

Kosten en baten van jobrotatie

Gevalstudie : Fortis Bank België

Rebecca BONGAERTS

promotor :
Prof. dr. Hilda MARTENS

co-promotor :
Mevrouw Thea VERSLEEGERS

Voorwoord

Met deze eindverhandeling rond ik mijn opleiding tot Licentiaat in de Toegepaste Economische Wetenschappen met major Accountancy en Financiering af aan de Universiteit Hasselt. Er zijn heel wat personen die hun steentje hebben bijgedragen tot mijn eindverhandeling, daarom zou ik van deze gelegenheid graag gebruik maken om hen te bedanken.

Allereerst wil ik mijn oprechte dank betuigen aan mijn promotor Prof. dr. H. Martens en mijn copromotor Mevrouw Thea Versleegers. Hun deskundige begeleiding is van uitzonderlijk belang geweest bij het schrijven van deze eindverhandeling. Zij hebben mij veel bijkomende informatie bezorgd en bovendien stuurden zij mij telkens bij waar het nodig was.

Verder wil ik Mevrouw Chantal Vehent, mijn begeleidster bij Fortis, in het bijzonder bedanken. Zij stond mij altijd deskundig bij ondanks haar drukke agenda. Zonder haar medewerking was deze eindverhandeling niet tot het goede resultaat gekomen, waarop ik gehoopt had.

Vervolgens zou ik graag een woord van dank richten aan alle personeelsleden van Fortis die mij geholpen hebben aan de nodige informatie voor mijn praktijkstudie. Ondanks hun drukke bezigheden hebben zij tijd vrijgemaakt om mee te werken aan mijn onderzoek.

Ook wil ik een bijzonder dankwoord richten tot mijn ouders en familie voor hun steun tijdens mijn studies. Ook mijn medestudenten en vrienden die ik tijdens deze periode heb leren kennen, verdienen een bijzonder woordje van dank. Tot slot wil ik mijn vriend Gijs Boelen bedanken voor zijn onvoorwaardelijke steun tijdens het schrijven van deze eindverhandeling.

Bongaerts Rebecca
Diepenbeek, mei 2007

Samenvatting

Tevreden en loyale werknemers zijn van cruciaal belang voor een bedrijf. Ze voegen waarde toe aan het bedrijf, maar ze geven eveneens zekerheid voor de toekomstige resultaten van de onderneming. Het succes van een organisatie is daardoor afhankelijk van de mogelijkheid om werknemers aan te trekken en te behouden. Dit succes kan nog verhoogd worden wanneer de organisatie op de hoogte is van de competenties van zijn werknemers en wanneer deze competenties alsmaar worden bijgeschaafd. Daarvoor is jobrotatie een goed instrument.

Deze eindverhandeling heeft tot doel de kosten en baten van jobrotatie te onderzoeken. Het onderzoek bestaat uit een literatuurstudie en een gevalstudie. In de literatuurstudie gaan we eerst na wat het begrip jobrotatie juist inhoudt, welke vormen ervan bestaan en waar het begrip vandaan komt. Daarna gaan we na met welk doel jobrotatie wordt toegepast en wat de kosten en baten hiervan zijn, zowel voor de organisatie als voor de werknemer. Tot slot wordt hierbij aangegeven hoe jobrotatie in de praktijk wordt toegepast. De gevalstudie vindt plaats binnen Fortis Bank België en is hoofdzakelijk gericht op het in kaart brengen van de kosten en baten van het Job Transition Center (JTC). Dit centrum houdt zich bezig met het laten roteren van personeelsleden waarvan de functie verloren is gegaan door de verschillende fusies die tot Fortis geleid hebben. Als aanvulling bij deze kosten-batenanalyse wordt onderzocht of de motivatie en de productiviteit van het personeel gestegen is door gebruik te maken van de diensten van het JTC. Dit wordt onderzocht aan de hand van enquêtes. In deze enquêtes wordt ook nagegaan wat er kan verbeterd worden aan de werking van het JTC.

Jobrotatie wordt in de literatuur omschreven als een systeem waarbij werknemers in éénzelfde onderneming verschillende functies opnemen of verschillende takenpakketten op zich kunnen nemen in het kader van polyvalentie. Hierbij blijkt dat jobrotatie vooral om drie belangrijke redenen wordt toegepast. Zo wil het bedrijf zijn personeel langer gemotiveerd houden door afwisseling in zijn werk te brengen. Het personeel zal zijn kennis verhogen doordat het bij elke rotatie nieuwe technische vaardigheden moet aanleren. Ook het bedrijf zal kennis opdoen. Het bedrijf zal te

weten komen welke personeelsleden goed presteren in welke functie(s). Deze drie redenen worden uitgebreid besproken in de literatuurstudie.

