenlopende vlakken toepasbaar is.

Een andere verklaring vinden we in de kenmerken van de huidige maatschappij. Deze zijn namelijk complexiteit, snelle verandering en technologische vooruitgang (Peeters, 2001). Dit geldt zeker ook binnen de arbeidsmarkt. Maar wat de oorzaak ook mag zijn, snelle verandering is een vaststaand feit in ons dagelijks leven. Flexibiliteit en dynamiek zijn dan ook essentiële kenmerken waarover men moet beschikken om met de uitdagingen die hiermee gepaard gaan overweg te kunnen. Snelle veranderingen in de werkomgeving gaan uiteraard hand in hand met veranderingen in de werkinhoud. Bovendien vormen werknemers die hun hele loopbaan bij een zelfde werkgever tewerkgesteld blijven, meer en meer een uitzondering op de regel. In de huidige werkcontext staat dan ook levenslange inzetbaarheid centraal in plaats van levenslange werkzekerheid. Men gaat dus van gedurende heel de carrière tewerkgesteld blijven bij eenzelfde werkgever naar pogen om gedurende heel de carrière tewerkgesteld te blijven, ongeacht bij welke werkgever(s). Het spreekt voor zich dat deze veranderingen en nieuwigheden om een enorme aanpassing vragen

(Peeters, 2001). Het is eigenlijk de volledige mentaliteit van zowel de organisatie als de tewerkgestelden die zal moeten veranderen.

## **1.2 Verschillende spelers**

We hebben reeds kort aangehaald dat er doorheen alle verschillende definities een constante terug te vinden is, namelijk de aanwezigheid van twee partijen: de werknemer en de werkgever. Daarbij komt nu nog een derde partij, de overheid. Wat de verantwoordelijkheden en de belangen van elk van deze spelers zijn, zal hier nu kort aan bod komen.

De belangrijkste verantwoordelijkheid van de werkgever is het zelf actief op zoek gaan naar opportuniteiten om zijn inzetbaarheid te verhogen (Bollérot, 2001; Stickland, 1996). Hierbij moet hij zowel met zijn interne als externe inzetbaarheid rekening houden (Sturges, Guest, Conway & Mackenzie, 2002). De werkgever daarentegen wordt verantwoordelijk gehouden voor het ter beschikking stellen van mogelijkheden, middelen en instrumenten zodat de werknemers hun inzetbaarheid kunnen verhogen (Bollérot, 2001). Bovendien moet hij hen stimuleren zodat ze ook effectief aan hun inzetbaarheid werken (Stickland, 1996). Wanneer hij dit doet, verhoogt tevens de kans dat 'zijn' werknemers interessanter worden voor andere bedrijven waardoor er een employabiliteitsparadox ontstaat. Deze paradox komt in een verder hoofdstuk nog uitgebreid aan bod. Tot slot bestaat de belangrijkste verantwoordelijkheid van de overheid uit het optreden als tussenpersoon om vraag en aanbod, in dit geval met betrekking op werkgever en werknemer, beter op elkaar af te stemmen.

Elk van de partijen heeft ook zijn eigen specifieke belang, wat de drijfveer is voor het besteden van de nodige aandacht aan inzetbaarheid. Voor de werkgever bestaat het belang eruit dat zijn bedrijf beschikt over multi-inzetbare en flexibele werknemers om te reageren op de snelle veranderingen waarmee een bedrijf vandaag de dag geconfronteerd wordt (Van Dam, 1999; De Vries, Gründemann, Van Vuuren, 1999).

Zo is er volgens Bollérot (2001) een duidelijke link tussen het competitief voordeel van een organisatie en de inzetbaarheid van de werknemers. Een bijkomend voordeel bestaat eruit dat bedrijven die de nodige aandacht besteden aan inzetbaarheid gezien zullen worden als een uitstekende werkgever en uit een groter aanbod van potentiële werknemers kunnen kiezen wanneer ze op zoek gaan naar nieuwe werkkrachten (Gaspersz & Ott, 1996; Lievens, 2006). Het belang van de werknemer daarentegen bestaat er vooral uit om zowel intern als extern inzetbaar te zijn en dit zeker nu de arbeidsmarkt vertijdelijkt (Van Dam, 1999; De Vries et al., 1999). Als laatste ligt het belang van de overheid in het feit dat inzetbare werknemers de maatschappij alleen maar ten goede kunnen komen. Zo vormt inzetbaarheid een middel tegen werkloosheid en arbeidsongeschiktheid (Luken, 2003).

## **Hoofdstuk 2: Employabilityproces-model**

### **2.1 Inleiding**

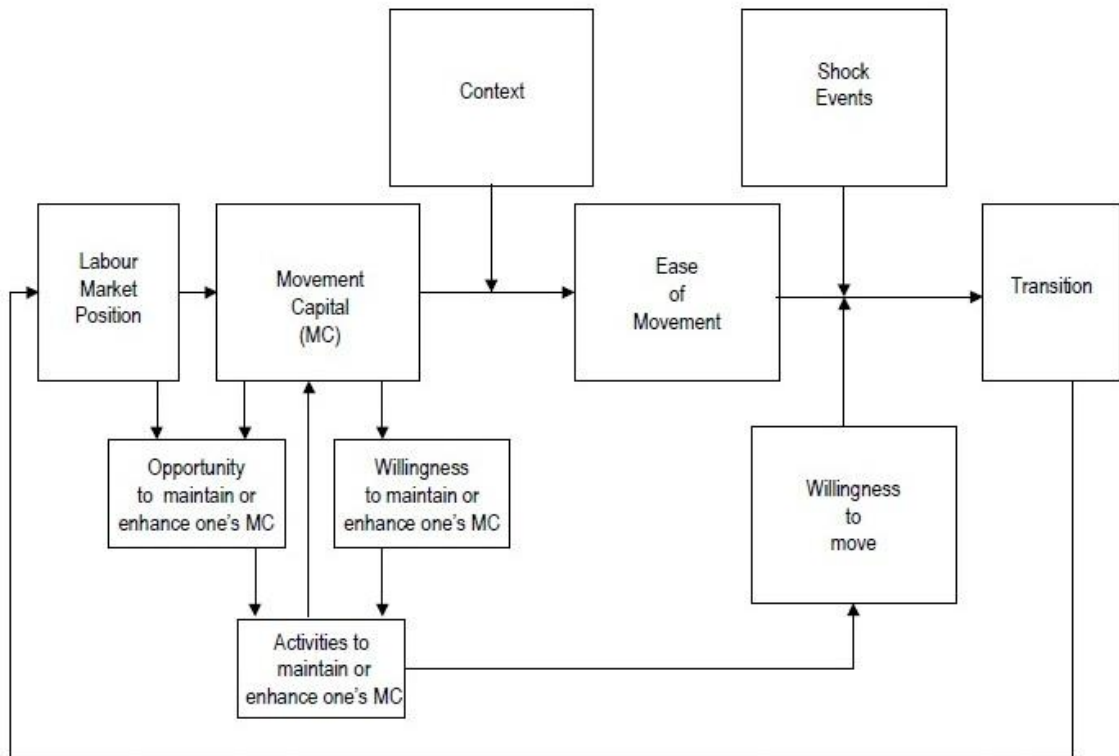
Hoewel we in het vorige hoofdstuk kort zijn blijven stilstaan bij drie betrokken partijen, namelijk de werkgever, de werknemer en de overheid, wordt inzetbaarheid toch beïnvloed door een samenspel van factoren. Het model van Forrier en Sels (2003) dat hier aan bod komt, biedt een duidelijk overzicht van alle factoren die een invloed hebben op inzetbaarheid en de manier waarop zij interageren.

### **2.2 Model Forrier en Sels**

Forrier en Sels (2003) hebben een conceptueel model ontwikkeld van het employabilityproces. De ontwikkeling gebeurde met de bedoeling dat het model als fundament kan dienen voor toekomstig onderzoek naar inzetbaarheid. Bovendien kan het ons helpen bij het identificeren van de belangrijkste factoren die een invloed kunnen hebben op de veranderingen op de arbeidsmarkt van individuen. Tot slot kan het model ook duidelijkheid scheppen in de rol die de overheid en sociale partners kunnen spelen bij deze carrièrewissels.

Hieronder vindt u de visuele voorstelling van hun inzetbaarheidsmodel terug.

Figuur 1: Employabilityproces-model van Forrier en Sels



(Bron: Forrier en Sels, 2003: p. 108)

Hun employabilityproces model brengt de factoren in kaart die de kans van een individu op de interne en externe arbeidsmarkt beïnvloeden en hoe deze factoren met elkaar interageren. Elke factor is een belangrijk gegeven binnen het employabiliteitsproces en heeft andere meetmogelijkheden.

De negen factoren uit bovenstaande visuele voorstelling van hun employabilityproces-model beschrijven Forrier en Sels (2003) als volgt:

- Arbeidsmarktpositie: de huidige positie op de arbeidsmarkt wordt in het model als startpunt genomen. Hierbij gaat het niet enkel om tewerkgestelde mensen maar ook om werklozen, studenten, inactieven enz. De huidige arbeidsmarktpositie is belangrijk omwille van drie redenen: het geeft een idee van iemand zijn huidige kansen in de arbeidsmarkt, de huidige positie kan

gebruikt worden als referentiepunt voor de ontwikkeling van verdere veranderingen van de positie en de huidige positie kan toekomstige veranderingen op de arbeidsmarkt beïnvloeden.

- **Bewegingskapitaal:** dit wordt gedefinieerd als de individuele karakteristieken en competenties die de kansen op beweging in de arbeidsmarkt beïnvloeden. Deze verplaatsing van het kapitaal kent twee verschillende dimensies: aan de ene kant hebt je de kennis, vaardigheden en expertise van een individu (knowing how) en aan de andere kant heb je de voorkeur van een individu of de carrièreverwachtingen (knowing why).
- **Bewegingsalternatieven:** de vorige factor, bewegingskapitaal, kan de beschikbare alternatieven, of de ease of movement, beïnvloeden op de interne en externe arbeidsmarkt. De ease of movement, of de gemakkelijkheid van verplaatsing, is dus de individuele perceptie van de beschikbare alternatieven op de interne en/of externe arbeidsmarkt.
- **Context:** ook hier wordt weer het verband met de vorige factor uitgelegd. De ease of movement wordt namelijk gelimiteerd door externe of contextuele factoren. De context heeft dus een significante impact op de beschikbare alternatieven. Mogelijke contextvariabelen zijn onder andere het aanwezige jobaanbod en de visie van de organisatie.
- **Transitie:** de arbeidsmarktpositie heeft een invloed op jobwijzigingen in de toekomst. Dit model helpt alle mogelijke veranderingen tussen meerdere posities op de arbeidsmarkt te verklaren. Het concept van het model dat we tot nu toe besproken hebben van arbeidsmarktpositie tot transitie vormt één dynamische schakel. Dit komt doordat een transitie of verandering inhoudt dat men zich op een nieuwe positie in de arbeidsmarkt bevindt waardoor de volledige schakel opnieuw doorlopen moet worden.

- **Bereidheid tot transitie:** of een individu effectief een verandering zal maken, hangt niet alleen af van de beschikbare alternatieven. De willingness to move, of de bereidheid om te veranderen, speelt daar ook een grote rol in. Deze bereidheid heeft twee factoren die van belang zijn: het aantal beschikbare alternatieven en de mate waarin de huidige arbeidsmarktpositie tegemoet komt aan de carrièreverwachtingen. Aangezien we hierboven reeds vermeld hebben dat dit model niet enkel van toepassing is op werkende individuen, kan de bereidheid tot verandering ook slaan op de bereidheid om te stoppen met werken, de bereidheid om een studie aan te vatten enz.
- **Positieve of negatieve schokken:** dit zijn gebeurtenissen die er voor zorgen dat een individu een weloverwogen oordeel velt in verband met het behouden of verlaten van een job. De perceptie van de shock kan negatief, neutraal of positief zijn. Een shock kan ontstaan door een gebeurtenis buiten de job (vb. partner die een job in een andere streek krijgt), door een persoonlijke werkgerelateerde gebeurtenis (vb. een bepaalde promotie niet krijgen) of door een gebeurtenis die de organisatie treft (vb. faillissement). Sommige shock gebeurtenissen kunnen een verklaring bieden voor de reden waarom sommige individuen een transitie maken bij een gegeven bewegingsalternatief.
- **Activiteiten ter behoud of verruiming:** iemand zijn/haar bewegingskapitaal kan door bepaalde activiteiten behouden worden. Deze activiteiten kunnen er zelfs voor zorgen dat het bewegingskapitaal geïntensiveerd wordt door het ter beschikking stellen van nieuwe kennis en vaardigheden. Enkele voorbeelden van zulke activiteiten zijn trainingen, taakverrijkingen en carrièrebegeleiding.
- **Kansen en bereidheid tot behoud of verruiming van het bewegingskapitaal:** de mate waarin individuen deelnemen aan de hierboven vermelde activiteiten wordt sterk beïnvloed door de mogelijkheden die ze hiertoe krijgen. Het beleid dat een onderneming voert heeft hierop een significante impact, net zoals de bereidheid van een individu om deel uit te maken van deze activiteiten.

Dit conceptueel model van het inzetbaarheidsproces geeft een beter inzicht in de manier waarop de factoren interageren die de mogelijkheden op de externe en interne arbeidsmarkt beïnvloeden. Het is echter niet noodzakelijk om telkens het gehele proces te doorlopen en onderzoeken. Het employabilityproces-model wordt namelijk beschouwd als een wegenkaart waarop verschillende routes uitgestippeld kunnen worden. De meerwaarde die het model creëert ligt in meerdere aspecten. Het model is namelijk niet enkel toepasbaar op specifieke doelgroepen zoals de werklozen of de tewerkgestelde individuen. Het kan toegepast worden op de gehele actieve bevolking. Bovendien helpt het model inzicht te krijgen in welke factoren onderzocht dienen te worden met betrekking tot inzetbaarheid en waarom dit precies zo is. Het toont ook de relatie aan tussen de verschillende factoren en brengt de verschillende onderzoekspaden in kaart. Ten derde kan het employabilityproces-model toegepast worden op verschillende interpretaties van wat inzetbaarheid precies inhoudt zolang de grenzen van het onderzoek duidelijk afgebakend worden. Vervolgens toont het gebruik van dit concept aan dat verschillende oorzaken tot hetzelfde resultaat kunnen leiden en dat een bepaalde oorzaak meerdere gevolgen kan hebben. Ten vijfde stelt het model ons in staat om de knelpunten van het inzetbaarheidsproces op te sporen. Ten slotte ligt de meerwaarde van het model nog in het feit dat het de zones aan het licht brengt waar interventie noodzakelijk is om het inzetbaarheidsproces vlekkeloos te laten verlopen.





## **Hoofdstuk 3: Instrumenten**

### **3.1 Inleiding**

Nu we weten wat employability inhoudt, wie de betrokken partijen zijn en wat hun verantwoordelijkheden en belangen zijn, bespreken we de vraag hoe dit effectief in de bedrijfscultuur geïmplementeerd kan worden. Bestaande literatuur brengt daar een waaier aan instrumenten voor aan. Omdat de mogelijkheden zo ruim zijn, vindt men in de literatuur ook een aantal indelingen terug waarvan ik er persoonlijk twee zeer goed vind: de indeling van Gaspersz en Ott (1996) en de indeling van Kluytmans en Ott (1999). Uiteraard worden de door hen aangehaalde instrumenten ook door een heel aantal andere auteurs vermeld en beschreven. Beide indelingen dienen dan ook slechts als basis en zullen aan de hand van overige literatuur aangevuld worden. Beide modellen vertonen echter een groot aantal gelijkenissen. Omwille van deze gelijkenissen en het feit alle auteurs wel min of meer dezelfde visie hebben op welke de belangrijkste instrumenten zijn, zal ik kort deze twee indelingen bespreken en nadien een uitgebreid overzicht geven van de veel voorkomende instrumenten. De instrumenten worden pas achteraf besproken aangezien er overeenkomstige instrumenten onder de verdeling van Gaspersz en Ott (1996) en Kluytmans en Ott (1999) vallen.

## **3.2 Indelingen**

### **3.2.1 Volgens Gaspersz en Ott: naar bereidheid en competenties**

Gaspersz en Ott (1996) delen de instrumenten in aan de hand van de ontwikkeling van een individu zijn/haar employabiliteit. Hierbij werken ze dan aan de hand van de inzetbare vaardigheden van het individu, zijn mobiliteitsbereidheid en zijn marktkennis. Elk van deze componenten heeft bijhorende instrumenten. Ik zal nu reeds kort de instrumenten vermelden maar een uitgebreide beschrijving volgt onder 4.3.

#### **3.2.1.1 Inzetbare vaardigheden**

Het verhogen van inzetbare vaardigheden is van essentieel belang voor de werknemer. In de vorige hoofdstukken werd reeds aangehaald dat zowel aan de externe als interne inzetbaarheid gewerkt moet worden, dus het gaat hier dan over vaardigheden die niet bedrijfs- of functiespecifiek zijn maar bijdragen aan de brede inzetbaarheid van het individu. Een voorbeeld van een instrument dat volgens hen daartoe kan dienen, is een persoonlijk ontwikkelingsplan, of kortweg een POP. Daarnaast zijn er nog de verandering van taken, het volgen van brede opleidingen, externe loopbaanbegeleiding, de erkenning van leerervaringen en informeel leren.

#### **3.2.1.2 Mobiliteitsbereidheid**

Hoe flexibeler de werknemers, hoe sneller een onderneming kan inspelen op veranderingen. En hoe flexibeler een werknemer is, hoe mobieler ook. Net zoals interne en externe inzetbaarheid belangrijk zijn, horen interne en externe mobiliteit daar evenzeer onder. Om dit te stimuleren kan men bijvoorbeeld de werknemer tijdelijk de mogelijkheid bieden om elders, in een andere functie, aan de slag te gaan, vertrek- of stimuleringspremies geven of duidelijke afspraken maken tussen werkgever en werknemer.

### **3.2.1.3 Marktkennis**

Indien een werknemer zich bewust is van de competenties en vaardigheden die er op de arbeidsmarkt gevraagd worden, kan hij zijn eigen ontwikkeling daarop afstemmen. Hierdoor verhoogt hij zijn kans om werkzekerheid, waarvan we het belang reeds in een vorig hoofdstuk besproken hebben. Een potentieel instrument voor de verwezenlijking hiervan is het verhogen van de doorzichtigheid om de arbeidsmarkt, dit zowel op de interne als op de externe arbeidsmarkt.

### **3.2.2 Volgens Kluytmans en Ott: op basis van vier aanvangssituaties**

Kluytmans en Ott (1999) baseren zich op vier mogelijke aanvangssituaties voor de indeling van de instrumenten. Hierbij variëren telkens de bereidheid om stappen te nemen en de competentie. We kunnen de link leggen met de indeling van Gaspersz en Ott aangezien de bereidheid om stappen te nemen min of meer overeenkomt met mobiliteitsbereidheid en de competentie ongeveer de inzetbare vaardigheden en de marktkennis omvat. Beide modellen vertonen dus een groot aantal gelijkenissen.

Kluytmans en Ott (1999) hebben voor elke aanvangssituatie bijhorende instrumenten verklaard. Zo zijn er dus vier verschillende situaties met elk zijn eigen mogelijke instrumenten.

Aanvangssituatie één wordt gekenmerkt door een (zeer) lage bereidheid tot het ondernemen van stappen en de geschikte competenties zijn (nog) niet aanwezig. Dit is meteen de meest problematische situatie. Hierbij haalt men aan dat voorbeelden van succesvol geïmplementeerde instrumenten een positief effect zouden kunnen hebben op de eigen organisatie en werknemers.

Aanvangssituatie twee is een combinatie van een (zeer) lage bereidheid tot het nemen van stappen maar de benodigde competenties zijn hier wel aanwezig. Een oplossing voor deze situatie zouden volgens Kluytmans en Ott vooral financiële maatregelen zijn zoals het uitkeren van bonussen.

Een derde situatie wordt gevormd door een grote bereidheid tot het ondernemen van stappen en de afwezigheid van de geschikte competenties. Beide auteurs stellen hier het geven van algemene of functiespecifieke opleidingen, taakverbreding, jobrotatie, het werken in projecten of werkplekleren voor.

Tot slot geeft de combinatie van een hoge bereidheid tot het nemen van stappen en de aanwezigheid van de benodigde competenties aanvangssituatie vier weer. Dit is de eenvoudigste situatie en enige probleem dat hier kan optreden is het niet stimuleren door de leidinggevende. Een oplossing daarvoor is uiteraard het trainen van managers en het bijstellen van de criteria waarop ze beoordeeld worden.

### **3.3 Instrumenten**

Bij het bespreken van de bovenstaande indelingen zijn er reeds een aantal instrumenten aan bod gekomen. Er zijn er echter nog andere, minder gekende of minder populaire instrumenten. Maar ook deze zullen kort belicht worden zodat er tot een breed overzicht van de bestaande instrumenten gekomen kan worden. Er wordt echter begonnen met hierboven aangehaalde instrumenten. Eerst komen de instrumenten uit de indeling volgens de combinatie van bereidheid en competenties en de indeling volgens vier aanvangssituaties besproken en nadien wordt er aangevuld. De volgorde die hier gehanteerd wordt, zegt dus niks over het belang of de gebruiksfrequentie van het instrument.

#### **3.3.1 Taakverandering**

Iemand zijn functie- of taakinhoud wijzigen, blijkt een zeer efficiënt instrument te zijn. Dit benadrukken zowel Gaspersz en Ott (1996) als Kluytmans en Ott (1996) als Dik (2001). Hierbij krijgen werknemers binnen hun eigen functie nieuwe taken en opdrachten die een verdere groei mogelijk maken. Dit is dus een instrument dat hoofdzakelijk de interne inzetbaarheid ten goede komt. Bekende maatregelen zijn verder onderverdeeld in taakverbreding, taakverruiming en taak- of functieroulatie

(Gaspersz & Ott, 1996). Taakverbreding houdt in dat de werknemer in kwestie nieuwe taken van gelijk niveau krijgt toegewezen. Taakverruiming daarentegen impliceert dat men de opdracht en verantwoordelijkheid krijgt om taken vanuit een hoger niveau te delegeren. Taak- of functieroulatie tot slot houdt in dat er gewerkt wordt binnen kleine teams waar regelmatig een wisseling van taken plaatsvindt. Ook Kluytmans en Ott (1996) leggen de klemtoon op gelijkaardige maatregelen. Zij hebben het ook over taakverbreding en jobrotatie. Bovendien keert het werken in projecten evenzeer bij beide auteurs terug. Naar taakverbreding wordt ook gerefereerd als job-enlargement maar deze methode heeft slecht in beperkte mate invloed op het verhogen van de inzetbaarheid. De reden daarvoor ligt in het feit dat de werknemer in kwestie op hetzelfde niveau werkzaam blijft en zijn kennis dus niet echt verbreedt. Op dat vlak heeft job- of functierotatie meer effect. Door het verwisselen van taak krijgt de werknemer een beter beeld van de werking van de organisatie. Taakverrijking blijkt echter het meest efficiënte instrument te zijn. In tegenstelling tot bij taakverbreding, zal de werknemer niet op hetzelfde niveau blijven hangen maar taken met een grotere mate van autonomie en verantwoordelijkheid tot een goed einde moeten brengen. Er vindt dus een uitbreiding van de bevoegdheden plaats waardoor de kennis en vaardigheden van het individu verhoogd zullen worden. Quinn et al. (2005) stellen dat al deze instrumenten hun nut hebben maar dat de mate waarin ze de inzetbaarheid van een individu verhogen voor een groot deel afhangt van het individu zelf. Hij meent dat het karakter en de instelling van het individu ook een grote invloed hebben en het wordt sterk beïnvloed door al dan niet te 'willen' leren.

### **3.3.2 Selfassessment programma's**

Dit is een instrument dat door zo goed als alle auteurs wordt aangehaald. Het stimuleren van zelfsturing, ook wel zelfmanagement of selfassessment genoemd, is van cruciaal belang voor ondernemingen die de employability van hun personeel willen verhogen. Selfassessment houdt in dat werknemers hun competenties, vaardigheden, kennis, motivatie en persoonlijkheid in kaart brengen en vervolgens nagaan welke

aspecten van zichzelf er nog verder ontwikkeld moeten worden om permanent inzetbaar te blijven (Gaspersz & Ott, 1996; Visser & Altink, 1996; Serroyen, 1999). Specifieke loopbaanmentoren kunnen dit proces begeleiden of er kunnen momenten van reflectie ingebouwd worden aan de hand van functioneringsgesprekken (Gaspersz & Ott, 1996; Kluytmans & Ott, 1999). Daarbij is het steeds belangrijk dat de werknemers buiten de grenzen van hun eigen functie treden en naar hun ontwikkelingsmogelijkheden kijken binnen het ruimer perspectief van de organisatie of zelfs daarbuiten. Dit is dus een instrument dat zowel de interne als externe inzetbaarheid ten goede kan komen. Zo'n ontwikkelingstraject kan opgesteld worden met behulp van een persoonlijk ontwikkelingsplan, oftewel een persoonlijk employability-plan. Daarmee zijn we tevens bij ons volgend instrument aanbeland.