In de literatuurstudie wordt vermeld wat in het algemeen de belangrijkste kosten en baten zijn van jobrotatie. Een zeer grote kost voor het bedrijf is het telkens opnieuw opleiden van de personeelsleden. Ook het vergaren van informatie over het roterende personeel en het verwerken van deze informatie is kapitaal- en tijdsintensief. Tegenover deze kosten staan natuurlijk ook baten. Zo zal jobrotatie ervoor zorgen dat er minder behoefte is aan duur interimpersoneel. Jobrotatie heeft ook een positief effect op de implementatie van nieuwe technologieën. Levenslang leren en een verhoogde motivatie van personeelsleden zijn belangrijke baten voor het bedrijf. Natuurlijk zijn er aan jobrotatie ook belemmeringen en baten verbonden voor het roterende personeel. De personeelsleden zullen veel kennis opdoen tijdens het roteren waardoor ze een betere plaats op de arbeidsmarkt kunnen innemen, maar ze moeten ook telkens met nieuwe collega's werken, nieuwe functies leren kennen,... wat soms wel maar niet altijd motiverend werkt. Naar de toekomst toe zal jobrotatie nog verder gestimuleerd worden en wordt het ook gezien als een goede manier om werkloosheid tegen te gaan.

Fortis is ontstaan door heel wat fusies. Door al deze fusies en herstructureringen zijn er personeelsleden zonder werk komen te zitten doordat hun functie verdween. Om deze personeelsleden te helpen heeft Fortis Bank België (FBB) het Job Transition Center (JTC) opgestart. Dit centrum probeert deze personeelsleden te laten roteren over verschillende diensten zodat ze op termijn een nieuwe functie vinden binnen Fortis. FBB zou dit centrum willen uitbreiden en proactiever maken, maar hiervoor is eerst een bewijs nodig dat dit centrum doeltreffend werkt. Om dit te bewijzen wordt er in de praktijkstudie een kosten-batenanalyse uitgevoerd en een enquête afgenomen.

Bij de kosten-batenanalyse worden de opleidingskosten, de kosten van de personeelsleden van het JTC en de indirecte kosten als voornaamste kosten van het centrum beschouwd. Als baten worden de uitgespaarde interimkosten en de verhoging van de motivatie en productiviteit onderzocht. Uit de analyse blijkt dat de kosten niet opwegen tegen de baten. Er kan zelfs vastgesteld worden dat de baten vier keer zo groot zijn als de kosten. Vooral de interimkosten die uitgespaard worden door het bestaan van het JTC zijn aanzienlijk. Bij deze analyse kunnen we, op basis van de

vergelijking van evaluaties door leidinggevendenden, een verhoging in motivatie en productiviteit constateren. Deze is echter moeilijk om te zetten in geld.

Als tweede deel van de praktijkstudie wordt er een vragenlijst verstuurd naar de personeelsleden die gebruik hebben gemaakt van de diensten van het JTC. We hebben deze personen bevraagd naar de invloed van het JTC op hun motivatie, hun productiviteit en hun flexibiliteit. Hieruit blijkt dat de meeste personen vinden dat het JTC een positief tot zeer positief effect heeft gehad op vorige elementen. Ook komt hier tot uiting dat er onder de respondenten meer dan 60 % op dit moment gelukkiger is dan voor ze gebruik hadden gemaakt van de diensten van het JTC. Meer dan 75 % van de respondenten vindt dat het JTC een positief effect heeft gehad op hun verdere loopbaan.

Met de schriftelijke vragenlijst wordt er ook onderzocht wat er kan verbeterd worden aan de werking van het Job Transition Center. Dit wordt vooral gedaan aan de hand van open vragen. Het grote merendeel van de respondenten vindt het JTC een goed initiatief en voor 62 % van hen verloopt de werking van het JTC zeer optimaal. Hierbij worden echter twee belangrijke adviezen gegeven. Een eerste belangrijk advies naar een betere werking toe is een veralgemening van het JTC, zodat iedereen die er gebruik van wil maken, dit kan doen. Een tweede advies voor het JTC is een nog betere en langere begeleiding van zijn leden. Er kan gesteld worden dat bijna iedereen een uitbreiding van het JTC een belangrijke stap voorwaarts zou betekenen voor Fortis, als er rekening gehouden wordt met bovenstaande adviezen. Deze adviezen en vragen voor verder onderzoek komen in het laatste hoofdstuk van deze eindverhandeling uitgebreider aan bod.

Uit de praktijkstudie kan geconcludeerd worden dat het Job Transition Center een positief element is van Fortis. Het is niet enkel winstgevend, maar draagt ook bij tot de motivatie en productiviteit van zijn personeelsleden. Het centrum maakt ook dat de personeelsleden meer competent worden door de opleidingen die ze gevolgd hebben. Daarbij zijn er een heel aantal werknemers gelukkiger geworden door het bestaan van het JTC en zoals hierboven reeds gezegd zijn tevreden werknemers belangrijk voor elke organisatie.

Inhoudsopgave

Voorwoord	II
Samenvatting.....	III
Inhoudsopgave.....	- 1 -
Lijst van figuren en tabellen	- 5 -
Lijst van gebruikte afkortingen	- 7 -
Hoofdstuk 1: Inleiding en probleemstelling	- 8 -
1.1 Praktijkprobleem: omschrijving en situering.....	- 8 -
1.2 Centrale onderzoeksvraag.....	- 10 -
1.3 Deelvragen	- 10 -
1.4 Deelvragen voor onderzoek binnen Fortis	- 10 -
1.5 Beschrijving en verantwoording van de onderzoeksopzet	- 11 -
LITERATUURSTUDIE.....	- 13 -
Hoofdstuk 2: Methodologie van de literatuurstudie.....	- 13 -
2.1 Soorten literatuur	- 13 -
2.2 Zoektermen	- 14 -
2.3 Analyse en verwerking van de literatuur	- 14 -
Hoofdstuk 3: Het begrip jobrotatie.....	- 15 -
3.1 Wat is jobrotatie?	- 15 -
3.1.1 Definities	- 15 -
3.1.2 Vormen	- 16 -
3.2 Evolutie.....	- 17 -
3.3 Besluit hoofdstuk 3	- 21 -
Hoofdstuk 4: Interne mobiliteit.....	- 22 -
4.1 Het begrip interne mobiliteit.....	- 22 -
4.2 Interne mobiliteit en loopbaanontwikkeling	- 23 -
4.3 Mobiliteit met behulp van een mobiliteitscentrum	- 25 -
4.4 Besluit hoofdstuk 4	- 26 -

Hoofdstuk 5: Waarom en wanneer jobrotatie toepassen?.....	- 28 -
5.1 Waarom jobrotatie?	- 28 -
5.1.1 Employee learning (kennis van werknemer).....	- 28 -
5.1.2 Employer learning (kennis van werkgever)	- 29 -
5.1.3 Employee motivation (motivatie van werknemer)	- 30 -
5.2 Wanneer jobrotatie?.....	- 31 -
5.2.1 Jobrotatie en de bedrijfskarakteristieken	- 33 -
5.2.2 Jobrotatie en personeelskarakteristieken	- 34 -
5.2.3 Jobrotatie en HRM-praktijken	- 35 -
5.3 Besluit hoofdstuk 5	- 35 -
Hoofdstuk 6: De kosten en baten van een rotatieproject.....	- 37 -
6.1 Kosten-batenanalyse.....	- 37 -
6.1.1 Begrip	- 37 -
6.1.2 Moeilijkheden.....	- 38 -
6.2 De kosten en belemmeringen van jobrotatie	- 39 -
6.2.1 Kosten van jobrotatie voor het bedrijf	- 39 -
6.2.2 Belemmeringen van jobrotatie voor het personeel	- 40 -
6.3 De baten van jobrotatie.....	- 40 -
6.3.1 Baten van jobrotatie voor het bedrijf.....	- 40 -
6.3.2 Baten van jobrotatie voor het personeel	- 41 -
6.3.3 Baten van jobrotatie voor werkzoekenden	- 42 -
6.4 Besluit hoofdstuk 6	- 42 -
Hoofdstuk 7: Mobiliteit in de praktijk.....	- 44 -
7.1 Implementatie van jobrotatie	- 44 -
7.2 Statuten van jobrotatie in Vlaanderen	- 47 -
7.3 De toekomst van jobrotatie.....	- 47 -
7.4 Besluit hoofdstuk 7	- 49 -
PRAKTIJKSTUDIE.....	- 50 -
Hoofdstuk 8: Bedrijfsvoorstelling	- 50 -
8.1 Geschiedenis en marktpositie van Fortis	- 50 -