### **3.3.3 Persoonlijk Ontwikkelingsplan**

Een persoonlijk ontwikkelingsplan helpt selfassessment te stimuleren en gestalte te geven aan een individueel ontwikkelingstraject (Thijssen, 2001; Gaspersz & Ott, 1996; Visser & Altink, 1996). Net zoals bij selfassessment programma's kan dan ook dit instrument interne en externe inzetbaarheid ondersteunen. Zoals hierboven reeds vermeld wordt, kan in combinatie een selfassessment programma lopen dat een beter inzicht geeft in de eigen competenties. Er kan dan eventueel in samenspraak met de loopbaanmentoren een verder ontwikkelingsplan uitgestippeld worden. Baert en Baert (2001) stellen echter wel dat het begeleiden van het ontwikkelingsplan door de loopbaanmentoren via een formeel proces moet verlopen. Thijssen (2001) benadrukt dat het overleg tussen beide partijen wederzijdse teleurstellingen voorkomt. Gaspersz en Ott (1996) stellen ook dat dit overleg zorgt voor een evenwicht tussen individuele competenties en ambities enerzijds en de behoeften van de onderneming anderzijds. Het ontwikkelingsplan is dus het resultaat van organisatorisch als individueel loopbaanmanagement en beide moeten als complementen van elkaar beschouwd worden (Verbruggen, Forrier, Sels, & Bollen, 2006). De behoeften van de onderneming, uitgedrukt in benodigde competenties, zijn eenvoudiger te formuleren

wanneer de onderneming voor elke functie een competentieprofiel heeft opgesteld. Rekening houdend met het persoonlijk ontwikkelingsplan kan dan beslist worden om te veranderen van functie of nog een poosje op dezelfde plaats te blijven om de gevraagde competenties verder te ontwikkelen. Tevens kan er voor de beoordeling van de werknemer gebruik gemaakt worden van de vorderingen binnen het persoonlijk ontwikkelingsplan. Hiermee laat de organisatie dan ook zien dat ze een blijvende ontwikkeling stimuleert en waardeert. Uiteraard kunnen deze plannen voortdurend bijgesteld worden.

### **3.3.4 Opleidingen**

Gaspersz en Ott (1996) stellen dat continue scholing en opleiding van cruciaal belang zijn voor het verder uitbouwen van employability. Belangrijk daarbij is dat de klemtoon ligt op brede, ontwikkelingsgerichte scholing. Daarmee doelt men op opleidingen die men ook buiten het eigen bedrijf kan gebruiken en dus de externe inzetbaarheid verhogen. Uit een vorig hoofdstuk is namelijk reeds gebleken dat sommige ondernemingen heel specifieke opleidingen voorzien die enkel bijdragen aan de interne inzetbaarheid en niet bijdragen tot een verhoging van de externe inzetbaarheid van de werknemers (Sanders, & De Grip, 2004). Hierbij hebben we gesproken over de employabiliteitsparadox.

Indien een organisatie er voor kiest om de inzetbaarheid van hun werknemers (onder andere) te verhogen aan de hand van opleidingen kunnen zij er voor kiezen om de werknemers vrij te laten in de keuze tussen brede of functiespecifieke opleidingen en de wijze van realisering ervan in tijd en kosten (Gaspersz & Ott, 1996). Tijd speelt daarin een essentiële rol want gebrek aan tijd kan alles vertragen en zelfs doen stagneren. Ook Bollérot (2001) spreekt van brede en functiespecifieke opleidingen en Kluytmans en Ott (1999) raden algemene of functiespecifieke opleidingen aan wanneer er een grote bereidheid is tot het nemen van stappen maar de benodigde competenties nog ontbreken.



Wat de de twee soorten opleidingen inhouden, spreekt voor zich. Een functiegerichte opleiding is enkel nuttig voor een bepaalde functie terwijl een brede opleiding nuttig is in het algemeen, zowel binnen de huidige als (eventueel) de toekomstige organisatie waar het individu werkzaam is. Een belangrijk verschil tussen de algemene en functiespecifieke opleidingen is dat het rendement van een algemene opleiding pas op lange termijn zichtbaar wordt voor de werkgever. Dit zorgt voor meer onzekerheid voor de werkgever omdat zijn werknemers tegelijkertijd ook meer mogelijkheden krijgen op de externe arbeidsmarkt.

### **3.3.5 Loopbaanadvisering en –begeleiding**

Hierboven hebben we reeds het instrument van het persoonlijk ontwikkelingsplan besproken. Loopbaanadvisering en –begeleiding liggen voor een stuk in het verlengde daarvan. Zo kan selfsassessment aan een persoonlijk ontwikkelingsplan voorafgaan. Zodat er een beter inzicht wordt verkregen over waar de werknemer op dat moment staat en waar hij of zij precies naar toe wil. Aan de hand van het selfassessment programma kunnen er dan ontwikkelingstrajecten uitgestippeld worden. En daarin zit nu juist de moeilijkheid. Werknemers vinden het namelijk moeilijk om hun loopbaan uit te stippelen en vorm te geven aan dergelijke ontwikkelingstrajecten (Dik, 2001). Ook Van Dam (2002) stelt dat individuen hulp nodig hebben bij het omzetten van de interpretatie van hun competenties naar ontwikkelingsactiviteiten. De werknemer kan en moet wel nog steeds zelf zijn doelstellingen formuleren. Daarbij moet de loopbaanbegeleiding een traject van training en coaching zijn om de geformuleerde doelstellingen te behalen.

De doelstellingen die de werknemer voor zichzelf formuleert verschillen natuurlijk van de doelstellingen die de organisatie voor deze werknemer formuleert. Weer kunnen we hier de employabiliteitsparadox aanhalen: de werknemer wil zijn inzetbaarheid in het algemeen verhogen, terwijl de organisatie enkel de interne inzetbaarheid wil verhogen.

Vandaar ook dat Verbruggen, Forrier, Sels en Bollen (2006) externe loopbaanbegeleiding aanraden. Zo kan de werknemer op een onafhankelijke en ongemanipuleerde manier zicht krijgen op zijn eigen competenties, duidelijke doelstellingen met betrekking tot de loopbaanverwachting formuleren en geïntroduceerd worden in de juiste netwerken.

Loopbaanadvisering kan uiteraard ook intern gebeuren (Kluytmans & Ott, 1999). Hierbij helpt men de werknemer bij sturen en vorm geven aan zijn loopbaan. Ook het helpen ontwikkelen van een visie, door middel van het stellen van vragen, krijgt hierin een centrale plaats (Hoogendijk, 1998).

### **3.3.6 Erkenning van diploma's, opleidingen en trainingen**

Een sterk employability verhogend effect wordt bereikt wanneer opgebouwde kennis, vaardigheden en competenties ook in andere bedrijven gewaardeerd worden (Gaspersz & Ott, 1996). Dit heeft onder meer te maken met de formele erkenning van diploma's, opleidingen en trainingen. Het spreekt voor zich dat een werknemer veel gemotiveerder zal zijn voor het uitbreiden van zijn competenties en vaardigheden als deze op een of andere manier ook erkend zullen worden door andere organisaties. Dit instrument draagt dus zijn steentje bij aan het verruimen van de externe inzetbaarheid. Ook Kluytmans en Ott (1999) leggen de focus op de erkenning van eerder en/of informeel verworven competenties. Dit kan aan de hand van diploma's of certificaten (Vanhoren, 2002).

Kluytmans en Ott (1999) hebben het dus over informeel verworven competenties en dus over informeel leren. Informeel leren is namelijk zeer belangrijk wanneer het over employabiliteit gaat. Het gaat om dingen die men opsteekt en leert tijdens de uitvoering van je dagdagelijkse taken (Alonderiene, Pundziene & Krisciunas, 2006). Daarbij komt nog dat de mogelijkheden voor informeel leren groter worden naarmate de organisatie- en persoonlijke doelen zich meer op één lijn bevinden (Leslie, Kosmahl

& Brand, 1998). Bovendien zou informeel leren de grootste plaats innemen bij al de zaken die men leert.

### **3.3.7 Financiële maatregelen**

Volgens Kluytmans en Ott (1999) zijn financiële maatregelen vooral een handig instrument bij de aanvangssituatie waarbij werknemers over de benodigde competenties beschikken maar er een lage bereidheid is tot het nemen van stappen. Deze mensen kunnen dan toch over de drempel getrokken worden door het voorhouden van bonussen of andere dergelijke financiële prikkels.

Gaspersz en Ott (1996) zien financiële maatregelen hoofdzakelijk als instrument voor het bevorderen van de interne en externe mobiliteitsbereidheid. Zo voorkomt een mobiel personeelsbestand problemen wanneer functies verdwijnen en interne of externe mobiliteit noodzakelijk wordt. Bovendien schept het verlaten van de eigen functie voor een andere interessante werkplek kansen om employability-verhogende ervaringen op te doen. Zij denken hierbij aan vertrek- of stimuleringspremies. Deze zouden namelijk een handig instrument zijn om werknemers reeds op voorhand en op eigen kracht een nieuwe job te doen vinden. Het is echter geen gemakkelijke opgave om personeel mobiel te maken. Hierbij moeten er een heel aantal weerstanden weggenomen worden aangezien verandering altijd op weerstand stuit. Indien men er voor kan zorgen dat werknemers openstaan of tenminste niet afkerig zijn ten opzichte van verandering, worden ze veel flexibeler en mobieler. Naast de weerstand die weggenomen moet worden, zijn er eveneens drie voorwaarden die voldaan moeten zijn vooraleer de mobiliteit van de werknemers effectief gestimuleerd kan worden. Volgens Gaspersz en Ott (1996) zijn dat de volgende drie voorwaarden: er moet een consistent beleid zijn, de prikkels voor het stimuleren van de mobiliteit moeten met matigheid gebeuren en er moet rekening gehouden worden met de invloed van de directe leidinggevende.

### **3.3.8 Tijdelijke job(verandering)**

Binnen dit instrument kan de link gelegd worden met taakverandering en specifiek met job- of functierotatie. Het enige verschil met taakverandering is dat het hier gaat om een tijdelijke verandering. Gaspersz en Ott (1996) stellen dat werknemers hierbij vrijwillig de kans krijgen om nieuwe ervaringen op te doen door tijdelijk in een andere functie te gaan werken. Volgens hen is een mooi voorbeeld hiervan de interim-functievervulling. Kluytmans en Ott (1999) koppelen daar nog de terugkeergarantie aan vast. Dit wil zeggen dat onderneming garandeert dat de werknemer na een bepaalde periode terugkeert naar zijn oorspronkelijke functie.

Naast de tijdelijke verandering van job, kan er op voorhand ook afgesproken worden tussen werkgever en werknemer hoe lang de werknemer een bepaalde functie zal uitoefenen (Gaspersz & Ott, 1996). Dan limiteert men dus de verblijfsduur van de werknemer in die specifieke functie. Hoewel dit instrument tot nu toe hoofdzakelijk in de hogere functies gebruikt wordt, is dit toepasbaar voor de hele organisatie. Het heeft echter enkel een positieve invloed op de interne inzetbaarheid aangezien de wisseling binnen het eigen bedrijf gebeurt.

### **3.3.9 Werkplekleren**

Werkplekleren is een instrument waar verschillende auteurs de klemtoon op leggen. Zo hebben we Kluytmans en Ott (1999), Gielen (2005) en Thierens (2006). Hoewel Gaspersz en Ott (1996) het werkplekleren niet uitdrukkelijk vermelden, is er toch een link met de hele waaier aan instrumenten die zij voorstellen.

Werkplekleren wordt door Thierens (2006) omschreven als alle vormen van leren zolang deze maar op de werklocatie gebeuren. Onder alle vormen van leren verstaat hij kennis vergaren, vaardigheden aanleren en attitudes verwerven. Dit werkplekleren verhoogt volgens hem zowel de interne als externe inzetbaarheid aangezien werkplekleren er voor zorgt dat de werknemer beter kan functioneren in de huidige

onderneming en dat alles wat hij geleerd heeft ook toepasbaar is onder andere omstandigheden en in andere ondernemingen. Hoewel we het al over informeel leren gehad hebben, kan de link gelegd worden tussen werkplekleren en informeel leren (Gielen, 2005). Hij spreekt ook over alle vormen van leren die plaatsvinden op de werkvloer. Hij voegt er echter aan toe dat dit zowel op een formele als een informele manier kan plaatsvinden. Bovendien legt hij naast de link van werkplekleren met informeel leren nog een andere link met een eerder besproken instrument, namelijk loopbaanbegeleiding. Hij stelt dat ook werkplekleren begeleid kan worden aan de hand van het aanstellen van een mentor.

### **3.3.10 Netwerkvorming**

Zoals helemaal aan het begin van dit hoofdstuk besproken werd, hebben Gaspersz en Ott (1996) de instrumenten onder andere ingedeeld aan de hand van marktkennis. Men wil dus de kennis van de arbeidsmarkt van de individuen stimuleren en verhogen. Individuen die weten welke competenties er in de markt gevraagd worden, kunnen hun persoonlijk ontwikkelingsplan en loopbaanbegeleiding hierop afstemmen waardoor ze hun inzetbaarheid verhogen. Hierbij zijn zowel kennis van de eigen interne arbeidsmarkt als de externe arbeidsmarkt. De kennis van de interne arbeidsmarkt wordt onder meer verruimd door het interne vacaturebestand aan alle werknemers bekend te maken. De kennis van de externe arbeidsmarkt daarentegen wordt verhoogd door het ontwikkelen van professionele relaties. Dit kan gerealiseerd worden door het vormen van netwerken (Gaspersz & Ott, 1996; Kluytmans & Ott, 1999). Deze netwerken zorgen dan voor meer transparantie op de arbeidsmarkt waardoor het afstemmen van de eigen competenties op de gevraagde competenties op de arbeidsmarkt eenvoudiger wordt. Bedrijven kunnen zelfs onderling netwerken vormen door informatie uitwisseling van vacatures en kandidaten.

### **3.4 Andere factoren**

Hoe zeer werkgever en werknemers zich ook inspannen voor het verhogen van de employabiliteit en ongeacht van welk instrument er ook gebruik gemaakt wordt, er is nog een andere factor die een grote invloed uitoefent. Hierbij hebben we het dan over de organisatiecultuur. Indien de organisatie niet openstaat voor of steun biedt aan veranderingen, zal dit een grote weerslag hebben op het niveau van de inzetbaarheid van de werknemers. Een ondersteunde organisatiecultuur is dus van essentieel belang (Estienne, 1997). Er zou een cultuur gecreëerd moeten worden die de werknemers stimuleert, motiveert en aanmoedigt. Maar het scheppen van zo'n cultuur is uiteraard een lange termijnproces waarvoor veel geduld en inzet noodzakelijk zijn. Als een organisatie er echter in slaagt een dergelijke organisatiecultuur te creëren, zal dit de employabiliteit van de werknemers alleen maar meer ondersteunen en verhogen.



## **Hoofdstuk 4: Obstakels en moeilijkheden**

### **4.1 Inleiding**

Hoewel inzetbaarheid integreren in het beleid en de dagdagelijkse werking van het bestuur een enorm voordeel kan opleveren, is het niet zo eenvoudig om dit te verwezenlijken. Ondanks het feit dat we in het vorige hoofdstuk een heel aantal instrumenten gezien hebben die gebruikt kunnen worden voor de implementatie van employability, zijn er toch een aantal mogelijke obstakels en moeilijkheden die ook overwonnen moeten worden.

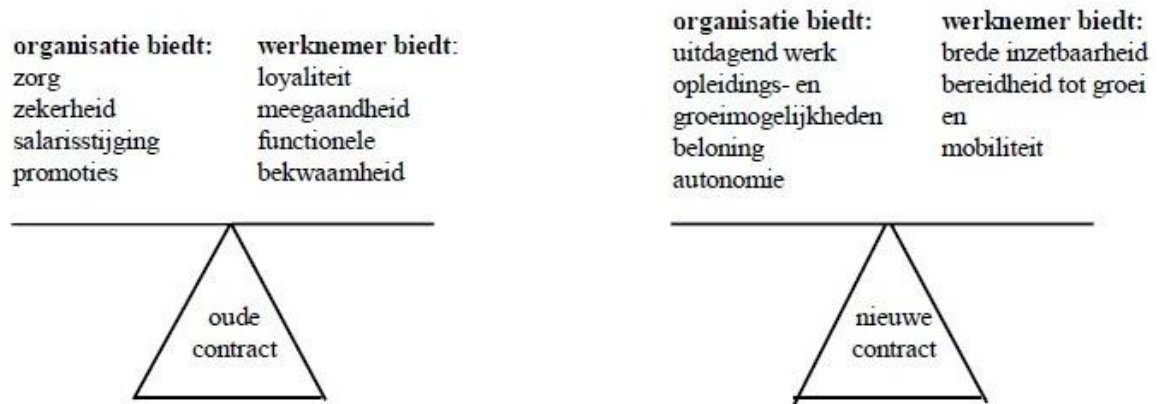
In de vorige hoofdstukken hebben we reeds gezien dat de belangen, eisen en verantwoordelijkheden voor zowel werkgevers als werknemers veranderen en dat tegelijkertijd inzetbaarheid in de huidige maatschappij meer en meer een centrale positie inneemt op de arbeidsmarkten. Het spreekt voor zich dat deze veranderingen ook leiden tot een verandering in de relatie tussen werkgever en werknemer. Verschillende auteurs spreken hierbij over een nieuw psychologisch contract, een begrip dat voor het eerst gebruikt werd door Argyris (1960). Deze nieuwe verhouding of dit nieuw psychologisch contract brengt vanzelfsprekend naast opportuniteiten ook, zoals praktisch alle nieuwe dingen, een aantal moeilijkheden en obstakels met zich mee.

### **4.2 Een nieuw psychologisch contract**

Zoals reeds vermeld, spreken verschillende auteurs van een nieuw psychologisch contract of een New Deal. Er vindt dus een verschuiving van het 'oud' psychologisch contract naar het nieuw psychologisch contract plaats. Bij de verschuiving van het oud naar het nieuw contract, komt de klemtoon ook elders te liggen. Deze verschuiving wordt hieronder visueel voorgesteld:



Figuur 2: Van oud naar nieuw psychologisch contract



(Bron: Visser en Altink, 1996: p. 4)

Een goede definitie van het nieuw psychologisch contract vinden we terug bij Schalk en Rousseau (2001, p.1): *“Psychological contracts in employment are the belief systems of individual workers and employers regarding their mutual obligations.”* Hoewel de auteurs elk hun eigen visie hebben op de specifieke oorzaak voor de verandering van de relatie tussen werkgever en werknemer, zijn ze het over één ding eens: het bestaande evenwicht wordt verstoord. Zo ligt de oorzaak voor de verandering van de werkgever-werknemerrelatie volgens Hiltrop (1996) en Baruch (1998) hoofdzakelijk bij het wegvallen van een aantal zekerheden en in het bijzonder de arbeidszekerheid. Volgens Yehuda (2001) daarentegen ligt de oorzaak bij de verschuiving van de loyaliteit: voordien waren werknemers zeer loyaal ten opzichte van hun werkgever, nu zijn ze dat vooral ten aanzien van zichzelf.

Maar wat de oorzaak ook mag zijn, door de verstoring van het evenwicht zullen er een aantal aanpassingen moeten gebeuren zodat de relatie tussen werkgever en werknemer terug in balans gebracht wordt. Inzetbaarheid wordt hierbij door een heel aantal auteurs naar voor geschoven als oplossing voor het probleem.

In een vorig hoofdstuk werd reeds aangetoond dat werkzekerheid bij eenzelfde werkgever meer en meer verschuift naar levenslange inzetbaarheid bij één of

meerdere werkgevers. Binnen het nieuw psychologisch contract verbinden de werkgevers zich ertoe hun werknemers hierin te steunen en hun de nodige middelen te verschaffen aangezien dit de enige resterende zekerheid is die ze aan hun personeel kunnen bieden. Uiteraard zouden de werkgevers zich daar niet toe verbinden indien er voor hen ook geen voordeel aan vast zou hangen. We kunnen dus stellen dat het invoeren van een inzetbaarheidsmodel een win-winsituatie oplevert voor werkgever en werknemer: de werknemer creëert voor zichzelf een zo groot mogelijke inzetbaarheid en verhoogt hierdoor zijn arbeidsmarktwaarde terwijl de werkgever meer flexibele en breder inzetbare werknemers krijgt. Gaspersz en Ott (1996) verwoorden dit mooi als een ruil van actieve medewerking en inzet voor het ondersteunen en bevorderen van de inzetbaarheid.

### **4.3 Moeilijkheden**

Hoewel dit op papier uiteraard zeer mooi klinkt, zijn er bij veranderingen steeds een aantal moeilijkheden of obstakels die eerst overwonnen moeten worden. Inzetbaarheid is iets 'nieuw' en zowel werkgevers als werknemers zullen moeten wennen aan dit nieuwe relatiemodel.

Eén van de belangrijkste obstakels die men moet zien te overwinnen, is het wegnemen van de weerstand en het wantrouwen bij de werknemers (Gaspersz & Ott, 1996). De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de werkgever. Verandering stuit praktisch altijd op weerstand van de werknemers. Ze voelen zich machteloos tegenover de beslissing van de werkgever want in hun ogen is de stap van werkzekerheid bij eenzelfde werkgever naar levenslange werkzekerheid, ongeacht bij welke werkgever, en dus het centraal plaatsen van employability, contractbreuk (Rousseau & Wade-Benzoni, 1995). Gaspersz en Ott (1996) benadrukken dan ook niet voor het niks het belang van een open dialoog tussen beide partijen zodat er duidelijkheid is over wat er precies zal veranderen en de weerstand en het wantrouwen stilaan kunnen verdwijnen.

Bij het management heerst er echter ook twijfel en onzekerheid. Want het implementeren van een inzetbaarheidsmodel verhoogt de arbeidsmarktwaarde van hun werknemers en maakt hen dus tevens aantrekkelijker voor de concurrentie. Of dat is toch hoe het management redeneert. Men spreekt hierbij van het dilemma tussen binden en loslaten (Gaspersz & Ott, 1996). Er moet echter geen keuze tussen één van beide gemaakt worden aangezien men door het blijven aanbieden van groeimogelijkheden de kans vergroot dat werknemers blijven. Men bindt dus de werknemer aan de organisatie door hem 'los' te laten (Gaspersz & Ott, 1996).

Nog iets wat van essentieel belang is wanneer de organisatie een employability-model nastreeft, is het hanteren van een lange termijn visie. Dit is geen gemakkelijk obstakel om te overwinnen aangezien veel leidinggevendenden vergoed worden of een bonus opstrijken aan de hand van korte termijn resultaten. Het zal veel tijd en moeite kosten om dit te veranderen in de bedrijfscultuur. De wijziging van de tijdshorizon gaat vanzelfsprekend hand in hand met een aantal essentiële veranderingen in het loon- en beloningssysteem.

Het overwinnen van deze obstakels en succesvol aandacht besteden aan het nieuw psychologisch contract zal veel tijd en moeite kosten maar zal het bedrijf naar de toekomst toe een groot competitief voordeel kunnen opleveren. Het psychologisch contract dat voordien gehanteerd werd, dus het 'oude' psychologische contract, heeft definitief afgedaan. Ook de bedrijven die hier geen afstand van kunnen doen, zullen binnenkort tot het verleden behoren. De eerste stap in de goede richting is reeds door veel bedrijven gezet maar er is nog veel werk aan de winkel.

## **Hoofdstuk 5: Implementatie- en integratiemodellen**

### **5.1 Inleiding**

Nu we een betere kijk hebben op wat inzetbaarheid precies is, wie de betrokken partijen en de mogelijke instrumenten zijn, blijft natuurlijk de vraag hoe we de implementatie en integratie van een inzetbaarheidsbeleid in de organisatie kunnen opvolgen en meten. Ook daarvoor zijn er in de bestaande literatuur een aantal modellen terug te vinden. Uit al de mogelijkheden heb ik drie modellen geselecteerd die ikzelf interessant vind en aan de hand waarvan ook de verwerking van mijn interviews in de praktijkstudie zal gebeuren. Deze modellen zijn het employabilityproces model van Forrier en Sels (2003) en het 7S-model van McKinsey (1981-1982) en het EFQM-model (1991). Het model van Forrier en Sels is reeds aan bod gekomen in een vorig hoofdstuk, de andere twee modellen worden hieronder besproken.

### **5.2 Model McKinsey**

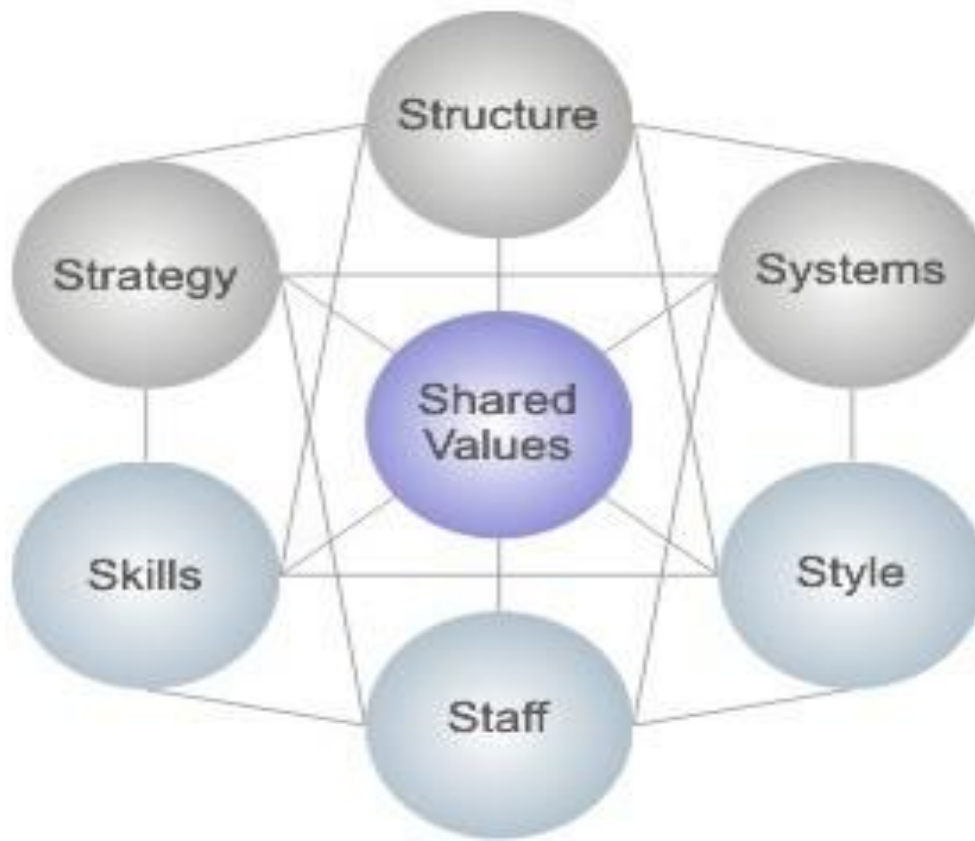
Het model van McKinsey, beter bekend als het 7S-model, werd eigenlijk ontwikkeld door een aantal medewerkers van McKinsey, namelijk Pascale, Peters en Waterman. Deze heren ontwikkelden het model op het einde van de jaren '70 en aan het grote publiek werd het voor de eerste maal voorgesteld in twee boeken die praktisch tegelijkertijd gelanceerd werden: één van Pascale en Athos in 1981 en een ander van Peters en Waterman in 1982.

Het 7S-model is opgebouwd rond zeven sleutelementen die bedoeld zijn om na te gaan in hoeverre een specifiek beleid in het organisatiebeleid geïntegreerd is. Dit onderzoekt men onder meer door aan de hand van dit model de prestatiekwaliteit van een onderneming te meten en te evalueren en de stabiliteit van de organisatie op te

volgen en te controleren. Het model in zijn geheel toont aan dat er aan meerdere aspecten gewerkt dient te worden indien men tot een effectief en efficiënt functionerende organisatie wil komen. De zeven factoren waaraan gesleuteld moet worden, zijn opgedeeld in harde en zachte elementen en ook de tijdvisie verschilt: er zijn kortetermijn- en langetermijngerichte factoren. Alle factoren moeten met elkaar in evenwicht zijn en de onderlinge afhankelijkheid is dan ook van essentieel belang.

De zeven factoren die in dit model uitgebreid aan bod komen zijn: shared values, strategy, structure, systems, style, staff en skills. Zoals reeds aangehaald zijn er 'harde' en 'zachte' factoren onder deze zeven. De harde factoren zijn de objectieve en concrete factoren terwijl de 'zachte' factoren gemakkelijk beïnvloedbaar zijn. Er zijn drie 'harde' elementen: strategie, structuur en systemen. Daarnaast worden de overige vier de 'zachte' elementen genoemd: shared values, style, staff en skills. Hoewel elke factor beïnvloedbaar is, hebben we ook al vermeld dat er een verschil in tijdshorizon is. Staff, strategy, structure en systems zijn factoren die op korte termijn aangepast of bijgestuurd kunnen worden, terwijl de overige factoren, shared values, style en skills, echter pas op langere termijn veranderd kunnen worden. Hoewel de resultaten op deze laatste elementen niet onmiddellijk zichtbaar zijn, kan men hier toch een grote invloed op uitoefenen.

Figuur 3: 7S-model van McKinsey



(Bron: Peters en Waterman, 1982)

De zeven factoren uit bovenstaande visuele voorstelling van het 7S-model worden als volgt omschreven:

- **Significante waarden:** deze factor bevindt zich centraal in het model. De reden voor deze centrumpositie is dat deze factor zorgt voor samenhang. Bovendien worden de andere factoren er min of meer door gestuurd. De shared values omvatten de waarden en opvattingen die binnen de organisatie aanwezig zijn, met andere woorden de bedrijfscultuur, de bedrijfsopvattingen en de gemeenschappelijke identiteit. Al deze zaken samen bepalen voor een groot stuk de visie van een organisatie.
- **Strategie:** omvat de geformuleerde strategische doelstellingen, de acties die ondernemen zullen worden om deze doelstellingen te verwezenlijken en de

allocatie van de middelen voor het uitvoeren van de strategische acties. Een strategisch plan kan handig zijn om een duidelijke link te leggen tussen de aanwezige beschikbare middelen en de mission statement (= de reden van bestaan) van de organisatie.

- **Structuur:** is de manier waarop de onderneming organisatorisch ingericht is. Het omvat de niveaus, afdelingen en functies. Daarnaast komen ook de afspraken die er gemaakt worden rond de taakverdeling, de coördinatie, de verantwoordelijkheden, ... aan bod. Het gaat dus feitelijk over de aanwezige hiërarchie binnen de organisatie.
- **Systemen:** omvat alle mogelijke manieren waarop er gewerkt wordt. Hierbij komen zowel de formele als de informele werkwijzen aan bod. Bovendien vallen ook alle processen, procedures, communicatie- en informatiestromen, afspraken en regelingen die intern of extern gebeuren hier onder.
- **Stijl:** behandelt de manier waarop er leiding wordt gegeven in de organisatie. Dus we hebben het dan over de manier waarop het management of de direct leidinggevenden omgaan met de werknemers, de manier waarop er gecommuniceerd, samengewerkt en met elkaar omgegaan wordt. Hierbij kan duidelijk de link gelegd worden met de heersende bedrijfscultuur.
- **Staf:** het personeel is een factor die een zeer belangrijke rol toebedeeld krijgt binnen het 7S-model. Dit komt omdat de het aantal personeelsleden en de kwaliteit van elk van hen een enorme invloed zullen hebben op de al de andere elementen van het model. Binnen deze factor is het dan ook belangrijk dat de nodige aandacht aan de werving en selectie van de werknemers wordt besteed. Daarnaast zijn ook de evaluatie, de beloning, de begeleiding, de (bij)scholing en de retentie van essentieel belang.

- Sleutelvaardigheden: bekijkt de eigen organisatie eens vanuit een kritisch oogpunt. Waar is de organisatie goed in en waaraan moet er nog gewerkt worden? Wat zijn de reeds aanwezige competenties en welke competenties moeten nog verworven worden? Waarin of waarmee overstijgen ze hun concurrenten?

In de praktijk is het echter niet altijd even gemakkelijk om tot een volledige congruentie van alle factoren te komen. Het is ook zeer belangrijk dat er voldoende rekening wordt gehouden met de onderlinge afhankelijkheid van de factoren want om effectief te zijn moeten alle factoren in elkaars verlengde liggen. Deze onderlinge relaties scherp stellen en op de gepaste wijze beïnvloeden, blijkt toch niet zo evident te zijn. Wij gaan dit model gebruiken om na te gaan in welke mate het inzetbaarheidsbeleid geïntegreerd is in elk van de 7 S'en en daardoor al of niet congruent en geïntegreerd is in het organisatiebeleid.

Tot slot kunnen we nog even aanhalen dat in het boek van Peters en Watermans (1982), dat hierboven reeds kort vermeld werd, het belang van een sterke bedrijfscultuur benadrukt wordt. Dit toont nogmaals aan waarom de factor 'shared values' zo centraal geïntegreerd is in het model van McKinsey.



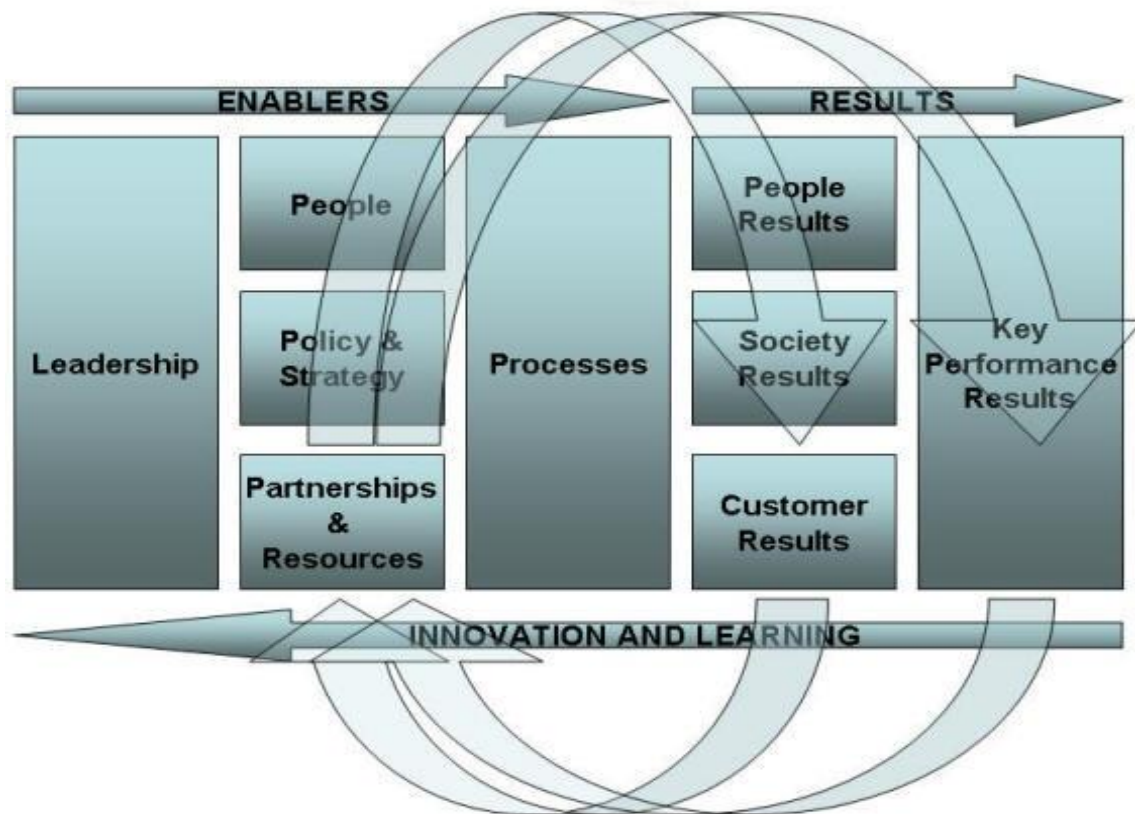
### **5.3 Het EFQM Model**

In 1988 werd het European Foundation for Quality Management, kortweg EFQM, opgericht. De initiatiefnemers hierachter waren 14 grote Europese ondernemingen. De oprichting van het EFQM gebeurde in het kader van het Europees Kwaliteitsplatform, wat gesteund wordt door de Europese Commissie. Het platform steunt op twee grote pijlers, namelijk het EQQ en EFQM (Van Nuland e.a., 2002). De EQQ (European Organisation for Quality) is erop gericht de productkwaliteit te verhogen terwijl de EFQM streeft naar het verhogen van de klantentevredenheid en behalen van excellente resultaten in alle Europese organisaties.

Op basis hiervan werd er het EFQM-Excellence model ontwikkeld in 1991. Dit model kan gezien worden als een soort van basiskader om de vooruitgang van excellentie te controleren en te beoordelen (Bouckaert & Vandeweyer, 1999). Het stelt bedrijven in staat om aan systematische zelfevaluatie te doen op vlak van excellente resultaten. Deze resultaten moeten dan wel betrekking hebben op bepaalde thema's zoals klanten en medewerkers zoals zo meteen ook in de visualisering van het model te zien zal zijn. Toch is het model meer dan alleen een referentiekader voor zelfevaluatie. Het model kan namelijk op vier verschillende manieren gebruikt worden. Ten eerste is dit, zoals we reeds aangehaald hebben, om te bepalen of de onderneming in kwestie op de juiste weg zit op vlak van excellentie of uitmuntendheid. Vervolgens kan het model ondersteuning bieden bij het ontwikkelen van een algemene, gemeenschappelijke taal of een soort van bedrijfscultuur waarbinnen de uitwisseling van ideeën en informatie aangemoedigd wordt. Daarnaast kan het ook gebruikt worden voor de integratie van bestaande en geplande activiteiten en voor het bevorderen van de efficiëntie en effectiviteit van een organisatie. Tot slot biedt het model mogelijkheden om een bepaalde basisstructuur te voorzien voor het managementsysteem van de onderneming. Het feit dat het model op meerdere gebieden toepasbaar is, is ongetwijfeld één van de redenen waarom het model wereldwijd gebruikt wordt. Het is dan ook niet verbazingwekkend dat het EFQM reeds over de duizend leden heeft binnen heel Europa.

Het EFQM-model bestaat eigenlijk uit twee delen. Dit is enerzijds een lijst met aandachtspunten, ingedeeld volgens de negen criteria van het model. Anderzijds bestaat het EFQM-model uit een aantal evaluatiecriteria die het beoordelen van alle aandachtspunten van bovenvernoemde lijst mogelijk moet maken aan de hand van een RADAR-kaart en een padvinderskaart (Van Nuland e.a., 2002). De negen criteria van het model worden in een visueel model gegoten waardoor dat er meestal naar deze negen criteria wordt verwezen wanneer er sprake is van het EFQM-model.

Figuur 4: Het EQFM-model



(Bron: European Foundation for Quality Management, 1991)

Het EFQM-model bestaat uit negen criteria. Deze zijn de volgende: leiderschap, medewerkers, beleid en strategie, partnerschappen en middelen, processen, medewerkersresultaten, klantenresultaten, samenlevingsresultaten en tot slot sleutelprestatieresultaten.

Het model bestaat uit organisatorische aandachtspunten, onder 'enablers' op de figuur, en resultaatgerichte aandachtspunten, onder 'results' op de figuur. Zoals u kan zien, bestaan de organisatorische aandachtspunten uit vijf criteria: leiderschap, werknemers, beleid en strategie, partnerschappen en middelen en processen. Deze zijn allen gefocust op de manier waarop bepaalde activiteiten georganiseerd dienen te worden, wil men een bepaald resultaat verwezenlijken. De resultaatgerichte aandachtspunten daarentegen bestaan uit vier criteria: werknemersresultaten, klantenresultaten, samenlevingsresultaten en als laatste de sleutelprestatieresultaten. Zoals de benamingen van de criteria reeds doen uitschijnen, hebben deze criteria enkel betrekking op de resultaten. Het geheel van deze negen criteria wordt gebruikt als sturingsmiddel bij de (zelf)evaluatie van een onderneming. Alle criteria zijn verder uitgewerkt in een aantal subcriteria die op hun beurt verder uitgesplitst worden in aandachtspunten. De RADAR-kaart die hierboven vernoemd werd, dient voor de evaluatie van de subcriteria. De padvinderskaart daarentegen biedt een blik op de huidige situatie op vlak van uitmuntendheid zonder specifieke scores te moeten toekennen (Van Nuland e.a., 2002).

In het EFQM-model staan alle onderdelen met elkaar in verbinding. Dat moet blijken uit de pijlen die in cirkelvorm zijn aangebracht op de visuele weergave van het model. Er is dus geen juist startpunt voor het begin van een evaluatie van de onderneming, men kan in elk punt beginnen te evalueren. Het is echter wel van doorslaggevend belang dat de organisatie en de resultaten als een samenhangend geheel beoordeeld en geëvalueerd worden (Muntinga & Lagerveld, 2000; Bouckaert & Thijs, 2007). De pijlen onder- en bovenaan in het model willen daarnaast de dynamiek aantonen tussen innovatie en leren, organisatiegerichte aandachtspunten en resultaten.

## Deel 2: Praktijkstudie

### Hoofdstuk 1: Bedrijfsvoorstelling

#### 1.1 Inleiding

Als inleiding op het praktijkonderzoek volgt er eerst een korte schets van Tessenderlo Chemie als bedrijf zodat u een beter zicht krijgt op de organisatie, hun activiteiten, hun omvang, hun positie, hun visie, hun doelstellingen en dergelijke.

#### 1.2 De organisatie

Zoals de naam van het bedrijf reeds doet uitschijnen, is Tessenderlo Chemie actief in de chemische sector. Mijn praktijkonderzoek is uitgevoerd binnen Tessenderlo Chemie, een organisatie die de vestigingen in Tessenderlo en Ham omvat. Op zich is Tessenderlo Chemie een onderdeel van de Tessenderlo Group, een internationaal netwerk van chemische bedrijven dat meer dan 100 vestigingen over 20 landen heeft en 8000 werknemers telt. Binnen België zijn er daarvan zo'n 2016 tewerkgesteld en binnen Tessenderlo Chemie zijn dat er zo'n 1300.

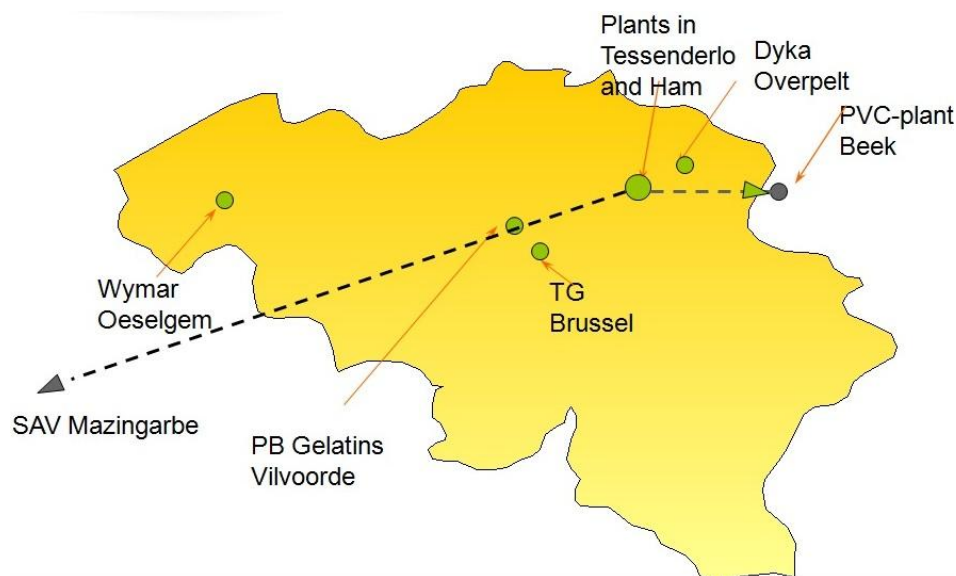


Figuur 5: Tewerkstelling binnen de Tessenderlo Group

(Bron: Jaarverslag 2009 Tessenderlo Group)

De Tessenderlo Group vindt zijn oorsprong in de oprichting van de NV Produits Chimiques de Tessenderloo op 19 oktober 1919, in Tessenderlo gaat de eerste bedrijvigheid zelfs terug tot 1892. De oprichting van de vestiging in Ham is iets later gedateerd, namelijk in 1929, en de activiteiten gingen van start onder een gelijkaardige naam: Produits Chimiques du Limbourg. Sinds de oprichting van de gediversifieerde Tessenderlo Group hebben ze een enorme vooruitgang geboekt waardoor ze momenteel wereldwijd marktleider in een heel aantal nichemarkten zijn. Naast de vestigingen in Ham en Tessenderlo zijn er nog zes andere die deel uitmaken van de Tessenderlo Group die op Belgisch grondgebied gevestigd zijn. Dit zijn er onder andere één in Vilvoorde, Overpelt en Oeselgem. Een volledig overzicht van de Belgische vestigingen vindt u terug op onderstaande kaart.

Figuur 6: Vestigingen Tessenderlo Group op Belgisch grondgebied



(Bron: intern document 2010 Tessenderlo Chemie)

### 1.3 Activiteiten

Zowel de vestiging in Ham als de vestiging in Tessenderlo heeft drie productieafdelingen. In Ham zijn dat zwavelzuur, sulfaat en fosfaat en in Tessenderlo zijn dat elektrolyse, monovinylchloride (mvc) en benzylchemie (bzc) en glycine. Hoewel deze benamingen voor een leek misschien niet meteen een belletje doen rinkelen, wordt er binnen deze afdelingen de basis geproduceerd voor een waaier aan producten die in alle facetten van ons dagelijks leven terug te vinden zijn. Deze producten worden gebruikt in zeer uiteenlopende toepassingen want zowel in onder andere meststoffen, geneesmiddelen, snoepgoed en batterijen is steeds een stukje van Tessenderlo Chemie aanwezig. Vandaar ook hun goedgekozen motto: 'Bringing Chemistry to life.'

Het klinkt misschien ietwat abstract dat er chemische stoffen gebruikt worden voor sommige van deze producten. Daarom wordt het duidelijker aan de hand van een voorbeeld. Hiervoor gaan we terug naar de productieafdeling zwavelzuur in Ham. In deze zwavelzuurfabriek wordt vloeibare zwavel verbrand. Het grootste deel van het zwavelzuur dat hierdoor ontstaat, wordt geleverd aan de sulfaatafdeling in Ham. Die gebruikt het voor de aanmaak van kaliumsulfaat meststof. Het overige zwavelzuur wordt verkocht, onder meer in verdunde vorm aan batterijproducenten. Bij de verbranding van de zwavel komt ook veel warmte vrij. Met de stoom die daardoor wordt aangemaakt, wordt genoeg elektriciteit opgewekt om, onder meer, de hele fabriek in Ham van stroom te voorzien.

Zoals uit bovenstaand voorbeeld blijkt, kan de verwerking van één bepaalde stof zorgen voor een basis voor meerdere andere producten, in dit geval meststof en batterijen, en voor een nuttig bijproduct, namelijk de stoom die stroom zal genereren.

In de volgende tabel vindt u een overzicht van welke stoffen bijdragen tot bepaalde producten uit ons dagelijks leven.

Figuur 7: Chemische stoffen in dagelijks gebruikte producten

Vestiging Ham	
Producten	Toepassingen
zwavelzuur	batterijen, meststoffen, biljartballen, autoruiten...
kaliumsulfaat	meststoffen vb voor de teelt van druiven, groenten, tabak..
zoutzuur	productie van dicalciumfosfaat, mvc, gelatine
(di)calciumfosfaat	dierenvoeders
Vestiging Tessenderlo	
Producten	Toepassingen
chloor	Wordt intern verwerkt tot mvc, grondstof voor de kunststof pvc, ijzerchloride voor waterzuivering en de productie van fijnchemicaliën met toepassing in de o.a. farmaceutische industrie
natronloog	aluminium, papier, glas, waterbehandeling, detergents, glas
kaliloog	meststoffen, alkalibatterijen, bio-diesel, detergents, zepen
natriumsulphhydrate	papier, detergents, mijnbouw, fotografie, leerlooierijen (ontharing)
ijzerchloride	waterzuivering
javel	Hygiene, ontsmetting, ...
organische chloorderivaten	bescherming van gewassen, fotografie, cosmetica, UV-filters, geurindustrie, kunststof- en verfijverheid
farma-producten	geneesmiddelen zoals anti-epilepsie, anti-depressiva, pijnstillers,...
glycine en derivaten	farmacie, voeding, petfood, landbouwchemie
mvc	grondstof voor de kunststof pvc. toepassingen: buizen en hulpstukken, raam- en deurprofielen, elektrische kabels, bloedzakken, medische katheters, schoenzolen, auto-industrie (dashboard, airbagdeksels,..), kredietkaarten,...

## 1.4 Omvang en positie

Er is reeds aangehaald dat de Tessenderlo Group een internationaal netwerk is met meer dan 8000 werknemers in meer dan 100 vestigingen over 20 landen. Hun grote omvang blijkt ook uit de geconsolideerde opbrengsten die in 2009 maar liefst 2,1 miljard euro bedroegen. Dit ging gepaard met een voorgesteld nettodividend per aandeel van 1,00 euro.

Zulke opbrengsten impliceren meestal een grote onderneming. Hier blijkt dat het geval te zijn want de Tessenderlo Group is marktleider in heel wat nichemarkten. Zo is Tessenderlo Group op wereldvlak de grootste producent van vloeibare zwavelhoudende meststoffen en van benzylacetaat, benzylchloride en alfahexylcinnamaldehyde. Daarnaast zijn ze de tweede grootste leverancier van kaliumsulfaat voor gespecialiseerde meststoffen en van triacetine. Bovendien is de Tessenderlo Group de derde fabrikant van hoogwaardige gelatines en van fosfaten voor veevoeders. Tot slot behoren ze op internationaal niveau tot de marktleiders van compounds bestemd voor dashboards. Ook op Europees vlak hebben ze reeds heel wat verwezenlijkt. In deze markt zijn ze namelijk dé nummer één inzake kaliloog, de nummer twee voor ijzerchloride en de derde grootste ophaler en verwerker van bijproducten van natuurlijke oorsprong.

Hun marktpositie op Europees en internationaal niveau wordt door henzelf toegeschreven aan volgende zaken: hun ruime waaier van producten en markten, hun strak financieel beleid, het feit dat ze gerichte investeringen doen ter waarde van zo'n 100 miljoen euro per jaar met uitzondering van overnames, de toewijding van hun ervaren en hooggekwalificeerde medewerkers, de permanente aandacht die ze besteden aan kostenbeheersing om een zo groot mogelijke rentabiliteit te realiseren, hun ligging dicht bij de verbruikersmarkten en hun sterke ontwikkeling van distributiekkanalen in de sector van de kunststofverwerking en het feit dat ze georiënteerd zijn op producten met een hoge toegevoegde waarde en nog een heel aantal andere zaken.



## 1.5 Doelstellingen en visie

Aangezien de Tessenderlo Group een sterke positie heeft op de arbeidsmarkt, is het interessant om hun strategie en visie eens nader te bekijken. Naast hun jaarlijkse doelstellingen willen ze ook de klemtoon leggen op het verkrijgen van een sterkere marktpositie. Vandaar dat ze in hun visie voor 2020 zichzelf weer een aantal bijkomende doelstellingen hebben opgelegd voor het versterken en verbeteren van hun huidige markt- en leiderspositie.

In onderstaande figuur ziet u hun visie voor 2020.

Figuur 8: Visie Tessenderlo Chemie 2020



(Bron: intern document 2010 Tessenderlo Chemie)

De eerste doelstelling die ze daarbij formuleren is dat ze een sterkere klemtoon willen leggen op de groei van hun specialiteiten gecombineerd met een sterke dienstverlening. Daarnaast willen ze zich toespitsen op activiteiten die een grote toegevoegde waarde kunnen creëren. Ook willen ze de activiteiten die passen binnen het duurzame businessmodel uitbouwen. Tevens willen ze de activiteiten ontwikkelen die bijdragen aan een duurzame oplossing voor de uitdagingen op vlak van tekorten aan natuurlijke rijkdommen, voedsel en drinkwater. Tot slot willen ze trachten een meer wereldwijze aanwezigheid na te streven.

## **1.6 Duurzaamheid**

Naast de zonet beschreven doelstelling neemt ook hun duurzaamheidsbeleid een belangrijke plaats in binnen Tessengerlo Chemie. Ze streven constant naar duurzaamheid en dit zowel in het voordeel van hun klanten, aandeelhouders, werknemers en niet te vergeten het milieu. Op deze manier dragen zij hun steentje bij voor de huidige en toekomstige generaties. Binnen hun duurzaamheidsbeleid hanteert men het principe dat duurzame ontwikkeling inhoudt dat er naar een balans gezocht wordt tussen zowel het milieu als de economie en de maatschappij. Er wordt dus niet alleen belang gehecht aan het milieu maar is er ook de nodige aandacht voor veiligheid en gezondheid. Alle werknemers van Tessengerlo Chemie worden nauw betrokken bij dit duurzaamheidsbeleid en van elk van hen worden dan ook bepaalde inspanningen verwacht met het oog op de verbetering en uitbreiding hiervan.

Om dit te verwezenlijken streeft Tessengerlo Chemie er naar om steeds op zoek te gaan naar nieuwe technologieën die de impact van de productiemethoden op het milieu verlagen. Hiermee gepaard gaat het feit dat men tracht de gezondheid en de veiligheid van de buurtbewoners en de werknemers te garanderen. Ook een efficiënt bronnengebruik staat bovenaan hun lijstje samen met het streven naar afvalreductie. Bovendien poogt men binnen

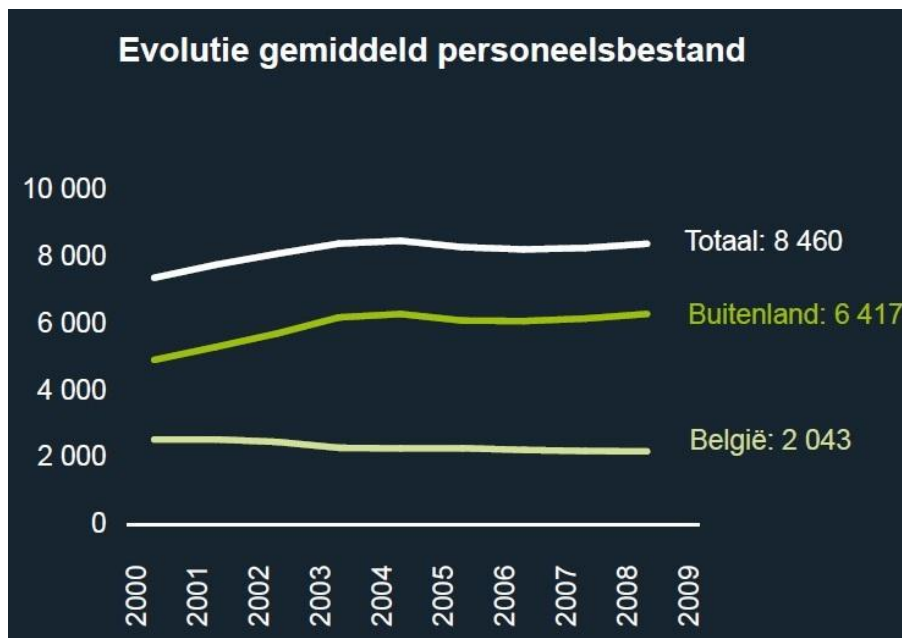
Tessengerlo Chemie om de invloed die hun bedrijfsactiviteiten hebben het milieu en de maatschappij te beperken. Tot slot worden alle wettelijke verplichtingen strikt nageleefd en staat men altijd open voor dialoog met allerhande belanghebbenden en de overheid of het verschaffen van informatie.

## 1.7 Tessenderlo Chemie in cijfers

Deze informatie is gebaseerd op het jaarverslag van 2009 van de Tessenderlo Group. We kijken hier vooral naar cijfermateriaal met betrekking tot HRM.

Over alle vestigingen in België zijn er zo'n 2043 personen tewerkgesteld. Wanneer we de evolutie van dit personeelsbestand bekijken, is er hier en daar een kleine schommeling te zien maar over de jaren heen is het toch vrij stabiel gebleven.

Figuur 9: Evolutie personeelsbestand Tessenderlo Group



(Bron: Jaarverslag Tessenderlo Group)

Wanneer we gaan kijken naar de verhoudingen op basis van de functies zien we dat binnen de groep 12.04% een managementfunctie uitoefent, 24.64% zijn bedienden en de overige groep, 63.33%, wordt gevormd door de arbeiders. Deze trend wordt ongeveer doorgetrokken binnen Tessenderlo Chemie. Daarnaast zijn er binnen Tessenderlo Group 7961 voltijdse equivalenten aan de slag. Wanneer we dit cijfer in verhouding binnen België gaan bekijken, zouden daar zo'n 1931 voltijdse werknemers aan de slag zijn. Wat wil zeggen dat er binnen Tessenderlo Chemie ongeveer 1245 voltijdse werkkrachten aan de gang zijn. Dat is zo goed als 96% van het hele personeelsbestand.

Tessenderlo Chemie voorziet ook in een heel aantal beloningen voor hun personeel. Zo zijn er de vergoedingen na uitdiensttreding, de ontslagvergoedingen, de beloningen in de vorm van aandelen en de korte termijn personeelsbeloningen. De vergoedingen na uitdiensttreding bestaan uit allerhande pensioenplannen en de korte termijn personeelsbeloningen worden voorzien voor bepaalde diensten.

Naast deze waaier aan vergoedingen en beloningen staan daar de kosten die verbonden zijn aan het personeel tegenover. Hieronder vindt u daar een kort overzicht van terug.

Figuur 10: Personeelskosten Tessenderlo Group

(miljoen EUR)	toelichting	2009	2008
Lonen en salarissen		-293,6	-286,3
Bijdragen van de werkgever aan de sociale zekerheid		-73,9	-76,8
Overige personeelskosten		-36,6	-43,1
Bijdrage aan vaste bijdrage pensioenplannen		-3,9	-3,8
Kosten gerelateerd aan te bereiken doel pensioenplannen	24	-6,9	-5,1
<b>Totaal</b>		<b>-414,9</b>	<b>-415,1</b>

(Bron: Jaarverslag 2009 Tessenderlo Group)



## Hoofdstuk 2: Onderzoeksopzet

Voor het verantwoorden van mijn onderzoeksopzet is het belangrijk dat de keuze van de onderzoeksmethode gemaakt wordt aan de hand van de centrale onderzoeksvraag. Voor mijn praktijkstudie luidt die vraag als volgt: "Hoe kan Tessenderlo Chemie er voor zorgen dat de inzetbaarheid van haar werknemers gedurende hun hele carrière hoog wordt gehouden in de huidige, steeds veranderende maatschappij en dit op de interne en externe arbeidsmarkt en in hoeverre is deze zorg voor inzetbaarheid reeds geïntegreerd in hun beleid?"

Voor het beantwoorden van deze vraag zijn er verschillende onderzoeksmethoden die in aanmerking komen daarvoor. Ik heb echter gekozen voor een combinatie van twee methoden. Eerst en vooral heb ik aan de hand van de website van Tessenderlo Chemie, de website van de Tessenderlo Group, het jaarverslag van 2009 en een aantal interne documenten een deskresearch uitgevoerd. Hierdoor had ik al een soort van basiskennis over Tessenderlo Chemie en kon ik mijn inleidend hoofdstuk schrijven om de organisatie voor te stellen.

Om echt een zicht te krijgen de manier waarop er met inzetbaarheid wordt omgegaan binnen Tessenderlo Chemie, de inspanningen die daartoe geleverd worden, de plannen omtrent inzetbaarheid naar de toekomst toe en de mate van integratie- en implementatie van hun inzetbaarheidsbeleid heb ikzelf besloten om interviews af te nemen. Het opstellen en laten invullen van enquêtes was ook een optie geweest maar omdat ik dan niet in staat was door te vragen over bepaalde zaken die mij interessant leken, ben ik uiteindelijk toch voor de interviews gegaan.

Om een representatief beeld te krijgen over de organisatie en haar inspanningen omtrent een inzetbaarheidsbeleid was het in mijn praktijkonderzoek belangrijk dat er verschillende groepen of individuen met verschillende functies binnen Tessenderlo Chemie gehoord werden.

Nadat ik bij Tessenderlo Chemie kennis gemaakt had met Jos Vanhees, de WLP Site Manager, wat inhoudt dat hij aan het hoofd staat van de twee fabrieken in Tessenderlo en de fabriek in Ham, en Kris Forier, de HR-manager, en de bedoeling van mijn onderzoek duidelijk was, heb ik het belang van een gediversifieerde groep van personen om te interviewen aangekaart. Gezamenlijk werd er dan vrij snel beslist dat ik mijn aantal interviews zou verdelen over arbeiders, bedienden, direct leidinggevend en plant managers en directie- of kaderleden. Wanneer ik al deze verschillende meningen en visies samen zou brengen, zou ik voldoende informatie verzameld hebben om op een genuanceerde wijze mijn praktijkonderzoek uit te schrijven.

De HR-Manager, Kris Forier, heeft mij dan in contact gebracht met werknemers die eventueel interessant zouden zijn voor mij om te interviewen nadat ik hem op de hoogte had gebracht van de criteria waarnaar ik op zoek was bij een persoon. Deze criteria bestonden uit het feit dat de persoon in kwestie werkzaam moest zijn binnen Tessenderlo Chemie en dit liefst al een tijdje en onder een vast contract zodat hij/zij een goed zicht had op de werking van en binnen de organisatie. Daarnaast was ik op zoek naar werknemers, mannen of vrouwen, die tewerkgesteld waren op verschillende treden van de hiërarchische ladder. Meneer Forier selecteerde een aantal personen die aan al deze criteria voldeden en na heel wat heen en weer gemailld te hebben en een aantal telefonische (inleidende) gesprekken te voeren, werden de afspraken vastgelegd en kon mijn praktijkonderzoek van start gaan.

In totaal werden er vijftien interviews vastgelegd die uiteindelijk, op ééntje na dat is weggefallen, allemaal zijn doorgegaan tussen begin februari en begin maart. Al deze geselecteerde personen zijn een soort van bevoorrechte getuigen geweest in mijn onderzoek. Vandaar ook dat er aan de hand van hun meningen en verhalen een genuanceerd beeld weergegeven kan worden van wat er zich in de organisatie afspeelt met betrekking tot inzetbaarheid, maar echter geen representatief beeld. De grootste groep werknemers binnen Tessenderlo Chemie wordt gevormd door de arbeiders. Vandaar dat de HR-manager, Kris Forier, en ik er voor gekozen hebben om vijf

interviews met arbeiders te doen. Vervolgens zou ik drie leidinggevendenden of ploegbazen, drie plant managers of afdelingshoofden, twee HR-medewerkers en twee directie- of kaderleden interviewen. Hiërarchisch gezien staan de arbeiders onderaan de ladder, daarboven komen de leidinggevendenden of ploegbazen, deze moeten dan weer luisteren naar de plant managers of afdelingshoofden en de uiteindelijke beslissing ligt bij directie- en kaderleden. De HR-afdeling staat eigenlijk een beetje los van de productie-afdelingen. Uiteraard worden er veel beslissingen in samenspraak genomen maar de werknemers die binnen de HR-afdeling tewerkgesteld zijn, zijn bedienden en daar zit het verschil met de productie-afdelingen.

Alle geselecteerde personen werden dus mondeling geïnterviewd. Alle interviews bevatten dezelfde inhoud qua vragen, zo ging het onder meer telkens over de eigen functie en carrière, de eigen perceptie op het aanwezige inzetbaarheidsbeleid, de plus- en minpunten die daaraan verbonden zijn en de punten van verbetering vanuit hun standpunt, maar verschilden de interviews van formulering en taalgebruik naargelang het om een interview met een arbeider, een bediende, een manager of een kaderlid ging. Deze vragenlijst vindt u terug in de bijlagen. Alle interviews werden, na het verkrijgen van toestemming daartoe, opgenomen. Hierdoor kon ik heel aandachtig naar alle geïnterviewden luisteren en inpikken op specifieke dingen die ze vertelden. De lengte van de interviews varieerde van drie kwartier tot een dik uur, afhankelijk van hoeveel extra interessante informatie de geïnterviewde mij gaf. De sfeer tijdens het overgrote deel van de interviews was zeer gemoedelijk en ik had de indruk dat de geïnterviewden redelijk op hun gemak waren en openlijk op mijn vragen antwoordden. Achteraf heb ik alle interviews uitgetypt en een korte samenvatting per interview en ook nog per deelvraag gemaakt zodat ik een mooi overzicht had voor het beantwoorden van mijn deelvragen en het toetsen van de interviews aan de in de literatuur beschreven modellen. De uitwerking daarvan is terug te vinden in de volgende hoofdstukken. Door de samenvatting per deelvraag die ik na elk interview



gemaakt had, was het een stuk eenvoudiger om alle informatie uit alle interviews samen te gieten per deelvraag. Bij het uitwerken van de modellen had ik dit niet gedaan en het bleek een heel stuk moeilijker om alle informatie op die manier te verwerken zonder dat ik daar eigenlijk een goed overzicht op had. Daarnaast heb ik geprobeerd om bij het beantwoorden van de deelvragen de informatie die ik had, neer te schrijven per groep van werknemers. Hierdoor vond ik dat het overzicht duidelijker werd en het was gemakkelijker voor mij om eerst per groep een vergelijking te maken en nadien over alle groepen heen.

## **Hoofdstuk 3: Bespreking interviews en terugkoppeling naar de literatuur**

### **3.1 Stand van zaken en toekomstperspectieven**

De stand van zaken en de toekomstperspectieven binnen Tessenderlo Chemie worden besproken aan de hand van volgende specifieke deelvraag: "Welke bijdrage levert Tessenderlo Chemie reeds om inzetbaarheid te verankeren in het organisatiebeleid en wat zijn hun plannen voor de toekomst?"

Tessenderlo Chemie is nog niet zo heel lang bezig met inzetbaarheid. De directieleden geven aan dat er pas sinds een jaar of tien echt aandacht besteed wordt en nagedacht wordt over een inzetbaarheidsbeleid. Vandaar ook dat hun systeem om blijven leren te stimuleren en te ondersteunen nog niet helemaal op punt staat. Ze weten en erkennen dat zelf ook. Hierin worden ze overduidelijk bijgetreden door plant managers, direct leidinggevenden en HR-medewerkers. Men weet duidelijk waar men naar toe wil en dat er nog (veel) werk aan de winkel is, maar ze zijn wel tevreden over de inspanningen die ze reeds leveren met betrekking tot inzetbaarheid. Om een duidelijk beeld te krijgen van waar ze reeds staan met hun geleverde werk, zal ik hier een beknopt overzicht geven van wat ze vermelden dat ze al doen en nadien van welke instrumenten ze volgens hen reeds gebruik maken om van hun organisatie een lerende organisatie te maken.

Eerst en vooral blijken zowel het merendeel van de HR-medewerkers als de plant managers veel belang te hechten aan opvolgings- en opleidingsgesprekken. Dit is iets waar nog maar recentelijk de focus op gelegd wordt. Het formele circuit om opleidingsbehoeften in kaart te brengen heeft pas sinds 4 jaar echt zijn intreden in de organisatie gevonden. Met het formele circuit wordt volgens de HR-medewerkers bedoeld dat deze gesprekken oorspronkelijk ook gevoerd maar niet geregistreerd werden en dat dit nu wel het geval is. De introductie hiervan gebeurt top-down

waardoor als eerste de ontwikkelingsgesprekken met de kaderleden geïntegreerd werden in dit formele circuit. Sinds vorig jaar zijn er dan ook de functioneringsgesprekken voor de bedienden aan toegevoegd. Momenteel is men nog bezig met het uitwerken, in samenwerking met de vakbonden, van talentgesprekken voor de arbeiders. Er zijn dus drie soorten gesprekken, namelijk de ontwikkelingsgesprekken, functioneringsgesprekken en talentgesprekken, waarvan gebruik gemaakt wordt en welk gesprek gehanteerd wordt, is afhankelijk van de soort van medewerker waarmee er gecommuniceerd dient te worden. De bedoeling van deze soorten gesprekken, die op jaarlijkse basis plaatsvinden, is om op een formele manier te praten over de competenties die noodzakelijk zijn voor een specifieke functie, waar de werknemer in kwestie op dat moment staat en hoe men de kloof tussen waar men nu staat en wat er nog verwacht wordt, gedicht kan worden. Het wegwerken van deze 'gap' gebeurt onder andere door coaching, training en jobomleiding. In het verleden gebeurden dit soort gesprekken ook wel, maar nu hebben ze er een eenvormig beleid rond ontwikkeld zodat het in al hun vestigingen op dezelfde manier wordt aangepakt.

Iets wat hier nauw mee samenhangt is hun competentiemodel, waarvan u twee voorbeelden in de bijlagen terug vindt. Ook dit wordt hoofdzakelijk door de HR-medewerkers en de plant managers aangebracht. Binnen Tessenderlo Chemie is er zo'n model opgesteld aan de hand waarvan voor alle functies afzonderlijk een competentieprofiel wordt vastgelegd. Dergelijk profiel bestaat doorsnee uit een achttal competenties waarover de persoon die een specifieke functie wil uitvoeren, moet beschikken. Dit competentieprofiel wordt gebruikt bij de aanwerving van nieuwe werknemers. Ook hun assessment-centers zijn, volgens de HR-medewerkers, gebaseerd op deze competenties. Hierdoor weten ze wat er precies verwacht wordt van een werknemer in zijn of haar functie en dan tracht men om iemand die daar bijvoorbeeld voor 80% aan voldoet, de resterende 20% bij te brengen aan de hand van coaching, opleiding of mentorship. Wanneer zoiets gebeurt, wordt een assessment-center eigenlijk een development-center. Deze omzetting vindt plaats aan de hand van een personal development plan, een opleidings- of ontwikkelingsplan. Dit

kan voor de hogere functies zowel trainingen als functiewissels als coaching (met een interne of externe coach) zijn. Voor de arbeiders omvat dit hoofdzakelijk trainingen, opleidingen en om- of bijscholingen.

Aangezien er binnen Tessenderlo Chemie een brede waaier van verschillende functies terug te vinden is, wordt er buiten de competentieprofielen ook gebruik gemaakt van een opleidingsmatrix, ook hiervan is er een voorbeeld opgenomen in de bijlagen. Hieraan wordt hoofdzakelijk door de arbeiders en plant managers belang gehecht. In deze matrix vindt men alle verschillende functies en alle mogelijke opleidingen terug. Zo krijgt men per functie een mooi overzicht van welke opleidingen een potentiële meerwaarde hebben. Deze matrix is nog niet helemaal op punt. Voor sommige functies zijn al deze opleidingen reeds mooi in kaart gebracht, voor andere functies zijn er nog een aantal gaten. De opleidingen die reeds in de matrix opgenomen zijn, zijn zeer uiteenlopend. Zowel algemene als specifieke opleidingen vindt men hier terug. Sommige opleidingen zijn, volgens de plant managers of afdelingshoofden, zelfs zo specifiek dat men ze extern moet gaan volgen. De meer algemene opleidingen worden intern en in klassikaal verband gevolgd. Het merendeel van de opleidingen gebeurt volgens de arbeiders op deze manier.

Wanneer er veel bijkomende opleidingen aanwezig zijn in een organisatie, is het volgens zowel de plant managers of afdelingshoofden als Hr-medewerkers natuurlijk interessant wanneer daar ook doorgroeimogelijkheden aan gekoppeld zijn. Zij menen dan ook dat dit binnen Tessenderlo Chemie zeker het geval is. Er werd reeds aangehaald dat men over een duidelijk overzicht beschikt welke competenties vereist zijn voor elke functie en aan de hand van welke opleidingen deze competenties verworven kunnen worden. Telkens wanneer een individu over de geschikte competenties beschikt om een stapje hogerop te klimmen op de hiërarchische ladder en daar ook effectief de ambitie toe heeft, dient er een examen afgenomen te worden. Het zijn vooral de plant managers of de afdelingshoofden die daarop aansturen omdat zij degene zijn die verantwoordelijk gehouden worden wanneer iemand incompetent voor zijn of haar functie blijkt te zijn en er hierdoor dingen mislopen. Voor puur

technische zaken is dat een theoretisch examen, anders gaat het over een praktisch examen of een combinatie van de twee. Alle werknemers zijn op de hoogte van het bestaan van deze examens en weten dus wat er van hen verwacht wordt indien ze promotie willen maken. Dit examen vindt plaats indien de werknemers in kwestie alle opleidingen gevolgd heeft die noodzakelijk zijn om door te groeien naar een hogere functie. Wie dit examen afneemt, varieert maar het zal steeds iemand zijn die hoger in rang staat en reeds over de competenties beschikt die noodzakelijk zijn voor de functie waar naar gedongen wordt. Deze doorgroeimogelijkheden zijn echter niet oneindig. Arbeiders kunnen meestal maar tot een bepaald niveau doorgroeien omdat men voor hogere functies minstens in het bezit moet zijn van een diploma ingenieur. Indien men slaagt voor het examen wordt men als technisch gekwalificeerd verklaard voor de functie. Wanneer het om een leidinggevende functie gaat, moeten ook de gedragscompetenties in overeenstemming zijn met het competentieprofiel. Dit is ook nog maar vrij recent in de organisatie geïntroduceerd. Er wordt dan een gesprek gevoerd met de werknemer waarin zijn of haar gedrag op basis van een vijftal groepen van criteria beoordeeld wordt. Ook hier gebeurt dit steeds door een persoon die hoger in rang staat en reeds over de juiste competenties en karakteristieken beschikt. Een voorbeeld van zo'n criterium is collegialiteit, onder andere op vlak van verlof regelen.

Daarnaast is men binnen Tessenderlo Chemie sinds 2 jaar ook nog met een zeer ambitieus project bezig waar vooral directie- en kaderleden en plant managers mee bezig zijn, namelijk het vormen van top operators of kortweg TOP's. Een operator in een chemisch bedrijf is eigenlijk iemand die verantwoordelijk is voor het besturen van allerlei installaties door middel van een centraal besturingspaneel en het controleren en aanpassen van de parameters die daarmee verbonden zijn. Het is van bij zo'n job van belang dat de werknemer in kwestie voldoende kennis heeft over alle installaties en apparaten die hij bestuurt. Bovendien moet hij ook in staat zijn om mogelijke problemen op te lossen en moet hij dus ook over een aantal technische competenties beschikken. Dit project houdt daarom in dat alle operators een soort van, zeer uitgebreide, basisopleiding gaan krijgen en op die manier gevormd gaan worden voor alle mogelijke aspecten van de job. Hierdoor hebben die operators een veel ruimere

basiskennis waardoor ze een serieuze meerwaarde krijgen en dit niet alleen voor Tessenderlo Chemie maar ook voor andere organisaties. Het zal wellicht nog 5 tot 7 jaar duren vooraleer de vruchten hiervan geplukt kunnen worden maar toch wordt hier reeds de link gelegd met de employabiliteitsparadox. Men wil de operators, en alle werknemers trouwens, bijscholen en bijkomende opleidingen en trainingen aanbieden maar daarmee worden ze tevens interessanter voor de concurrentie. Alle geïnterviewden erkennen dit probleem. Voorlopig maken ze zich daar echter nog geen zorgen over aangezien er binnen hun organisatie zeer interessante randvoorwaarden aanwezig zijn die toch een serieuze pullfactor blijken te zijn. Hierbij denkt men dan aan het loon dat vrij hoog is binnen de chemische sector, de volledige vrijheid die men hier heeft voor het plannen van zijn of haar verlofdagen, de ligging,...

Voor het integreren en implementeren van hun inzetbaarheidsbeleid in de organisatie benadrukken vooral directie- en kaderleden ook het belang van een ondersteunende organisatiecultuur. Voor de verbetering van de aanwezige cultuur worden er voor alle werknemers van Tessenderlo Chemie allerlei activiteiten georganiseerd die over alle disciplines, alle afdelingen en zelfs over alle fabrieken heen gaan. Een aantal voorbeelden die mij gegeven worden van zulke activiteiten zijn: gezamenlijk gaan skiën, samen naar de voetbal in Genk, eens per maand wordt er een happy-hour-drink georganiseerd en overlaats konden alle werknemers met hun hele gezin zaterdagvoormiddag naar de nieuwe Shrek-film gaan kijken in combinatie met een ontbijt. Hiermee tracht men dus "het community-gevoel te versterken en het feel good-gevoel te verkrijgen zodanig dat mensen meer uit hun werk halen dan een loon alleen".

Na een overzicht van wat ze binnen Tessenderlo Chemie reeds doen met betrekking tot inzetbaarheid, gaan we nu over naar een samenvatting van de instrumenten die aanwezig zijn in de organisatie.

Naast de duidelijke aanwezigheid van allerhande opleidingen en trainingen zijn er nog een heel aantal andere instrumenten aanwezig binnen Tessenderlo Chemie. Zo wordt vooral door de plant managers of afdelingshoofden het werkplekleren, of training on

the job zoals ze het zelf noemen, vermeld. Hoewel men elk jaar in de doelstellingen opneemt dat men een lerende organisatie moet trachten te zijn en dat er zoveel duizende uren aan trainingen en opleidingen gespendeerd moeten worden, is dit een vorm van leren die niet geregistreerd wordt.

Deze training on the job komt ook vaak terug bij de mutaties die er in het verleden reeds op Tessenderlo Chemie gebeurd zijn en die in de toekomst ongetwijfeld nog opnieuw zullen voorkomen. Dit wordt zowel door directieleden als plant managers of afdelingshoofden opgemerkt. Bij zulke herorganisaties van de onderneming verdwijnen vaak functies en komen er ook nieuwe functies bij. Bovendien is de kans groot dat de arbeider die werkzaam is in het te veranderen bedrijfssegment een nieuwe functie zal moeten gaan uitoefenen. Daarbij haalt de overgrote meerderheid van de geïnterviewden aan dat deze nieuwe functies aangeleerd werden door eerst en vooral een basisopleiding te voorzien, maar daarnaast blijkt training on the job van essentieel belang. Want uit vorige mutaties blijkt, volgens de directieleden, dat men vooral al doende leert. Zo staken de werknemers wel het één en ander op bij het volgen van die basisopleiding maar waren ze pas echt weg met hun nieuwe functie na het krijgen van training on the job.

Een zeer belangrijk instrument dat aangehaald wordt door zo goed als alle geïnterviewden wanneer het over de mutaties gaat, is communicatie. De meeste mensen zijn van natura gekant tegen verandering of vernieuwing. Het eerste waar men aan denkt wanneer mutaties of herschikkingen worden aangekondigd, is het veilig stellen van de eigen job. Zowel directie- en kaderleden als plant managers of afdelingshoofden ondervinden dus vaak een grote weerstand onder de werknemers. Vandaar dat alle geïnterviewde leidinggevenden en kaderleden communicatie steeds centraal zetten wanneer het over inzetbaarheid gaat. Praten, praten en nog eens praten totdat er een akkoord bereikt wordt en de werknemers zich kunnen vinden in de veranderingen of eender welk initiatief in de organisatie.

Omdat in de literatuur reeds alle instrumenten uitgebreid aan bod kwamen, kan hier gemakkelijk de link gelegd worden tussen praktijk en theorie. Hierbij valt het mij vooral op dat het werkplekleren, of de zogenaamde training on the job, zowel in de literatuur als in de organisatie een zeer belangrijke en ruime manier blijkt te zijn om te (blijven) leren, ook al is het, zoals aangehaald werd in de interviews, moeilijk om deze 'leer'-tijd officieel te registreren. Een andere link die gelegd kan worden, is het feit dat het wegnemen van weerstand tegen verandering en vernieuwing steeds aan bod komt.

### **3.2 Voorstellen tot verbetering**

Wat we hier gaan bespreken zijn de verbeteringspunten die de geïnterviewden zelf zien binnen de organisatie. Hiervoor maken we gebruik van de volgende vraag: "Wat denkt Tessenderlo Chemie nog meer te kunnen doen om de inzetbaarheid te verankeren in het organisatiebeleid?"

Directie, kaderleden en leidinggevendenden vinden dat er nog niet genoeg inspanningen omtrent een geïntegreerd en geïmplementeerd inzetbaarheidsbeleid geleverd worden. Er zijn dus heel wat zaken die ze, wanneer ik hen er naar vraag, spontaan aanhalen ter verbetering of verdere uitwerking hiervan.

Een eerste voorstel wordt vooral door de medewerkers van de Human Resource afdeling beklemtoond. Wanneer ik er bij de andere geïnterviewden naar vraag stemmen ook zij hier mee in, maar spontaan wordt het door hen niet aangehaald. Het gaat hierbij dan over de ontwikkeling van een softwareprogramma om alle gegevens uit de opvolgings- en opleidingsgesprekken bij te houden zodat men per personeelslid een hele historiek krijgt door eenvoudigweg een paar keer te klikken. Naast de gesprekken zouden daar ook de gevolgde en potentieel interessante trainingen en opleidingen aan gekoppeld kunnen of moeten worden. Alleen op deze manier kan er volgens de HR-werknemers efficiënt en effectief gebruik gemaakt worden van al deze gegevens.



De afdelingshoofden, of de zogenaamde plant managers, vinden het vooral essentieel dat wanneer er zo'n softwareprogramma ontwikkeld wordt, deze zeker in staat is om niet alleen de potentieel interessante trainingen aan te geven maar ook eventueel bijhorende cursussen, de beste lesgever daarvoor,... . Daar waar de HR-werknemers meer de klemtoon leggen op de historiek en opvolging per werknemer, ligt voor de plant managers de essentie bij verbetering en bijscholing van de arbeiders en hun direct leidinggevenden.

Directie en kaderleden vinden de organisatiecultuur dan weer het allerbelangrijkste. Zij zijn er van overtuigd dat ze goed bezig zijn op het vlak van inzetbaarheid maar stuiten volgens hen nog te dikwijls op de eeuwenoude, vastgeroeste bedrijfscultuur waarbinnen elke verandering als bedreigend wordt ervaren. Ze weten me te vertellen dat het nadeel van zo'n oude organisatie te zijn hierin duidelijk naar voor komt. Binnen hun inzetbaarheidsbeleid hechten ze veel belang aan het ontwikkelen of evolueren naar een lerende organisatie. Om dat verwezenlijkt te krijgen, moeten ook de arbeiders hier het belang van gaan inzien want het zijn zij op de werkvloer die voor een heel groot stuk vorm geven aan de aanwezige organisatiecultuur. Men probeert dus een flexibel personeelsbestand te creëren dat openstaat voor verandering. Het gaat volgens directie en kaderleden de goede richting uit maar er is nog wat werk aan de winkel. Men linkt hier ook het ABCDE-principe aan. Dit houdt een formeel stappenproces in dat gevolgd moet worden bij het nemen van beslissingen: Analyseer, Beslis, Communiceer, Doe en Evalueer. Wanneer het volgen van dit stappenproces eenmaal ingebakken zit in de organisatie komen ze, volgens hen, alweer een stapje dichterbij het evolueren naar een lerende organisatie.

Wat hier mee samengaat, is een beter kennismanagement. Vooral de afdelingshoofden, de zogenaamde plant managers en de direct leidinggevenden leggen hier de link met het creëren van een lerende organisatie. Volgens hen moet er zeker nog extra tijd en moeite gestoken worden in het doorgeven van kennis. Hierbij heeft men het niet enkel over interpersoonlijke kennisoverdracht maar ook over de kennis die in de systemen, handleidingen en procedures zit. Het managen van al deze soorten kennis zou meer en meer een automatisme moeten worden binnen Tessenderlo Chemie.

Iets wat zowel de arbeiders als de plant managers aanhalen, is het verder ontwikkelen van de opleidingsmatrix. Er werd zonet al uitgelegd wat deze matrix precies inhoudt en ook het feit dat deze nog niet volledig op punt staat, werd reeds kort aangestipt. Hieruit blijkt dan ook dat er toch stilaan schot in de zaak begint te komen op vlak van het creëren van een lerende organisatielcultuur aangezien het merendeel van de arbeiders het belang hiervan onderstreept. Ook denken zij dat het interessant zou zijn wanneer arbeiders, leidinggevenden en plant managers hieromtrent eens samen aan de tafel zouden gaan zitten om alle bruikbare ideeën zo op een efficiënte manier te integreren in de opleidingsmatrix.

Hier kan de link gelegd worden met het ontwikkelen van een meerjaren opleidingsplan per werknemer, iets dat door een groot deel van de plant managers wordt benadrukt. Volgens hen zou het een serieuze meerwaarde opleveren indien er per functie of per groep van arbeiders een formeel opleidingsplan wordt vastgelegd dat over meerdere jaren loopt. Daardoor wordt het blijven leren ingebakken in de structuur en blijven alle werknemers op regelmatige basis bijgeschoold worden. Dit kan op termijn een groot concurrentieel voordeel opleveren en het verhoogt de inzetbaarheid van de arbeiders stelselmatig.

Tot slot wordt er door de directie nog een belangrijk punt vermeld waarop verbetering mogelijk is. Dit is de ontwikkeling van een systeem waardoor er meer zekerheid geboden wordt dat de juiste werknemer in de juiste functie of op de juiste plaats terecht komt. Hierbij moet er volgens hen rekening gehouden worden met de aard en persoonlijkheid van elk individu. Zo mag iemand die van natura moeite heeft met leiding nemen niet in een leidinggevende functie terecht komen. De opleidings- en opvolgingsgesprekken zouden hier volgens hen een goede basis voor zijn.

De conclusie die hieruit getrokken kan worden, is dat de basis voor een heel aantal verbeteringspunten reeds gelegd is maar dat de uitwerking ervan nog niet helemaal geperfectioneerd is.

### **3.3 Belemmerende factoren en integratie**

Zoals de titel reeds doet uitschijnen, gaan we hier volgende deelvraag beantwoorden: "In welke mate is het employabiliteitsbeleid geïntegreerd in het organisatiebeleid en wat zijn de belemmerende factoren als we de situatie binnen Tessenderlo Chemie met betrekking tot haar employabiliteitsbeleid bekijken?"

We gaan hier eerst en vooral kijken naar de belemmerende factoren die men aanhaalt binnen Tessenderlo Chemie op vlak van inzetbaarheid en vervolgens gaan we de link leggen met de reeds beschreven factoren uit de theorie.

Er zijn twee factoren die hierbij door de overgrote meerderheid van de geïnterviewden werden aangehaald, namelijk: de weerstand die werknemers van natura hebben tegen veranderingen en de belemmering die gevormd wordt door de "eeuwenoude" organisatiecultuur.

De eerste vermelde factor, de weerstand, werd ook in de literatuur als één van de belangrijkste obstakels die men moest zien te overwinnen, vermeldt (Gaspercz & Ott,

1996). Net zoals directie, kaderleden en leidinggevenden stelden deze auteurs dat mensen van natura een bepaalde weerstand hebben tegen veranderingen en vernieuwing. Volgens Gaspersz en Ott (1996) ligt de verantwoordelijkheid voor het wegnemen van die weerstand bij de werkgever en in de praktijk zien we dan ook dat het management enorm veel inspanningen levert naar communicatie toe voor het overwinnen van deze barrière voor een effectief en efficiënt inzetbaarheidsbeleid.

Daarnaast zagen we in de literatuur dat er ook bij het management een zekere twijfel aanwezig is doordat hun werknemers interessanter worden voor concurrenten naarmate ze meer inzetbaar worden. Hierboven hebben we reeds gezien dat men zich bij Tessenderlo Chemie bewust is van dat fenomeen maar dat er vrij weinig belang aan wordt gehecht omdat ze menen daar redelijk voor ingedekt te zijn door middel van hun interessante randvoorwaarden.

Ook het hanteren van een lange termijn visie bleek theoretisch gezien van belang. De geïnterviewden hebben vrij weinig over een eventuele tijdshorizon gesproken maar met betrekking tot hun TOP's-project en het veranderen van de heersende organisatiecultuur werd er toch kort vermeld dat men dat op lange termijn wil en moet aanpakken.

Hieruit kunnen we concluderen dat de belemmerende factoren die in de theorie worden aangehaald, zoals de weerstand die er heerst tegen veranderingen, de twijfel bij het management omdat de marktwaarde van de arbeiders zal stijgen wanneer hun inzetbaarheid stijgt en het belang van het hanteren van een lange termijn-visie, ook effectief terug te vinden zijn in het bedrijfsleven. Zolang Tessenderlo Chemie zich bewust is van de aanwezigheid van deze obstakels en hard werkt aan het overwinnen hiervan, leggen ze een goede basis voor het volledig integreren en implementeren van hun inzetbaarheidsbeleid.

### **3.4 Instrumentarium**

In dit deel gaan we ons bezighouden met het beantwoorden van volgende deelvraag: “Waaruit bestaat het gebruikte instrumentarium voor het integreren en implementeren van het inzetbaarheidsbeleid binnen Tessenderlo Chemie?”

In het vorig puntje hebben we reeds af en toe kort vermeld dat bepaalde instrumenten die binnen Tessenderlo Chemie terug te vinden zijn ook uitgebreid aan bod komen in de theorie. Hier volgt nu echter een beknopt overzicht van het gebruikte instrumentarium en nadien wordt de vergelijking gelegd met de theoretisch besproken instrumenten.

Bij de in het verleden gebeurde mutaties die plaatsvonden wanneer een bepaalde afdeling of site gesloten of hervormd werd, hebben ze binnen Tessenderlo Chemie hoofdzakelijk gebruik gemaakt van taakveranderingen en tijdelijke jobveranderingen. Om deze taak- en tijdelijke jobveranderingen vlot te laten verlopen, moesten ze daar echter ook trainingen en opleidingen aan koppelen. Een nieuwe functie of job vraagt uiteraard om andere competenties en vaardigheden die men dan op deze manier aan het individu tracht bij te brengen.

De trainingen en opleidingen worden echter niet alleen gebruikt naar aanleiding van de mutaties. Deze worden ook gekoppeld aan de (self-) assessmentprogramma's, de persoonlijke ontwikkelingsplannen en de loopbaanbegeleiding. Zo worden alle werknemers aan de hand van de opleidings-, functionerings- en talentgesprekken beoordeeld en wordt er gekeken naar wat de mogelijkheden en bijhorende trainingen of opleidingen voor elk van hen zijn. Voor elk individu afzonderlijk wordt er dus een persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld. Dit plan wordt dan aan de bestaande opleidingsmatrix gelinkt en vervolgens kan bepaald worden welke opleidingen en trainingen geschikt zijn voor elke werknemer. Aangezien dit allemaal gebeurt in samenspraak of in overleg met de HR-afdeling, de plantmanagers en de direct

leidinggevend en kunnen we hier toch wel spreken van loopbaanbegeleiding en loopbaanadvisering.

Nog een instrument dat reeds vermeld werd en waar binnen Tessenderlo Chemie veel aandacht aan besteed wordt volgens de plant managers of de afdelingshoofden, is het werkplekleren of training on the job. Ook dit instrument komt vaak aan bod indien er mutaties aan de orde zijn maar ook daarbuiten. Dit is een vorm van blijven leren die niet officieel gemeten kan worden maar waarin enorm veel tijd gespendeerd wordt. Daarnaast is het ook "een vorm van leren die heel vaak vergeten wordt, zo zeggen sommige werknemers dat ze weinig training krijgen maar in principe worden ze elke dag getraind door hun collega en dat vergeten ze".

Tot slot worden de werknemers ook gestimuleerd om te blijven leren aan de hand van allerlei financiële maatregelen. Het gaat hierbij over bonussen en dergelijke zoals u reeds kon zien aan de weergave van de personeelskosten in het inleidende hoofdstuk over Tessenderlo Chemie. Zo kunnen de werknemers bijvoorbeeld door allerhande opleidingen en trainingen na het afleggen van een examen een stapje hogerop geraken, wat uiteraard ook een financieel voordeel met zich meebrengt.

Als we bovenstaand overzicht van zowel de belemmerende factoren als het instrumentarium bekijken zouden we globaal gezien dus kunnen stellen dat het inzetbaarheidsbeleid binnen Tessenderlo Chemie al in zekere mate geïntegreerd is in het beleid. In hoeverre dit precies het geval is, blijkt niet simpelweg te zeggen. Daarvoor wordt er voor de mate van integratie naar een aantal, in de literatuur besproken, modellen gekeken. Dit waren het model van Forier en Sels, het 7S-model van McKinsey en het EFQM-model. Voor deze bespreking gaan we over naar een volgend hoofdstuk.



## **Hoofdstuk 4: Analyse van het geïntegreerd zijn van de zorg voor inzetbaarheid aan de hand van een aantal modellen**

### **4.1 Inleiding**

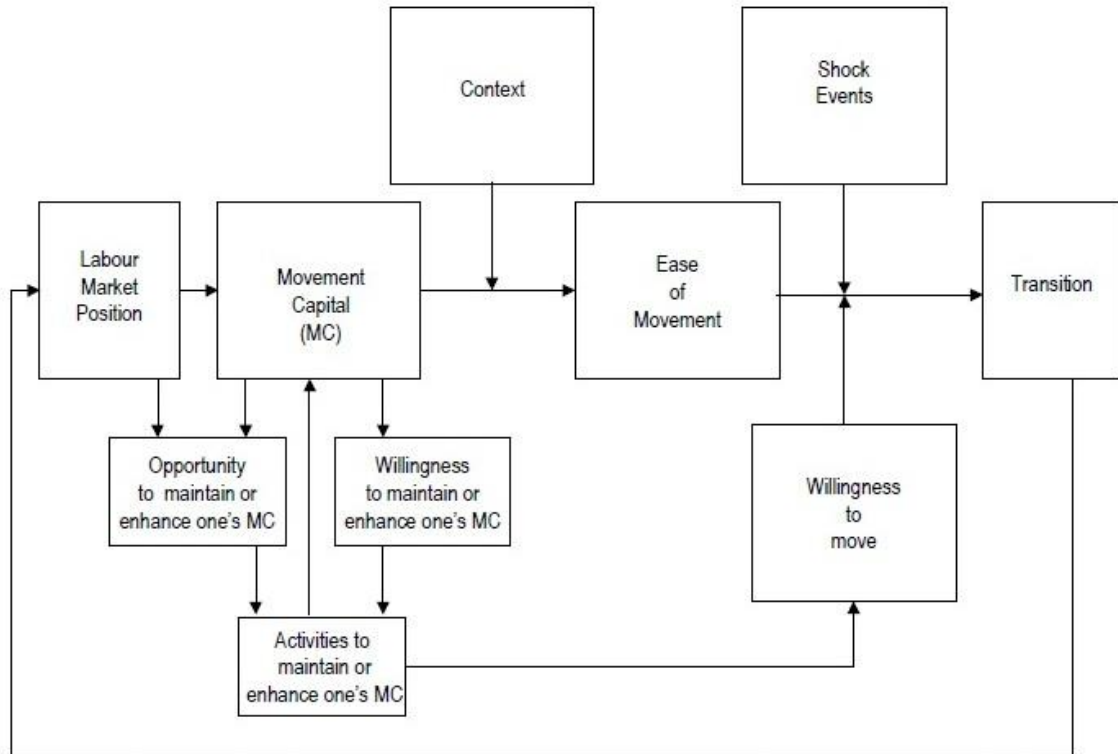
Nu we de interviews reeds verwerkt hebben aan de hand van een aantal deelvragen gaan we dit opnieuw doen maar nu op basis van een aantal modellen die in de literatuur al aan bod gekomen zijn: het model van Forier en Sels, het 7S-model van McKinsey en het EFQM-model. Wanneer we dan nadien, op basis van de verwerking aan de hand van de deelvragen en de verwerking aan de hand van de modellen, een conclusie kunnen trekken, zal deze veel rijker en genuanceerder zijn.

### **4.2 Model van Forier en Sels**

In de literatuur hebben we reeds gezien dat het model van Forier en Sels vele voordelen heeft: het kan namelijk als fundament dienen voor toekomstig onderzoek naar inzetbaarheid, het helpt om de belangrijkste factoren te identificeren die een invloed kunnen hebben op de veranderingen op de arbeidsmarkt van individuen en daarbij kan het ook duidelijkheid scheppen in de rol die de overheid en sociale partners kunnen spelen bij deze carrièrewissels. Vandaar dat het voor mijn praktijkstudie ook zeker een meerwaarde kan opleveren om de interviews te verwerken aan de hand hiervan.



Ik zet hieronder nogmaals de visuele voorstelling van het model omdat dit een duidelijker beeld geeft wanneer we overgaan tot de bespreking van de situatie binnen Tessenderlo Chemie aan de hand van dit model.



(Bron: Forrier en Sels, 2003: p. 108)

Hieronder volgt een bespreking van de factoren die de kans van een individu op de interne en externe arbeidsmarkt beïnvloeden en hoe deze factoren met elkaar interageren. Uiteraard gaat het hierbij om mijn eigen, beperkte perceptie op de situatie en is dit altijd nog voor aanvulling vatbaar.

- Arbeidsmarktpositie: voor deze factor scoren de werknemers van Tessenderlo Chemie zeker goed. In het inleidende hoofdstuk over Tessenderlo Chemie werd reeds gezegd dat de organisatie en de Tessenderlo Group waartoe ze behoren op vele markten thuis is en binnen deze markten ook een goede tot uitstekende positie inneemt. Deze positie geeft een idee van iemand zijn huidige kansen in de arbeidsmarkt, wat er voor de werknemers van

Tessengerlo Chemie heel wat zijn. Ook naar de toekomst toe zitten ze vrij goed aangezien de huidige positie kan gebruikt worden als referentiepunt voor de ontwikkeling van verdere veranderingen van de positie en toekomstige veranderingen op de arbeidsmarkt kan beïnvloeden.

- **Bewegingskapitaal:** hier zien we dat ze ook voor deze factor redelijk goed scoren, als zijn er nog mogelijkheden tot verbetering. Binnen Tessenderlo Chemie wordt er hard gewerkt aan het creëren van een lerende organisatiecultuur. Daarnaast wordt er wel veel tijd en energie gestoken in het bijkomend opleiden en trainen van de werknemers waardoor hun competenties verruimen. Dit heeft enkel en alleen maar voordelen met betrekking tot de kansen op beweging in de arbeidsmarkt. Deze factor, bewegingskapitaal, kent twee dimensies die er toegepast op Tessenderlo Chemie als volgt uitzien: je hebt de kennis, vaardigheden en expertise van de werknemers waarvoor zeer veel inspanningen geleverd worden ter verbreding hiervan en daarnaast heb je de carrièreverwachtingen van de werknemers. Deze laatste zijn uiteraard voor ieder individu verschillend maar binnen de organisatie zeggen ze dat iedereen, ongeacht of men daar interesse toe heeft of niet, duidelijk op de hoogte is van de doorgroeimogelijkheden. Wanneer een individuele werknemer dus hogerop wil, weet hij of zij dat er daartoe de mogelijkheid is en wat er daarvoor gedaan moet worden.
- **Bewegingsalternatieven:** deze factor omvat de persoonlijke perceptie van de werknemers op de beschikbare alternatieven die er zijn op de interne en/of externe arbeidsmarkt. Binnen Tessenderlo Chemie scoort men daarvoor goed. Er kunnen namelijk trainingen of opleidingen gevolgd worden, er worden persoonlijke ontwikkelingsplannen opgesteld, er zijn doorgroeimogelijkheden, er zijn steeds een bepaald aantal interne vacatures,... . Over het algemeen is uit de interviews gebleken dat de arbeiders vrij tevreden zijn over de kansen en mogelijkheden die hen aangeboden worden binnen de onderneming. Ook op de externe arbeidsmarkt doen er zich voldoende kansen voor. Zo zijn er in

het verleden een aantal gevallen bekend van werknemers die elders, in een ander chemisch bedrijf, zijn gaan solliciteren. Uiteindelijk zijn deze werknemers, met uitzondering van één iemand waarvan de interesses dichter aansloten bij het andere bedrijf, allemaal gebleven. Maar los daarvan kan er dan toch gezegd worden dat er zich zowel op de interne als externe arbeidsmarkt een heel aantal kansen voordoen en dit wordt zeker zo door de werknemers gepercipieerd.

- Context: de context kan de persoonlijke perceptie van de kansen op de arbeidsmarkt danig beïnvloeden. Toch kan er hier niet gesproken worden van beperkende contextuele factoren. Binnen en rond de organisatie is er eerder sprake van een stimulerende context. Dit komt onder meer door de visie van Tessenderlo Chemie die toch voor een groot stuk gericht is op het blijven leren en het stimuleren daarvan. Doordat ze volledig achter hun visie staan, wordt er dan ook zeer hard gewerkt op vlak van het creëren van bijkomende opleidings- en trainingsmogelijkheden. Een goed voorbeeld van hun innovatiegericht gedrag op vlak van inzetbaarheid is hun TOP's-project dat momenteel loopt.
- Transitie: deze factor hangt nauw samen met alle reeds over- en doorlopen factoren. Samen vormen ze dan ook niet voor niks één dynamische schakel. Wanneer een werknemer van positie verandert op de arbeidsmarkt wordt deze ketting vanaf de start opnieuw doorlopen. Dit is ook het geval wanneer een werknemer intern van positie verandert, wat binnen Tessenderlo Chemie toch regelmatig voorkomt. In het verleden is dit zelfs een paar keer in grote aantallen voorgekomen bij de gebeurde mutaties, nu is dit het geval wanneer iemand promotie maakt, op een interne vacature solliciteert of de organisatie verlaat. Hiermee worden ze vanzelfsprekend niet dagelijks mee geconfronteerd maar zulke wijzigingen vinden toch regelmatig plaats.

- **Bereidheid tot transitie:** niet alleen de beschikbare alternatieven spelen een rol in kiezen voor zo'n verandering of niet. Ook de bereidheid om te veranderen, speelt daar ook een grote rol in. Deze bereidheid wordt langst de ene kant bepaald door het aantal beschikbare alternatieven en langst de andere kant door de mate waarin de huidige arbeidsmarktpositie tegemoet komt aan de carrièreverwachtingen. Over het aantal beschikbare alternatieven hebben de werknemers binnen Tessenderlo Chemie niet te klagen. Maar is dat ook zo voor de tegemoetkoming van hun huidige positie aan hun carrièreverwachtingen? Op dit vlak tonen ze eveneens aan vrij tevreden zijn. Voor elk van hen zijn er individuele functioneringsgesprekken aan de hand waarvan hun persoonlijk ontwikkelingsplan wordt opgesteld. Men maakt duidelijk waar men naar toe wil en in de mate van het mogelijke worden ze daarin begeleid en getraind om daar te geraken. Indien hun huidige arbeidsmarktpositie dus niet tegemoet komt aan hun carrièreverwachtingen is communicatie de sleutel tot de oplossing daartoe. Inzet en bereidheid tot leren en bijscholen zijn natuurlijk ook essentiële elementen voor het overeenstemmen van de individuele arbeidsmarktpositie en de persoonlijke carrièreverwachtingen.
- **Positieve of negatieve schokken:** wat de oorzaak van dit soort gebeurtenissen is: persoonlijk, werkgerelateerd of organisatiegebonden, hangt van persoon tot persoon af, net zoals de perceptie ervan. Aangezien dit verschilt voor alle werknemers kan ik hier weinig over zeggen. Binnen Tessenderlo Chemie zijn er voor bepaalde werknemers zeker reeds zulke gebeurtenissen voorgevallen anders zouden sommige niet solliciteren op een bepaalde interne vacature of zich extra inspannen om een stapje hogerop te geraken.
- **Activiteiten ter behoud of verruiming van het bewegingskapitaal:** dit soort van activiteiten zijn onmiskenbaar aanwezig binnen Tessenderlo Chemie. Zo zijn er opleidingen, trainingen, loopbaanbegeleiding, om- en bijscholingen,

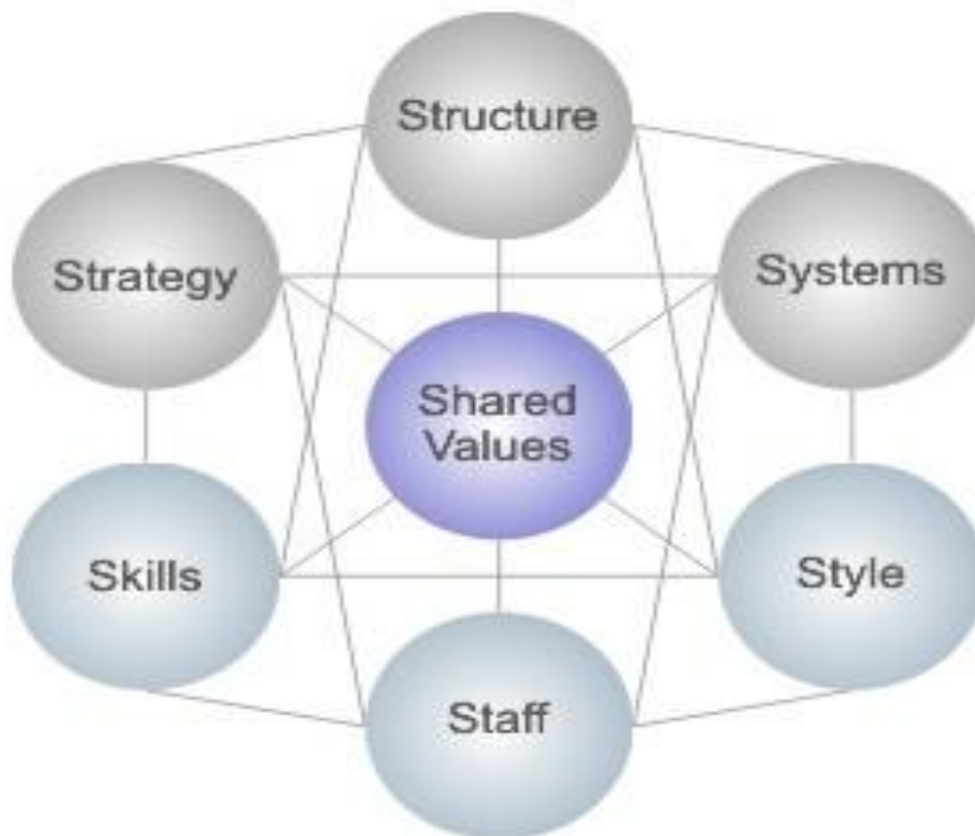
jobrotaties,... . Er is een heel arsenaal van activiteiten ter verruiming van het bewegingskapitaal aanwezig.

- Kansen en bereidheid tot behoud of verruiming van het bewegingskapitaal: voor elk individu tracht men binnen Tessenderlo Chemie voldoende mogelijkheden te creëren om aan ten minste één, maar liefst meerdere, activiteiten ter verruiming van het bewegingskapitaal deel te nemen. Bovendien focust men binnen de organisatie sterk op het evolueren naar een lerende organisatie. (Bij)leren en het belang daarvan probeert men in de organisatiecultuur ingebakken te krijgen. Dit heeft uiteraard een grote invloed op de perceptie tegenover zulke activiteiten van de werknemers. Eenmaal het goede voorbeeld gegeven wordt, er voldoende mogelijkheden zijn en deze mogelijkheden ook toegankelijk zijn, verkleint de drempel enorm om hieraan deel te nemen.

Dit model van Forrier en Sels kan dus door Tessenderlo Chemie voor elke werknemer afzonderlijk uitgewerkt en gevolgd worden om de mogelijkheden die zich voordoen op de interne en externe arbeidsmarkt in kaart te brengen. Het is daarbij niet noodzakelijk dat telkens alle factoren doorlopen worden of zelfs aanwezig zijn. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat er voor een bepaalde werknemer geen shock events gebeurd zijn waardoor deze factor simpelweg overgeslagen kan worden. Dit model heeft enkel tot doel om het management te helpen om inzicht te verkrijgen in de mate dat inzetbaarheids reeds geïntegreerd is in de organisatie en het beleid en welke factoren daarop vooral een invloed uitoefenen. Volgens mij kan hier voor Tessenderlo Chemie geconcludeerd worden dat ze op de goede weg zijn. Zeker op het vlak van activiteiten ter verruiming van het bewegingskapitaal leveren ze heel wat inspanningen, ze beschikken over een goede (arbeids)marktpositie en zoveel meer. Wel is er nog werk op vlak van onder meer hun bewegingskapitaal en de willingness to move. Hierbij vormt vooral hun "eeuwenoude" organisatiecultuur nog een knelpunt.

### 4.3 Model McKinsey

Ook het 7s-model gaat op zijn beurt na in welke mate een specifiek beleid in het organisatiebeleid is geïntegreerd. Net zoals bij het model van Forrier en Sels, wordt ook hier belang gehecht aan meerdere aspecten om tot een effectief en efficiënt functionerende organisatie te komen. Binnen dit model zijn er 7 factoren die aan bod komen en die, net zoals bij het vorige model van Forrier en Sels, allemaal onderling geconnecteerd zijn.



(Bron: Peters en Waterman, 1982)

Deze zeven factoren gaan we nu toepassen op het inzetbaarheidsbeleid van Tessenderlo Chemie:

- Strategie: bij het opstellen van de strategische doelstellingen wordt er sinds een jaar of tien ook aandacht besteed aan inzetbaarheid. Elk jaar wordt er zo in deze doelstellingen opgenomen dat men in totaal minimaal zoveel duizenden uren moet spenderen aan leren. Dat kan onder eender welke vorm zijn: trainingen, opleidingen, om- of bijscholingen,... zolang men het maar officieel kan registreren. Uiteraard moeten er dan ook voldoende middelen ter beschikking gesteld worden voor de verwezenlijking hiervan. Daarbij denken we dan hoofdzakelijk aan tijd en geld. Een strategisch plan kan handig zijn om een duidelijke link te leggen tussen de aanwezige beschikbare middelen en het doel of de doelen die men wil verwezenlijken. Binnen Tessenderlo Chemie is men in het kader hiervan onder andere bezig met het opstellen van een meerjarenopleidingsplan, hun TOP's-project,... .
- Structuur: deze factor omvat grotendeels de aanwezige hiërarchie binnen de organisatie. Zoals is gebleken uit het inleidend hoofdstuk over Tessenderlo Chemie ziet hun hiërarchie er als volgt uit: arbeiders, bedienden, direct leidinggevend, afdelingshoofden of plant managers, management, directie en kaderleden. Binnen de Tessenderlo Group waartoe Tessenderlo Chemie behoort, is deze structuur echter nog veel uitgebreider. Zo heeft elke fabriek zijn directeur maar is er ook nog een soort van overkoepelende structuur over alle organisaties heen. Elke werknemer, onafhankelijk van welke functie hij of zij uitvoert, kent uiteraard zijn verplichtingen en verantwoordelijkheden als geen ander. De taakverdeling en coördinatie gebeuren vanuit hogere hand. Binnen Tessenderlo Chemie ligt het laatste woord bij Jos Vanhees, directeur van de 2 bedrijven in Tessenderlo en het bedrijf in Ham. Hij kan echter instructies moeten opvolgen van Frank Coenen, CEO van Tessenderlo Group. Op vlak van inzetbaarheid worden zowel vooruitgang die gemaakt wordt op dat vlak als de noden die er nog zijn, per 'laag' in de hiërarchie bijgehouden en

geanalyseerd. De eindverantwoordelijke hiervoor is binnen Tessenderlo Chemie Jos Vanhees maar praktisch alles gebeurt in samenspraak met de HR-afdeling en de betrokken leidinggevenden.

- Systemen: omvat alle mogelijke manieren waarop er gewerkt wordt. Op vlak van inzetbaarheid denken we daarbij al meteen aan de uren die besteed worden aan leren en officieel geregistreerd worden. Daarnaast omvatten de systemen ook de informele werkwijzen dus de 'training on the job' waar ze binnen Tessenderlo Chemie zelf zo veel belang aan hechten, komt hier ook aan bod. Ook de interne en externe communicatie- en informatiestromen vallen hier onder. Uit de verwerking van de interviews aan de hand van de deelvragen is reeds gebleken dat communicatie zeer belangrijk is met betrekking tot inzetbaarheid. Werknemers moeten voldoende geïnformeerd worden en er moet communicatie mogelijk zijn over mogelijke opleidingen, doorgroeimogelijkheden, carrièreverwachtingen,... Daaronder vallen dus zeker al de functioneringsgesprekken die gevoerd worden, de loopbaanbegeleiding en de opleidingsmatrix. Ook de interne vacatures vallen onder 'systemen'. Alle mogelijke manieren waarop men in Tessenderlo Chemie inzetbaarheid en het blijven leren van de werknemers tracht te promoten en verruimen horen onder deze factor. Bij deze factor wordt er ook gekeken of de huidige systemen mooi aansluiten bij het inzetbaarheidsbeleid van Tessenderlo Chemie. We hebben het dan onder meer over het rekruteringsbeleid, het selectiebeleid, het opleidingsbeleid, de beloning, de loopbaanmogelijkheden, de systemen ter bevordering van de combinatie werk en privé en de systemen ter bevordering van de samenwerking. Zo zouden het rekruterings- en selectiebeleid reeds rekening moeten houden met de inzetbaarheid van de personen in kwestie. Bij Tessenderlo Chemie kijkt men wanneer men mensen aanwerft of selecteert aan de hand van bijvoorbeeld een functioneringsgesprek waar die persoon op dat moment staat op vlak van competenties en vaardigheden. Vervolgens kijkt men waar men naar toe wilt met die persoon en men houdt rekening met de achtergrond en mogelijkheden waardoor beide beleidsvormen vrij goed



afgestemd zijn op het inzetbaarheidsbeleid van Tessenderlo Chemie. Daarnaast is er ook nog het opleidingsbeleid, een beleid dat zeker in overeenstemming met het inzetbaarheidsbeleid moet zijn. Bij Tessenderlo Chemie wordt er vrij veel aandacht besteed aan opleidingen en trainingen. Bovendien zijn ze ook steeds op zoek naar bijkomende interessante opleidingen, waar de opleidingsmatrix een voorbeeld van is. De werknemers moeten echter ook gemotiveerd zijn om te blijven leren en één van de middeltjes daartoe zijn het toekennen van beloningen in het kader van inzetbaarheid. Wanneer een individu bijvoorbeeld promotie maakt door een heel aantal opleidingen te volgen en de kennis ook effectief onder de knie te hebben, hangt daar voor hem/haar een financieel extraatje aan vast. Ook aan de loopbaanmogelijkheden wordt aandacht geschonken. Zo stelt men aan de hand van functionerings- en talentgesprekken een persoonlijk ontwikkelingsplan op voor elke werknemer. Hierdoor is iedereen op de hoogte van zijn of haar individuele loopbaanmogelijkheden en hoe dat ze die kunnen bereiken. Vervolgens komen we aan bij de systemen die de balans tussen werk en privé beter in evenwicht moeten brengen. Het beste voorbeeld hiervan binnen Tessenderlo Chemie is de praktisch volledige vrijheid die de werknemers krijgen op vlak van verlof regelen. Het blijkt dat dit de ideale manier is "om het privéleven te optimaliseren zodat men bijvoorbeeld kinderopvang zoveel mogelijk kan mijden in de vakanties". Tot slot zijn we dan aanbeland bij de systemen ter bevordering van de samenwerking. Bij Tessenderlo Chemie probeert men die samenwerking hoofdzakelijk te verbeteren door allerhande randactiviteiten te organiseren. Hierdoor wordt er een 'vriendschappelijke' sfeer gecreëerd en banden gesmeed tussen collega's die de samenwerking alleen maar ten goede kunnen komen.

- **Significante waarden:** deze factor bevindt zich centraal in het model omdat hij zorgt voor samenhang en de andere factoren min of meer stuurt. Hierbij hebben we het dan onder meer over de aanwezige bedrijfscultuur binnen Tessenderlo Chemie. Daarover werd reeds vermeld dat er nog (hard) gewerkt moet worden om de cultuur die weinig tot niet openstaat voor verandering en vernieuwing te laten evolueren naar een cultuur die leren stimuleert. Deze standvastige cultuur bepaalt voor een groot stuk de visie van de organisatie. Er komt meer en meer schot in de zaak maar er is nog een lange weg af te leggen.
- **Staf:** deze factor is zeer belangrijk omdat het aantal en de kwaliteit van de personeelsleden een enorme invloed hebben op alle andere elementen van het model. Door de competenties en vaardigheden van het personeelsbestand onder de loep te nemen, kan er een analyse van de huidige situatie van Tessenderlo Chemie gemaakt worden op vlak van inzetbaarheid. Hieruit blijkt dat men zijn best doet om al zijn personeel bij te scholen zodat de inzetbaarheid van het gehele personeelsbestand verhoogd wordt. Er is echter een verschil tussen de functiegroepen wanneer het gaat over inzetbaar zijn. Het zit namelijk zo dat hoe hoger in de hiërarchie bij Tessenderlo Chemie, hoe spontaner men zichzelf bij- en omschoolt. De laagste groep, de arbeiders, zijn dus degenen die het meest gestimuleerd moeten worden om zichzelf te verbeteren en te verruimen.
- **Sleutelvaardigheden:** De organisatie heeft op een groot aantal markten een leiderspositie dus op dat vlak zijn ze zeer goed bezig. Het voordeel is dat de organisatie reeds meer dan een eeuw bestaat en dus de nodige knowhow ter beschikking heeft. Daarnaast hebben ze ook al veel tijd gehad om een stevig netwerk uit te bouwen met hun leveranciers, klanten, shareholders en andere belanghebbenden. Concurrenten die minder lang in de branche zitten, beschikken misschien niet over dezelfde knowhow, dezelfde middelen of hetzelfde goed opgebouwde netwerk. Inzetbaarheid is dan weer een punt

waarop nog veel meer ingezet moet worden. De basis is gelegd maar het 'zijn' van een lerende organisatie is nog niet ingebakken in de aanwezige bedrijfscultuur. Nu al, en naar de toekomst toe nog meer, zal het voor alle werknemers niet langer voldoende zijn om simpelweg dag na dag hun job uit te oefenen. Men moet constant bezig zijn met bijleren, zichzelf verbeteren en hun vaardigheden en competenties uitbreiden. Pas wanneer ze dat verkocht krijgen aan alle individuen in de organisatie zijn ze op alle vlakken superieur.

- Stijl: behandelt de manier waarop er leiding wordt gegeven in de organisatie. Communicatie is daarbij zeer belangrijk. Uit de interviews is gebleken dat alle werknemers die op één of andere manier iets te zeggen hebben daar enorm veel belang aan hechten. Daarnaast moeten het volgens de directie en het management mogelijk zijn om iedereen zijn eigen zegje te laten doen en daarna te kijken hoever ze komen met al deze ideeën. Hierbij kan duidelijk de link gelegd worden met de heersende bedrijfscultuur. De cultuur is aan het evolueren in de goede richting en tegelijkertijd stellen ze binnen Tessenderlo Chemie dan vast dat er meer en meer inbreng komt van de werknemers en dat ze een meer open houding ontwikkelen ten opzichte van communicatie wanneer er veranderingen of vernieuwingen (moeten) gebeuren.

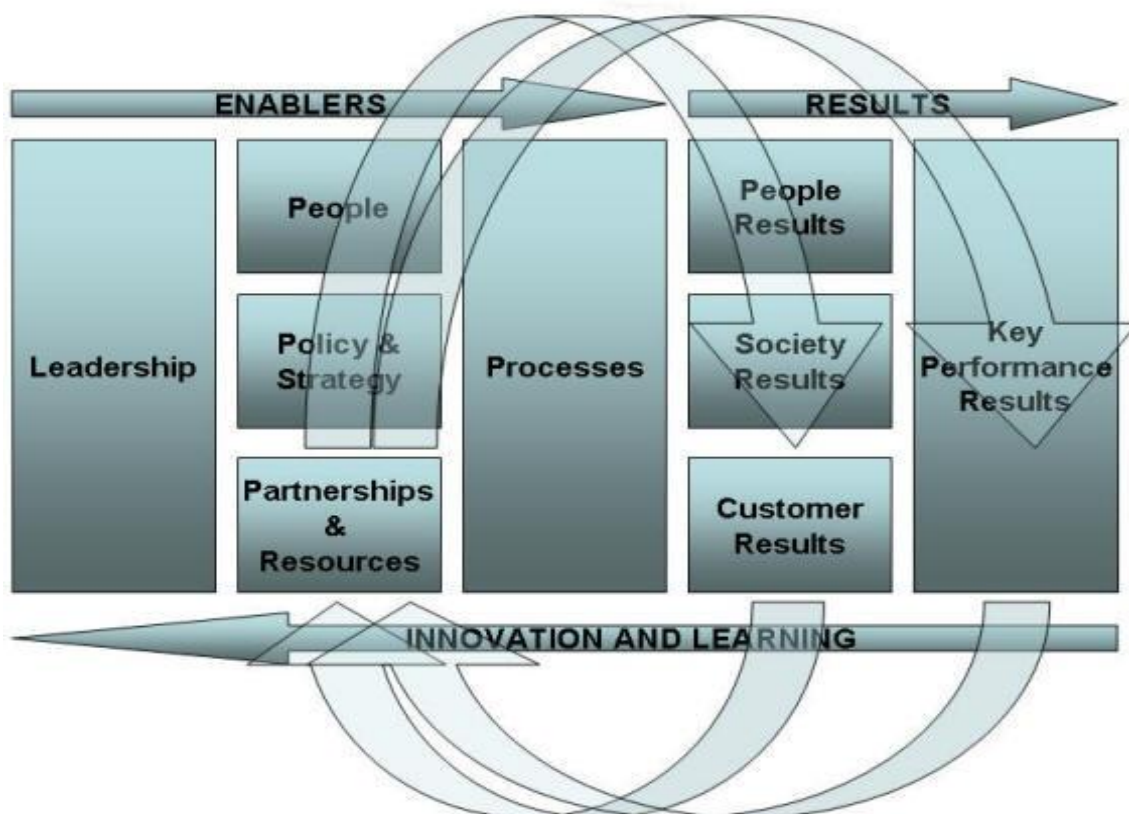
We hadden ook reeds uitgelegd dat er binnen deze zeven factoren drie harde factoren en vier zachte zijn en dat er daarnaast ook een verschil is in tijdshorizon. De harde factoren, strategie, structuur en systemen, zijn objectiever en concreter en ze zijn 'gemakkelijk' te beïnvloeden. Dat blijkt ook uit de toepassing van het 7S-model op de organisatie Tessenderlo Chemie. Bijvoorbeeld voor de factor 'strategie' draait het hoofdzakelijk om het creëren van een lerende organisatie door middel van dit op te nemen in de strategische doelstellingen. Jaarlijks worden er in de doelstellingen zoveel uren en middelen vrijgemaakt om te 'leren'. Het is gemakkelijker om de doelstellingen bij te stellen dan ze ook effectief te verwezenlijken. De zachte factoren, significante waarden, stijl, staf en sleutelvaardigheden zijn dan weer een heel stuk moeilijker om

te beïnvloeden. Zo kan men bijvoorbeeld de factor 'significante waarden' niet van vandaag op morgen wijzigen. De bedrijfscultuur die aanwezig is binnen Tessenderlo Chemie probeert men zo bijvoorbeeld al tien jaar meer open te krijgen ten opzichte van leren, vernieuwing en verandering. Het is echter een proces waarbij slecht heel geleidelijk aan evoluties in de juiste richting gemaakt worden. Hoewel elke factor, hard of zacht, beïnvloedbaar is, hebben we ook al vermeld dat er een verschil in tijdshorizon is. Staf, strategie, structuur en systemen zijn factoren die op korte termijn aangepast of bijgestuurd kunnen worden, terwijl de overige factoren, significante waarden, stijl en sleutelvaardigheden, echter pas op langere termijn veranderd kunnen worden. Hoewel de resultaten op deze laatste elementen niet onmiddellijk zichtbaar zijn, kan men hier toch een grote invloed op uitoefenen. Zo kan men de strategie op korte termijn aanpassen of bijsturen door de doelstellingen te veranderen, bijkomende doelstellingen op te stellen of een bepaalde doelstelling weg te laten. Het beste voorbeeld van een factor die enkel op lange termijn veranderd kan worden, vind ik 'significante waarden'. Uit de beschrijving hierboven blijkt dat het zeer moeilijk is om de bedrijfscultuur te veranderen en zeker wanneer deze al meer als een eeuw 'heerst' binnen de organisatie.

Om de bespreking van dit model af te ronden heb ik in de literatuur reeds verwezen naar het boek van Peters en Watermans (1982) waar nogmaals het belang van een sterke bedrijfscultuur benadrukt wordt. Dit toont nogmaals aan waarom de factor 'shared values' zo centraal gepositioneerd is in het model van McKinsey. Ook volgens mij is dit de allerbelangrijkste factor. Indien men er in Tessenderlo Chemie in slaagt om de bedrijfscultuur zo te laten evolueren zodat alle werknemers open en positief staan tegenover bijleren en veranderingen en/of vernieuwingen dan zijn ze al een heel eind verder en volgt al de rest 'vanzelf'.

## 4.4 EFQM-Model

Het EFQM-model kan, zoals we reeds vermeld hebben, op vier verschillende manieren gebruikt worden: om de mate van excellentie te bepalen, om ondersteuning te bieden bij het ontwikkelen van een bedrijfscultuur, voor de integratie van bestaande en geplande activiteiten en om te voorzien in een basisstructuur voor het managementsysteem. Het feit dat het model op meerdere gebieden toepasbaar is, is ongetwijfeld één van de redenen waarom het model frequent gebruikt wordt. En vandaar dat we het nu ook gaan toepassen op Tessengerlo Chemie.



(Bron: European Foundation for Quality Management, 1991)

Zoals reeds gezegd en zoals u kan zien, bestaat het EFQM-model uit negen criteria. Deze doorlopen we nu achtereenvolgens binnen Tessenderlo Chemie:

Het model bestaat uit vijf organisatorische aandachtspunten: leiderschap, werknemers, beleid en strategie, partnerschappen en middelen en processen. Deze zijn allen gefocust op de manier waarop bepaalde activiteiten georganiseerd dienen te worden, wil men een bepaald resultaat verwezenlijken. Het resultaat dat men in dit geval wil verwezenlijken is het integreren en implementeren van het inzetbaarheidsbeleid in het beleid en de structuur van Tessenderlo Chemie en daarnaast het inzetbaar maken en houden van alle werknemers.

Om dit resultaat te behalen moeten het inzetbaarheidsbeleid en de inzetbaarheid van de werknemers opgenomen worden in het beleid en strategie van Tessenderlo Chemie. Hoewel men pas sinds een tiental jaren aandacht besteedt aan inzetbaarheid, worden er toch reeds verdienstelijke pogingen ondernomen om het blijven leren op te nemen in de doelstellingen, bijvoorbeeld aan de hand van het formuleren van een richtlijn over hoeveel duizenden uren er aan trainingen en opleidingen besteed moeten worden. Directie-, kaderleden en het management moeten dit initiatief ook steunen. Wanneer dit wordt opgenomen in de doelstellingen mag dit geen loze belofte inhouden en moet men er ook effectief achter staan. Zonder de steun van de leiders van de organisatie is het verloren moeite. Binnen Tessenderlo Chemie is het management zeker bezig met inzetbaarheid. Men tracht steeds nieuwe manieren en instrumenten te bedenken om de werknemers inzetbaar te krijgen en te houden. Maar niet alleen het beleid en het management moeten zich engageren om de geformuleerde doelstellingen te verwezenlijken. Alle werknemers spelen hierin een belangrijke rol. Zij moeten openstaan voor de ideeën en vernieuwingen van het management en voor een deel ook zelf initiatief nemen. Zelfs als alle bovenvermelde partijen hun steentje zouden bijdragen, zouden ze nog steeds verloren zijn indien er niet voldoende partnerschappen en middelen en processen die het geheel ondersteunen, aanwezig zouden zijn. Het management moet voldoende middelen uittrekken om deze

doelstelling te verwezenlijken en zijn processen zo aanpassen of bijsturen dat ze bijdragen aan het integreren en implementeren van het inzetbaarheidsbeleid.

Naast deze vijf organisatorische aandachtspunten zijn er ook nog vier resultaatgerichte criteria die een rol spelen in het EFQM-model: klantenresultaten, werknemersresultaten, samenlevingsresultaten en als laatste sleutelprestatieresultaten.

Als eerste komen we dan bij de klantenresultaten terecht. Dit is een zeer belangrijk criterium omdat Tessengerlo Chemie, zoals elk bedrijf, leeft van zijn klanten. Om rekening met de klanten te houden kan er naar de resultaten gekeken worden. De klantenresultaten kunnen we bijvoorbeeld meten aan de hand van bevraging van de klanten nadat de producten van Tessengerlo Chemie afgenomen zijn of het uitvoeren van vergelijkende testen. We hadden reeds gezegd dat de werknemers een zeer belangrijke rol spelen in het hele integratie- en implementatieproces. Vandaar dat we naar de werknemersresultaten gaan kijken aangezien een werknemer zich slechts zal engageren indien hij of zij tevreden is en zich betrokken voelt. Voor zover ik een oordeel kan en mag vellen op basis van de werknemers die ik geïnterviewd heb, waren de personen die ik gesproken heb over het algemeen (zeer) tevreden over hun werk en leidinggevenden. Een derde criterium zijn de samenlevingsresultaten wat min of meer overeenkomt met de factor context uit het model van Forrier en Sels. Tessengerlo Chemie heeft bijvoorbeeld een beleid rond duurzaamheid opgesteld om zo aan de samenleving te laten zien dat ze hun steentje bijdragen aan het milieu en de samenleving in zijn geheel. Tot slot zijn we dan aangekomen bij de sleutelprestatieresultaten. Binnen dit criterium wordt er gekeken naar in hoeverre ze hun geformuleerde doelstellingen reeds verwezenlijkt hebben. Voor Tessengerlo Chemie kan daarover gezegd worden dat ze voldoende inspanningen leveren om de doelstellingen omtrent inzetbaarheid verwezenlijkt te krijgen maar dat nog niet alle belangrijke partijen of criteria zich volledig inzetten in functie hiervan.

In het EFQM-model staan alle onderdelen met elkaar in verbinding. Er is dus geen juist startpunt voor het begin van een evaluatie van de onderneming maar het is wel essentieel dat de organisatie en de resultaten als een samenhangend geheel beoordeeld en geëvalueerd worden. Wanneer we dus Tessenderlo Chemie in zijn geheel gaan bekijken zien we dat alle criteria hun bijdrage leveren maar sommige meer als anderen. Het is vooral op dat vlak ook dat er nog de nodige inspanningen geleverd moeten worden. Wanneer alle criteria of partijen zich voor de volle 100 procent inzetten, zal Tessenderlo Chemie weer een stapje dichterbij een volledige integratie en implementatie van zijn inzetbaarheidsbeleid komen.





## **Hoofdstuk 5: Algemene conclusie**

Nu we alle interviews verwerkt hebben aan de hand van de deelvragen en nadien ook nog eens op basis van de geziene modellen, kunnen we proberen een genuanceerde conclusie te formuleren in verband met inzetbaarheid en het beleid daaromtrent binnen Tessenderlo Chemie.

Een eerste punt dat mij opvalt, is dat de personen die ik geïnterviewd heb een zeer verschillend standpunt innemen en vrij uiteenlopende zaken belangrijk vinden en opmerken in het kader van het inzetbaarheidsbeleid binnen Tessenderlo Chemie. Vanzelfsprekend hebben de werknemers van verschillende hiërarchische lagen andere ideeën of meningen en zelfs binnen dezelfde laag of groep van werknemers zijn er gediversifieerde opvattingen. Dit is normaal en kan zelfs een meerwaarde opleveren indien er voldoende gecommuniceerd wordt binnen elke laag en over alle lagen en functies heen. En daar wringt het schoentje ietwat. Niet alle functiegroepen of werknemers hebben dezelfde visie voor ogen wanneer het over een inzetbaarheidsbeleid gaat. Onder het puntje 'voorstellen tot verbetering' in een vorig hoofdstuk blijkt duidelijk dat er een hoop goede en innovatieve ideeën aanwezig zijn in de organisatie. Maar worden die ook effectief uitgewerkt of op zijn minst geanalyseerd? Enkel naar mijn mening die ik gevormd heb op basis van deze vijftien interviews, vindt er veel communicatie plaats binnen elke groep van functies maar ontbreekt de communicatie tussen allen groepen van functies samen. Het zou nochtans goed zijn om bijvoorbeeld met een vertegenwoordiger of meerdere vertegenwoordigers van elke groep van functies rond de tafel gaan zitten en dan zouden er, volgens mij, nog veel manieren uitgewerkt kunnen worden die de inzetbaarheid alleen maar ten goede komen.

Daarnaast is er nog een ander element dat mij is opgevallen bij het afnemen en verwerken van de interviews. Wanneer het gaat over het verhogen van de inzetbaarheid van alle werknemers binnen Tessenderlo Chemie, erkennen alle

geïnterviewden het risico dat ze daardoor ook een stuk interessanter worden voor de concurrenten. Ze geven daarbij echter aan dat daar voorlopig nog geen problemen in gezien worden omdat ze bij Tessenderlo Chemie over zeer interessante randvoorwaarden blijken te beschikken. Ik stel mij hierbij de vraag of dat voldoende is? Zeker naar de toekomst toe zou het goed zijn, moesten ze aan nog andere bindingsmiddelen werken, zoals bijvoorbeeld de loyaliteit ten opzichte van de eigen organisatie, buiten de aantrekkelijke randvoorwaarden waarover ze nu reeds beschikken zoals een vrij hoog loon en hun gunstige ligging. Er kunnen bijvoorbeeld concurrenten zijn die zich ook gaan vestigen in die regio of die een gelijkaardig, of zelfs hoger, loon gaan aanbieden. Dan verdwijnt deze "pullfactor" van Tessenderlo Chemie als sneeuw voor de zon en is het handig wanneer ze dan nog een aantal andere lokmiddelen achter de hand hebben.

Vervolgens heb ik nog een kleine bedenking met betrekking tot de 'vastgeroeste' organisatiecultuur die men tracht te laten evolueren naar een cultuur die openstaat voor verandering en vernieuwing. Een van de manieren waarop men deze cultuur probeert te verbeteren, is door het organiseren van randactiviteiten zoals een drink na de uren of door gezamenlijk naar de voetbal in Genk te gaan kijken. Dit zou de organisatiecultuur ten goede moeten komen doordat al de werknemers elkaar beter leren kennen en niet enkel degene waar ze dagelijks mee samenwerken of die in dezelfde afdeling tewerkgesteld zijn. Tevens poogt men door het organiseren van zulke activiteiten een bijkomend bindingsmiddel te creëren zodat "de mensen meer uit hun werk halen dan hun loon alleen" en de drempel groter wordt wanneer men overweegt om de organisatie te verlaten. Hierbij vraag ik mij af of het een goede keuze is om daar op in te zetten met betrekking tot inzetbaarheid. Zulke activiteiten kunnen zeker geen kwaad maar of ze echt de doorslag gaan geven bij de keuze tussen bij Tessenderlo Chemie blijven of elders een aanbod aanvaarden, blijft nog maar de vraag. Op dat vlak speelt de inhoud van de job (Thunnissen, 2001) een crucialere rol samen met de band met de leidinggevende (Lewicky, 1998) en de mate waarin van betrokkenheid (Meyer et al., 2002). Wanneer een individu zijn werk interessant vindt en graag doet maar de cultuur en sfeer zijn slecht matig, zal de keuze om te blijven,

volgens mij, toch sneller gemaakt zijn dan wanneer een individu zijn werk niet echt interessant vindt maar de cultuur en sfeer wel dik in orde zijn. Vandaar dat het naar mijn mening, voor zover ik hieruit een genuanceerde conclusie kan trekken, voor Tessenderlo Chemie, naar de toekomst toe, meer voordeel zal opleveren wanneer ze meer inzetten op de werkinhoud als op de werkcontext.

Tot slot denk ik te kunnen zeggen dat men binnen Tessenderlo Chemie hard aan de integratie- en implementatie van het inzetbaarheidsbeleid aan het werken is. Er wordt getracht om alle obstakels die ze tegenkomen stelselmatig te overwinnen en daarnaast komen er ook een heel aantal instrumenten ter bevordering van de integratie en implementatie van het inzetbaarheidsbeleid aan bod. Hoewel ze nog maar een tiental jaar, in vergelijking met hun meer dan honderdjarig bestaan, inzetten op inzetbaarheid meen ik dat een deel van de instrumenten die ze gebruiken toch al vrij ver opgenomen zijn in de structuur en de dagelijkse werking van de organisatie. Uiteraard is er nog meer als voldoende ruimte voor verbetering en zoals u merkt, zijn er ook wel een aantal puntjes van 'kritiek', maar over het algemeen durf ik te stellen dat men binnen Tessenderlo Chemie goed op weg is en de nodige inspanningen levert voor het verkrijgen van een volledig geïntegreerd en geïmplementeerd inzetbaarheidsbeleid.

Om af te sluiten kan ik nog kort samenvatten dat hetgene dat ik hoofdzakelijk uit deze thesis geleerd heb, het feit is dat werken met mensen zeer interessant en uitdagend is maar het is tegelijkertijd ook heel moeilijk om een beleid in elkaar te steken dat goed 'past' voor elk individu dat werkzaam is binnen de organisatie. Vandaar ook dat ik veel respect heb voor alle leidinggevendenden die hieraan hun steentje bijdragen. Moest ik dit werk mogen overdoen dan zou ik sneller beginnen met afspraken vast te leggen voor de interviews want het is blijkbaar niet zo evident om mensen snel te pakken te krijgen. Bovendien zou ik meer interviews afnemen omdat de geïnterviewden in grote lijnen wel hetzelfde vertellen maar toch brengt elk individu telkens weer een nieuw puzzelstukje aan. Het zou daarom interessant geweest zijn om, indien ik daar de tijd en middelen voor had, iedereen binnen de organisatie te interviewen zodat ik een representatief rapport over de organisatie had kunnen schrijven.



## Lijst van geraadpleegde werken

Alonderiene, A., Pundziene, A. & Krisciunas, K. (2006). Tacit Knowledge Acquisition and Transfer in the Process of Informal Learning [elektronische versie]. *Problems and Perspectives in Management*, 3, 134-145.

Argyris, C. (1960). Understanding organisational behaviors. Homewood, Illinois, Dorsey Press.

Baert, H. & Baert, T. (2001). Mentorschap...Een oude praktijk in een nieuw VTO-beleid. *Over Werk*, 3, 38-41.

Baruch, Y. (1996). The rise and fall of organizational commitment. *Human Systems Management*, 17, 135-143.

Bollen, A., Christiaens, J., De Vos, A., Forrier, A. Sels, L. & Saens, N. (2006). *Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext. De rol van individu, organisatie en overheid*. Leuven: K.U. Leuven, Faculteit ETEW.

Bollérot, P. (2001). Two Actors in Employability: The Employer and the Worker. *Employability, from Theory to Practice*, 51-90.

Bouckaert, G. & Thijs, N. (2007). *Kwaliteit in beweging: Ervaringen met kwaliteitsmanagement in lokale besturen*. Brugge: Vandenbroele.

Bouckaert, G. & Vandeweyer, S. (1999). *Kwaliteit in de Overheid*. Brugge: die Keure.

Buckingham, M., Clifton, D.O. (2002). Ontdek je sterke punten (G. Grasman, Vertaling en Bewerking). Houten: Uitgeverij Het Spectrum.

CBI (Confederation of British Industry). (1999). *Making Employability work : An Agenda for Action [elektronische versie]*. Londen: CBI.

Delsen, L. (1998). Zijn externe flexibiliteit en employability strijdig. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 27-46.

De Vries, S., Gründemann, R., & Van Vuuren, T. (1999). *Employability policy in Dutch organisations*. Conference Human Resource Management: Confronting Theory and Reality.

Dewulf, L. (2009). *Ik kies voor mijn talent*. Tiel: Uitgeverij Lannoo.

Dik, M.M. (2001). *Op Koers. Employability in de AUTOMOTIVE sector: Een onderzoek bij zes automotieve bedrijven*. Utrecht/Houten: CNV.

EFQM, 'Discover EFQM', 2008 (online) (geraadpleegd op 6 februari 2011) beschikbaar op <<http://www.efqm.org>>

Estienne, M. (1997). An organisational culture compatible with employability. *Industrial and commercial training*, 29, 194-199.

Forrier, A. (2003). *Temporary employment, employability and training*. Leuven: Faculteit economische en toegepaste economische wetenschappen.

Forrier, A. & Sels, L. (2003). The concept of employability: a complex mosaic. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 3, 102-124.

Forrier, A., Sels, L., Vander Steene, T., Van Hootegem, G., & De Witte, H. (2001). *Tijdelijke arbeidsrelaties en employability. Een nieuwe vorm van werkzekerheid?* HIVA.

Gaspersz, J. & Ott, M. (1996). *Management van employability: nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.

Gazier, B. (2001). Employability: the complexity of a policy notion [elektronische versie]. In Weinert P. et al (eds) *Employability: From Theory to Practice*. London: Transaction Publishers. 3-23.

Gielen, H. (2005). *Investeren in werkplekieren, hoe KMO's door het verbeteren van werkplekieren tijd en geld kunnen besparen*. Sensibiliseringsinstrument opgemaakt in het kader van het ESF-project 'Effectief werkplekieren'.

Hiltrop, J.M. (1996). Het veranderende psychologisch contract. HR functie staat voor grote uitdaging. HRM Select, nummer 1. Kluwer bedrijfswetenschappen.

Hoogendijk, A. (1998). "Midcareer"-begeleiding. *Handboek Studie- en Beroepskeuzebegeleiding*. Alphen aan de Rijn: Samsom H.D. Tjeenk Willink, 5250, 1-38.

Kluytmans, F. & Ott, M. (1999). Management of Employability in the Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 2, 261-272.

Leroy, F. (2002). Lang lerend leven, van employability naar enjoyability. *Over Werk*, 3, 44-56.

Leslie, B., Kosmahl, M. & Brand, B. (1998). Informal Learning: The New Frontier of Employee & Organisational Development. *Economic Development Review*, 4, 12-18.

Lewicky, R.J., McAllister, D.J., & Bies, D.J. (1998). Trust and distrust: new relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23, 438-458.

Lievens, F. (2006). *Handbook Human Resource Management, Back to Basics*. Leuven: Uitgeverij LannooCampus.

Luken, T. (2003). Employability: Wat beweegt de werknemer? *Loopbaan*, 2, 8-10.



McQuaid, W., Green, A., & Danson, M. (2004). Introducing Employability. *Urban Studies*, 2, 191-195.

McQuaid, R.W., Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, Vol. 42, 197-219.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Muntinga, M.A. & Lagerveld, C.J. (2000). *Instrumenten voor een modern kwaliteitsmanagement*. Deventer: Kluwer.

Pascale, R.T. & Athos, A.G. (1982). *The art of Japanese management*. New York: Warner Books.

Peeters, A. (2001). Trends op de markt van talent en competenties. *Over werk*, 2, 176-180.

Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's best-run companies [elektronische versie]*. New York: Harper & Row.

Quinn, R.E. et al (2005). *Handboek Managementvaardigheden*. Den Haag: Academic Service.

Rousseau, D.M. & Wade-Benzoni, K.A. (1995). *Changing individual-organization attachments: a two-way street*. In. Howard, A. (Ed), *The changing nature of work*. Jossey-Bass, San Francisco.

Sanders, J., De Grip, A. (2004). Training, task flexibility and low-skilled workers' employability. *International Journal of Manpower*, 2004, 25, 1, 73-89.

Schalk, R. & Rousseau, D.M. (2001). Psychological contracts in employment. In N. Anderson, D.S. Ones, H. Kepir Sinangil, & C. Viswesvaran. *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (pp.133-142). Thousand Oaks: Sage.

Serroyen, C. (1999). Permanente vorming op bedrijfsmaat. Syndicale vragen bij vraaggericht opleidingsbeleid. *Nieuwsbrief Steunpunt WAV*, 9, 3, 43-51.

Stickland, R. (1996). Career self-management – Can we live without it? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 4, 583-596.

Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Mackenzie Davey, K. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 6, 731-748.

Thierens, C. (2005). *Hoe kan uw organisatie maximaal resultaat halen uit het leren op de werkplek? [elektronische versie]*. Leidraad over werkpleklernen van de Dienst Beroepsopleiding departement Onderwijs.

Thijssen, J. (2001). Loopbaanontwikkeling in verandering: Postindustriële achtergronden, persoonlijke ontwikkelingsplannen en (leer)competenties. *Opleiding en Ontwikkeling*, 11, 19-26.

Thunnissen, M. (2001). Leeftijdsbewust Personeelsbeleid. In Kluytmans, F., *Leerboek Personeelsmanagement*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Van Beirendonck, L. (2004). *Iedereen competent*. Tielt: Uitgeverij Lannoo.

Van Dam, K. (1999). *Employability orientation. An investigation of personal and work-related antecedents*. Conference Human Resource Management: Confronting Theory and Reality.

Van Dam, K. (2002). Assessment van Ontwikkelingsbehoeften. *De Psycholoog*, 37, 6, 302-308.

Vanhoren, I. (2002). EVC als instrument voor levenslang en levensbreed leren en anticiperen. *Over Werk*, 1, 181-184.

Van Nuland, Y., Broux, G., Crets, L., De Cleyn, W., Legrand, J., Majoor, G. & Vleminckx, G. (2002). *Excellent: een handleiding voor de toepassing van het EFQM-Excellence model*, Comatech, Blanden.

Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L. & Bollen, A. (2006). *Investeren in employability: Wiens verantwoordelijkheid?* Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.

Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L. & Vandenbrande, T. (2005). *Draagvlak voor een recht op externe loopbaanbegeleiding. Een marktstudie*. Leuven: Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie (TEW).

Visser, F. & Altink, W. (1996). *Managen van het Psychologisch Contract ter Bevordering van Employability*. Driebergen 1996.

Yehuda, B. (2001). Employability: a substitute for loyalty? *Human Resource Development International*, 4, 543-566.

## **Bijlagen**

Bijlage 1: Vragen interview

Bijlage 2: Competentiemodel 1, voorbeeld van de mechanische dienst

Bijlage 3: Competentiemodel 2, voorbeeld van E/I dienst

Bijlage 4: Opleidingsmatrix of catalogus

## **Bijlage 1: Vragen interview**

Op basis van een aantal voorbereide hoofdvragen heb ik telkens geprobeerd om een echt gesprek te voeren en niet louter vraag per vraag te stellen.

Kort over de eigen functie:

- Wat doet u precies?
- Werkt u hier al lang? of bent u hier lager begonnen en dan hogerop geklommen?
- Bent u voor u hier werkte al vaak van werk veranderd?
- Gebeurden deze jobwissels om hogerop te komen?
- Waarom bent u precies veranderd?
- Wilt u eventueel binnen of buiten Tessenderlo Chemie nog van job veranderen?

Algemeen:

- Hoe wordt er binne Tessenderlo Chemie voor gezorgd dat de werknemers blijven bijleren? Hoe wordt dat gestimuleerd?
- Op welke manier zit die stimulatie geïntegreerd in de structuur of de strategie van Tessenderlo Chemie?
- Zijn daar eventueel plus- of minpunten aan?
- Van welke methoden wordt er gebruik gemaakt voor het stimuleren van blijven leren? (Opleidingen, trainingen, ...?)
- Zijn daar eventueel plus- of minpunten aan?
- Zijn er ook doorgroeimogelijkheden? Voor welke functiegroepen? Hoe gebeuren die?
- Zijn alle werknemers op de hoogte van deze mogelijkheden?
- Is er veel interesse voor?
- Als uw werknemers meer inzetbaar worden, worden ze dan niet interessanter voor de concurrenten? Hoe wordt daar mee omgegaan binnen de organisatie?

- Kan u mij iets vertellen over de mutaties die er in het verleden gebeurd zijn?
- Hoe is de communicatie daaromtrent verlopen?
- Hoe werd er op die aankondigingen gereageerd door de werknemers?  
Hoe stonden ze er tegenover?
- Hoe zijn de gemuteerde werknemers begeleid?
- Werden ze nadien opgevolgd?
- Tot slot: Heeft u zelf misschien nog betere of aanvullende ideeën voor het verhogen en beter integreren in het beleid van de inzetbaarheid?

**Bijlage 2: Competentiemodel 1, voorbeeld van de mechanische dienst**

	TC 1: Planlezen	TC 2: Materiaalkennis	TC 3: Dichtingen	TC 4: Appendages	TC 5: Pompen
	Constructieplannen, ISO's, P&ID's, machineplannen (pompen, ventilatoren, compressoren, ...). Toleranties kunnen aflezen, oppervlakte ruwheden, passingen, symbolen	Kennis van materialen als staal, RVS, kunststoffen, ... in functie van de producten (toepassingen)	Soorten dichtingen en hun toepassingen, materiaalkennis rond dichtingen, samenbouwen van flenzen. Normen: ANSI, DIN. Drukklassen, maatvoering		Soorten pompen, werking van de pomp met verschillende soorten asafdichtingen, pompen opstarten, uitbalanceren van waaier
Meestergast paswerker		In overleg met maintenance ing de te gebruiken materialen kunnen bepalen. Bepaalde toepassingen kunnen verbeteren			
Meestergast mechaniekers					Advies kunnen geven over de pompen bij bepaalde problemen
Meestergast monteurs					
Meestergast lasser					

Brigadier paswerkers					Advies kunnen geven over de pompen bij bepaalde problemen
Brigadier mechaniker	Symbolen van P&ID's nauwkeurig kunnen lezen/interpreteren	Parate kennis hebben over de meest gebruikte materialen. De typische eigenschappen van materialen kunnen terugvinden in functie van de toegepaste producten			Pompcurves kunnen begrijpen.
Brigadier monteur	Symbolen van P&ID's nauwkeurig kunnen lezen/interpreteren	Parate kennis hebben over de meest gebruikte materialen. De typische eigenschappen van materialen kunnen terugvinden in functie van de toegepaste producten			
Brigadier lasser					
Paswerker	Aan de hand van machineplannen stuklijsten raadplegen, onderdelen onderscheiden en de samenbouw op het samengesteld plan kunnen inzien. Toleranties, oppervlakteruwheden, symbolen. Toleranties van onderdelen kunnen bepalen.	Basiskennis van materialen als staal, RVS, kunststoffen, geharde , ... in verband met slijtage of contact met producten	Soorten dichtingen kennen met hun toepassingen, kennis van de montagevoorschriften, materiaalkennis rond dichtingen, samenbouwen van flenzen. Drukklassen en maatvoering kunnen toepassen.	Soorten appendages kennen en hun toepassingen, kunnen in en uitbouwen, noties van drukklassen en materiaalkeuze	De soorten pompen kennen, de werking van de pomp verstaan, mankementen kunnen ontdekken. Herstellingen kunnen uitvoeren (incl. asafdichtingen), kunnen demonteren en monteren. Pompen kunnen uitlijnen



Mechanieker	Aan de hand van alle soorten plannen, de onderdelen kunnen terugvinden, uitzetten, samen bouwen en ter plekke monteren	Basiskennis van materialen als staal, RVS, kunststoffen, ... in functie van de producten	Soorten dichtingen kennen met hun toepassingen, kennis van de montagevoorschriften, materiaalkennis rond dichtingen, samenbouwen van flenzen. De normen: ANSI, DIN kennen. Drukklassen en maatvoering kunnen toepassen.	Soorten appendages kennen en hun toepassingen, kunnen in en uitbouwen, noties van drukklassen en materiaalkeuze	De soorten pompen kennen, de werking van de pomp verstaan, een pomp kunnen starten, mankementen kunnen ontdekken. Pompen kunnen in- en uitbouwen. De soorten asafdichtingen kennen. Pompen kunnen uitlijnen
Monteur	Aan de hand van alle soorten plannen, de onderdelen kunnen terugvinden, uitzetten, samen bouwen en ter plekke monteren	Basiskennis van materialen als staal, RVS, kunststoffen, ... in functie van de producten	Soorten dichtingen kennen met hun toepassingen, kennis van de montagevoorschriften, materiaalkennis rond dichtingen, samenbouwen van flenzen. De normen: ANSI, DIN kennen. Drukklassen en maatvoering kunnen toepassen	Soorten appendages kennen en hun toepassingen, kunnen in en uitbouwen, noties van drukklassen en materiaalkeuze	
Lasser	Aan de hand van constructieplannen, ISO's, P&ID's apparaten, leidingwerk kunnen samen bouwen en lassen	Basiskennis van materialen als staal, RVS, ... In functie van de producten	Soorten dichtingen kennen met hun toepassingen, kennis van de montagevoorschriften, materiaalkennis rond dichtingen, samenbouwen van flenzen. De normen: ANSI, DIN kennen. Drukklassen en maatvoering kunnen toepassen		

TC 6: Ventilatoren	TC 7: Tandwielkasten	TC 8: Compressoren	TC 9: Lagers	TC 10: Branders
Machines uitlijnen, koppelingen, mechanical seals, uitbalanceren van waaier	Machines uitlijnen, koppelingen, asafdichtingen	Machines uitlijnen, koppelingen, verschillende soorten asafdichtingen, kleppen	Soorten lagers, lagers demonteren en monteren,	Basisprincipes, afregelen, kennis van sturingen, elektrisch aan- en afkoppelen van branders
Advies kunnen geven over ventilaoren bij bepaalde problemen				

Advies kunnen geven over ventilatoren bij bepaalde problemen	Overleg kunnen plegen met constructeur over bepaalde problemen	Overleg kunnen plegen met constructeur over bepaalde problemen	Oplossingen zoeken bij onaangepaste lagers	
Ventilatorcurves kunnen begrijpen	Overleg kunnen plegen met constructeur over bepaalde problemen	Overleg kunnen plegen met constructeur over bepaalde problemen		Overleg kunnen plegen met constructeur over bepaalde problemen
Ventilatoren kunnen in en uitbouwen, de werking van ventilatoren begrijpen, mankementen kunnen ontdekken, defecten herstellen, kunnen demonteren en monteren, ventilatoren kunnen uitlijnen	De werking van de tandwielkast begrijpen, mankementen kunnen ontdekken, kunnen demonteren en monteren, herstellingen kunnen uitvoeren, kasten kunnen uitlijnen	De werking van compressoren kunnen begrijpen (afh. van het toestel), storingen kunnen analyseren, herstellingen kunnen uitvoeren, compressoren kunnen uitlijnen	Soorten lagers, demonteren en monteren, afstellen van lagers, schadeanalyse	

<p>Ventilatoren kunnen in en uitbouwen, de werking van ventilatoren begrijpen, mankementen kunnen ontdekken, ventilatoren kunnen uitlijnen</p>	<p>De werking van de tandwielkast begrijpen, mankementen kunnen ontdekken, tandwielkasten kunnen in en uitbouwen, kasten kunnen uitlijnen</p>	<p>De werking van compressoren kunnen begrijpen (afh. Van het toestel), storingen kunnen analyseren, beperkte herstellingen ter plekke kunnen uitvoeren, compressoren kunnen in en uitbouwen, compressoren kunnen uitlijnen</p>	<p>Soorten lagers, demonteren en monteren</p>	<p>De werking van verschillende soorten branders kennen, storingen kunnen opsporen, branders kunnen herstellen, branders afregelen, branders kunnen demonteren en monteren, opstarten en stilleggen</p>

TC 11: Basiskennis hydraulica	TC 12: Basiskennis Pneumatica	TC 13: Lastechniek	TC 14: Veiligheid
Hydraulisch schema kunnen lezen	Pneumatisch schema kunnen lezen	Construcielassen, lassen van machineonderdelen	Productkennis, productflow in de afdeling Noodplan Brandbestrijding Werkvergunning, alle veiligheidsfuncties Gebruik ladders Valbeveiliging Aanslaan van lasten Hijsen Besloten ruimten Werken op hoogte (Hoogtewerker, stellingen) Heftruck Seingeven bij kranen
[Green]	[Green]	[Green]	[Green]
[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]
[Yellow]	[Yellow]	[Yellow]	[Yellow]
[Orange]	[Orange]	[Orange]	[Orange]

			Uitschrijven van vergunningen, uitvoeren van noodplan,
			Uitschrijven van vergunningen, uitvoeren van noodplan, Bepalen van de grootte van de kranen
			Uitschrijven van vergunningen, uitvoeren van noodplan, Bepalen van de grootte van de kranen
		Kennis hebben van PED	
Basiskennis hydraulica (o.a. schema kunnen lezen)	Basiskennis pneumatica (o.a. schema kunnen lezen)		Productkennis, productflow in de afdeling Noodplan Brandbestrijding Werkvergunning Gebruik ladders Valbeveiliging Aanslaan van lasten, hijsen Werken op hoogte (hoogtewerker, stellingen) Heftrucks Seingeven bij kranen

<p>Basiskennis hydraulica (o.a. schema kunnen lezen)</p>	<p>Basiskennis pneumatica (o.a. schema kunnen lezen)</p>	<p>Kunnen constructielassen, notie hebben van lasmaterialen</p>	<p>Productkennis, productflow in de afdeling  Noodplan  Brandbestrijding  Werkvergunning  Gebruik ladders  Valbeveiliging  Aanslaan van lasten, hijsen, besloten ruimten  Werken op hoogte (hoogtewerker, stellingen)  Heftrucks  Seingeven bij kranen</p>
		<p>Kunnen constructielassen, notie hebben van lasmaterialen</p>	<p>Productkennis, productflow in de afdeling  Noodplan  Brandbestrijding  Werkvergunning  Gebruik ladders  Valbeveiliging  Aanslaan van lasten, hijsen, besloten ruimten  Werken op hoogte (hoogtewerker, stellingen)  Heftrucks  Seingeven bij kranen</p>
		<p>Constructielassen  Keuze van lasmaterialen kunnen maken.  Fotolassen in al zijn aspecten</p>	<p>Productkennis, productflow in de afdeling  Noodplan  Brandbestrijding  Werkvergunning  Gebruik ladders  Valbeveiliging  Aanslaan van lasten, hijsen, besloten ruimten  Werken op hoogte (hoogtewerker, stellingen)  Heftrucks  Seingeven bij kranen</p>

### Bijlage 3: Competentiemodel 2, voorbeeld van E/I dienst

	<b>TC 1: Planlezen</b>	<b>TC 2: Basiskennis elektriciteit/elektronica</b>	<b>TC 3: Besturingssystemen</b>	<b>TC 4: Basiskennis meet en regeltechniek</b>	<b>TC 5: Analysetechniek</b>
	Planlezen : Grondschemas, P&ID, loops, elektrische schema's, ISO, Leidingplan, One-line, hook-up, pneumatisch schema	Motorcringen, tracing, hoogspanning, kabels, laagspanning, verdeling, beveiligingen, persoonsbeveiliging, meettoestellen	Procescomputers, DCS, VPLC, relaistechniek, PCS7, PLC, logo	Pneumatica, hydraulica, meettoestellen, kleppen, transmitters	
<b>Meestergast E</b>		Basiskennis kunnen toepassen op specifieke situaties met als doel de installatie beter en/of veiliger te maken	Kennis kunnen inbrengen bij de uitvoering van wijzigingen/projecten. Logica kunnen programmeren en punten kunnen configureren op de van toepassing zijnde systemen. De nodige instructies kunnen voorzien voor de techniekers	Basiskennis kunnen toepassen op specifieke situaties met als doel de installatie beter en/of veiliger te maken	
<b>Meestergast I</b>		Basiskennis kunnen toepassen op specifieke situaties met als doel de installatie beter en/of veiliger te maken	Kennis kunnen inbrengen bij de uitvoering van wijzigingen/projecten. De nodige instructies kunnen voorzien voor de techniekers	Basiskennis kunnen toepassen op specifieke situaties met als doel de installatie beter en/of veiliger te maken	
<b>Meestergast A</b>	Instrument loops, GC-schema, hook-ups, kunnen aanpassen.	Basiskennis kunnen toepassen op specifieke situaties met als doel de installatie beter en/of veiliger te maken	Kennis kunnen inbrengen bij de uitvoering van wijzigingen/projecten. Logica kunnen programmeren en punten kunnen configureren op de van toepassing zijnde systemen. Visualisatieschermen kunnen opmaken. De nodige instructies kunnen voorzien voor de techniekers	Basiskennis kunnen toepassen op specifieke situaties met als doel de installatie beter en/of veiliger te maken	De nodige kennis kunnen inbrengen bij de uitvoering van wijzigingen/projecten. De nodige instructies kunnen formuleren voor de techniekers
<b>Brigadier E</b>	Elektrische schema's, grondschemas kunnen opstellen en aanpassen	Taken en opdrachten correct en op een veilige manier kunnen formuleren en overdragen aan de elektrotechniekers en/of derden	Kunnen ondersteunen van techniekers bij ingewikkelde problemen	Taken en opdrachten correct en op een veilige manier kunnen formuleren en overdragen aan de elektrotechniekers en/of derden	
<b>Brigadier I</b>	Instrument loops, hook-ups, Spec's, BM's kunnen opstellen en aanpassen Leidingklassen kunnen interpreteren	Taken en opdrachten correct en op een veilige manier kunnen formuleren en overdragen aan de instrumenttechniekers en/of derden	Kunnen ondersteunen van techniekers bij ingewikkelde problemen	Taken en opdrachten correct en op een veilige manier kunnen formuleren en overdragen aan de instrumenttechniekers en/of derden	



<p><b>Elektrotechniker</b></p>	<p>Elektrische schema's, instrument loops, grondschema's, P&amp;ID, ISO's, indexen kunnen lezen en interpreteren. Basiskennis technisch tekeningen</p>	<p>Taken en opgedragen werken correct en op een veilige manier kunnen uitvoeren uitgaande van de basiskennis elektriciteit, aangevuld met de nodige specifieke bedrijfsinformatie. Kennis van de basiswetten van gelijk en wisselstroom, elektrische machines (transformatoren, motoren, ...), effecten en gevaren van elektrische stroom op mens en installatie.</p>	<p>Gebruik kunnen maken van de van toepassing zijnde systemen. Gebruikmaken omvat minstens kleine aanpassingen kunnen aanbrengen (settings), het opvragen van gegevens voor het uitvoeren van controles en probleemanalyse, overbruggen van alarmen bij werkzaamheden. Onderhoudswerkzaamheden en systeeminterventies kunnen uitvoeren volgens voorgeschreven procedures.</p>	<p>Taken en opgedragen werken correct en op een veilige manier kunnen uitvoeren uitgaande van de basiskennis meet en regeltechniek, aangevuld met de nodige specifieke bedrijfsinformatie.</p>	<p>Onderhoudswerkzaamheden en systeeminterventies kunnen uitvoeren volgens voorgeschreven procedures.</p>
<p><b>Instrumenttechniker</b></p>	<p>Instrument loops, elektrische tekeningen, hook-ups, pneumatische schema's, grondschema's, P&amp;ID, ISO's, indexen, spec's kunnen lezen en interpreteren. Basiskennis technisch tekeningen</p>	<p>Taken en opgedragen werken correct en op een veilige manier kunnen uitvoeren uitgaande van de basiskennis elektriciteit, aangevuld met de nodige specifieke bedrijfsinformatie.</p>	<p>Gebruik kunnen maken van de van toepassing zijnde systemen. Gebruikmaken omvat minstens kleine aanpassingen kunnen aanbrengen (settings), het opvragen van gegevens voor het uitvoeren van controles en probleemanalyse, overbruggen van alarmen bij werkzaamheden. Onderhoudswerkzaamheden en systeeminterventies kunnen uitvoeren volgens voorgeschreven procedures.</p>	<p>Taken en opgedragen werken correct en op een veilige manier kunnen uitvoeren uitgaande van een basiskennis meet en regeltechniek, aangevuld met de nodige specifieke bedrijfsinformatie. Kennis van de opbouw en onderdelen van een meetkring, meetprincipes van de verschillende fysische grootheden, PID-regelkringen, actuatoren (pneumatisch, hydraulisch, elektrisch)</p>	<p>Uitgaande van een elementaire kennis van de gebruikte toestellen en meetprincipes, onderhoudswerkzaamheden en systeeminterventies kunnen uitvoeren volgens voorgeschreven procedures.</p>
<p><b>Instrumentmechaniker</b></p>	<p>Instrument loops, hook-ups, pneumatische schema's, P&amp;ID, ISO's, indexen kunnen lezen en interpreteren. Basiskennis technisch tekeningen</p>	<p>Bewust zijn van de risico's van elektrische stroom en van de toepassingen ervan binnen het bedrijf Kleppen kunnen afkoppelen</p>		<p>De nodige kennis kunnen toepassen voor het nazicht en herstellen van diverse afsluiters en regelkleppen.</p>	<p>Opbouwen van samplesystemen en leggen van staalnameleidingen volgens instructies en goed vakmanschap</p>
<p><b>Analysetechniker</b></p>	<p>Instrument loops, elektrische schema's, GC-schema, hook-ups, pneumatische schema's, grondschema's, P&amp;ID, ISO's, indexen kunnen lezen en interpreteren. Basiskennis technisch tekeningen</p>	<p>Taken en opgedragen werken correct en op een veilige manier kunnen uitvoeren uitgaande van de basiskennis elektriciteit, aangevuld met de nodige specifieke bedrijfsinformatie.</p>	<p>Gebruik kunnen maken van de van toepassing zijnde systemen. Gebruikmaken omvat minstens kleine aanpassingen kunnen aanbrengen (settings,...), het opvragen van gegevens voor het uitvoeren van controles en probleemanalyse, overbruggen van alarmen bij werkzaamheden.</p>	<p>Taken en opgedragen werken correct en op een veilige manier kunnen uitvoeren uitgaande van basiskennis meet en regeltechniek, aangevuld met de nodige specifieke bedrijfsinformatie. Kennis van de opbouw en onderdelen van een meetkring, meetprincipes van de verschillende fysische grootheden, PID-regelkringen, actuatoren (pneumatisch, hydraulisch, elektrisch)</p>	<p>Taken en opgedragen werken correct en op een veilige manier kunnen uitvoeren uitgaande van de basiskennis analysetechnieken, aangevuld met de nodige specifieke bedrijfsinformatie en eventueel specifieke toepassing. Kennis van analysetechnieken, opbouw samplesystemen</p>

TC 6: Basiskennis chemie	TC 7: Basiskennis toegepaste fysica	TC 8: Basiskennis mechanica	TC 9: IT-systemen	TC 10: Veiligheid-milieu-kwaliteit
	Fysische grootheden, omzetting van eenheden,...	Pakkingen, dichtingen, koppelingen, lagers, smering, materiaalkennis, pompen, mechanical seals, lastechnieken, gebruik van werktuigen, PED	PC-gebruik, SAP, Excel, Tgnet, Database, configuratiesoftware	ATEX, ISO,
De nodige voorschriften en instructies kunnen formuleren uitgaande van de informatie die ter beschikking is		Bewust zijn van de nodige regelgeving en wetmatigheden. Deze zaken kunnen reflecteren naar de praktijk		Wetgeving en algemene regels kunnen vertalen naar de specifieke werkomgeving en de nodige instructies hierop kunnen uitwerken/aanpassen
De nodige voorschriften en instructies kunnen formuleren uitgaande van de informatie die ter beschikking is		Bewust zijn van de nodige regelgeving (bvb PED, ...) en wetmatigheden. Deze zaken kunnen reflecteren naar de praktijk.		Wetgeving en algemene regels kunnen vertalen naar de specifieke werkomgeving en de nodige instructies hierop kunnen uitwerken/aanpassen
De nodige voorschriften en instructies kunnen formuleren uitgaande van de informatie die ter beschikking is		Bewust zijn van de van toepassing zijnde regelgeving (bvb PED, ...) en wetmatigheden. Deze zaken kunnen reflecteren naar de praktijk.		Wetgeving en algemene regels kunnen vertalen naar de specifieke werkomgeving en de nodige instructies hierop kunnen uitwerken/aanpassen
	Uitgaande van de basiskennis toegepaste fysica problemen kunnen analyseren en oplossingen aanreiken	Basiskennis mechanica kunnen toepassen bij de introductie van nieuwe technieken en of toestellen	Officetoeepassingen kunnen gebruiken. Verder doorgedreven kennis van SAP (pointage en opvolging werken,...) Bijkomende kennis voor configuratie van bepaalde toestellen	De regels kunnen toepassen bij het geven van opdrachten. Toezicht kunnen uitoefenen op de naleving van de regels en indien nodig gepast kunnen ingrijpen.
	Uitgaande van de basiskennis toegepaste fysica problemen kunnen analyseren en oplossingen aanreiken	Basiskennis mechanica kunnen gebruiken bij de introductie van nieuwe technieken en of toestellen	Officetoeepassingen kunnen gebruiken. Verder doorgedreven kennis van SAP (pointage en opvolging werken,...) Bijkomende kennis voor configuratie van bepaalde toestellen	De regels kunnen toepassen bij het geven van opdrachten. Toezicht kunnen uitoefenen op de naleving van de regels en indien nodig gepast kunnen ingrijpen.

<p>Kennis van de aanwezige producten en bewust zijn van de mogelijke gevaren</p>	<p>Basiskennis toegepaste fysica kunnen toepassen op de opgedragen taken en installatie</p>	<p>Taken kunnen uitvoeren gebruikmakend van de basiskennis mechanica. Hierbij elementaire en specifieke handelingen en technieken beheersen en kunnen toepassen</p>	<p>Basiskennis PC. Specifieke kennis van toepassingen nodig voor de uitoefening van de opgedragen taken (SAP, instrumentdatabase, DCS - PC-toepassingen). De nodige kennis bezitten voor de configuratie van bepaalde toestellen</p>	<p>Bewust zijn van de voorgeschreven regels naar veiligheid, milieu en kwaliteit bij de uitvoering van de opgedragen taken. Deze regels omvatten o.m. delen komende uit ARAB, AREI, ATEX, ISO en zijn vervat in specifieke instructies.</p>
<p>Bewust zijn van de invloeden en gevaren van chemische elementen en reacties voor materiaal en mens en productieproces</p>	<p>Basiskennis toegepaste fysica kunnen toepassen op de opgedragen taken en installatie</p>	<p>Taken kunnen uitvoeren gebruikmakend van de basiskennis mechanica. Hierbij elementaire en specifieke handelingen en technieken beheersen en kunnen toepassen</p>	<p>Basiskennis PC. Specifieke kennis van toepassingen nodig voor de uitoefening van de opgedragen taken (SAP, instrumentdatabase, DCS - PC-toepassingen). De nodige kennis bezitten voor de configuratie van bepaalde toestellen</p>	<p>Bewust zijn van de voorgeschreven regels naar veiligheid, milieu en kwaliteit bij de uitvoering van de opgedragen taken. Deze regels omvatten o.m. delen komende uit ARAB, AREI, ATEX, ISO en zijn vervat in specifieke instructies.</p>
<p>Kennis van de aanwezige producten en bewust zijn van de mogelijke gevaren</p>		<p>Taken kunnen uitvoeren gebruikmakend van de basiskennis mechanica. Hierbij elementaire en specifieke handelingen en technieken beheersen en kunnen toepassen</p>	<p>Basiskennis PC. Specifieke kennis van toepassingen nodig voor de uitoefening van de opgedragen taken (SAP, instrumentdatabase) De nodige kennis bezitten voor de configuratie van bepaalde toestellen</p>	<p>Bewust zijn van de voorgeschreven regels naar veiligheid, milieu en kwaliteit bij de uitvoering van de opgedragen taken. Deze regels omvatten o.m. delen komende uit ARAB, AREI, ATEX, ISO en zijn vervat in specifieke instructies.</p>
<p>Bewust zijn van de invloeden en gevaren van chemische elementen en reacties voor materiaal en mens en productieproces</p>	<p>Basiskennis toegepaste fysica kunnen toepassen op de opgedragen taken en installatie</p>	<p>Taken kunnen uitvoeren gebruikmakend van de basiskennis mechanica. Hierbij elementaire en specifieke handelingen en technieken beheersen en kunnen toepassen</p>	<p>Basiskennis PC. Specifieke kennis van toepassingen nodig voor de uitoefening van de opgedragen taken (SAP, instrumentdatabase, DCS - PC-toepassingen). De nodige kennis bezitten voor de configuratie van bepaalde toestellen</p>	<p>Bewust zijn van de voorgeschreven regels naar veiligheid, milieu en kwaliteit bij de uitvoering van de opgedragen taken. Deze regels omvatten o.m. delen komende uit ARAB, AREI, ATEX, ISO en zijn vervat in specifieke instructies.</p>





Conval		T											
Debietsmetingen		T					X		X				
Dichtingen		T	X		X	X	X	X	X	X	X		
Drukmetingen		T					X		X				
Drukregelaars		T					X		X				
Elektrische motoren		T						X					
Elektrische tracing		T						X		X			
Elektrolische controllers		T					X		X				
Elektronische schrijvers		T					X		X				
Fotolasser		T		X									
Frequentie-omvormers Vacon		T						X					
Functionele veiligheid (SIL)		T					X	X	X				
Gelijkrichterinstallatie ELY 2		T						X					



Isolatie		T								X			
Kathodische bescherming		T						X					
Koelmachines + koelcircuit		T	X		X		X	X					
Kunststoflassen		T		X									
Lagers		T											
Lassen		T		X									
Lassen voor monteurs		T			X	X							
Motorsturingen		T						X					
MVC-pijpleiding		T					X	X	X				
Niveaumetingen		T					X	X	X				
Olieanalyses		T									X		Enkel leidinggevende
Opzakmachine Concetti lasbalken		T						X					
PED		T		X			X	X	X				













## Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

**Inzetbaarheid of employabiliteit levenslang hooghouden. Gevalstudie: Tessenderlo Chemie**

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-beleidsmanagement**

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,

**Vanwijn, Natalie**

Datum: **31/05/2011**