11.2.2.6 Verband stijging in motivatie door JTC en stijging in toegevoegde waarde door JTC.....	- 94 -
11.2.2.7 Verhoging van flexibiliteit door het JTC.....	- 97 -
11.2.2.8 Effect van JTC op loopbaan	- 98 -
11.2.3 Efficiënt verloop van het JTC	- 99 -
11.2.3.1 Het initiatief van JTC	- 99 -
11.2.3.2 Aard van de werking van het JTC.....	- 100 -
11.2.3.3 Uitbreiding van het JTC	- 102 -
11.3 Conclusie	- 104 -
11.4 Methodologische kritieken bij vragenlijst.....	- 106 -
Hoofdstuk 12: Algemeen besluit en beleidsadviezen.....	- 107 -
12.1 Beantwoording van de centrale onderzoeksvraag	- 107 -
12.2 Beleidsadviezen	- 109 -
12.3 Vragen voor verder onderzoek.....	- 110 -
12.4 Leerervaringen	- 110 -
Lijst van geraadpleegde werken	- 112 -
Bijlagen.....	- 116 -

Lijst van figuren en tabellen

Tabellen

Tabel 1: De stappen bij het roteren van personeel om werklozen in te zetten.....	- 18 -
Tabel 2: De ontwikkeling van jobrotatie in Denemarken	- 19 -
Tabel 3: Redenen om jobrotatie toe te passen volgens de verschillende theorieën-	32 -
Tabel 4: Resultaat van de kosten-batenanalyse	- 71 -
Tabel 5: Frequentie verdeling van populatie, ondervraagde personen en respondenten aan de hand van persoonskenmerken.....	- 76 -
Tabel 6: Frequentieverdeling naar mate van gelukkig zijn vóór en na of tijdens het JTC	- 83 -
Tabel 7: Frequentieverdeling naar huidige motivatie voor alle respondenten en voor de respondenten die ook een huidig JTC-lid zijn	- 85 -
Tabel 8: Chi-Square Tests van huidige motivatie en mate van gelukkig zijn na of tijdens het JTC	- 88 -
Tabel 9: Kruistabel van huidige motivatie en mate van gelukkig zijn na of tijdens JTC	- 89 -
Tabel 10: Frequentieverdeling naar mate van bijdrage van het JTC op verhoging motivatie bij alle respondenten en bij oudere respondenten	- 90 -
Tabel 11: Frequentieverdeling naar mate van stijging in toegevoegde waarde door het JTC	- 93 -
Tabel 12: Chi-Square Tests van de stijging in toegevoegde waarde door het JTC en de bijdrage van het JTC op een verhoging van de motivatie.....	- 95 -
Tabel 13: Kruistabel van de stijging in toegevoegde waarde door JTC en de bijdrage van het JTC op een verhoging van de motivatie	- 96 -
Tabel 14: frequentieverdeling naar de mate van verhoging van flexibiliteit door het JTC	- 97 -
Tabel 15: Frequentieverdeling naar het effect van het JTC op de loopbaan.....	- 98 -
Tabel 16: frequentieverdeling naar de visie op het initiatief van het JTC	- 99 -
Tabel 17: Frequentieverdeling naar de visie op de werking van het JTC.....	- 101 -
Tabel 18: Frequentieverdeling naar de visie op een uitbreiding van het JTC	- 103 -

Figuren

Figuur 1: De implementatie van jobrotatie in een bedrijf	- 46 -
Figuur 2: Top 25 van financiële instellingen wereldwijd	- 51 -
Figuur 3: Organigram Fortis	- 52 -
Figuur 4: Nettowinstbijdrage van Fortis per business in 2005	- 53 -
Figuur 5: Personeelsbestand van Fortis per business in 2005	- 54 -
Figuur 6: Verdeling van respondenten naar geslacht en naar leeftijd.....	- 79 -
Figuur 7: Verdeling van de respondenten naar geslacht en naar taal.....	- 80 -
Figuur 8: Verdeling van de respondenten naar functieklassse	- 81 -
Figuur 9: Verdeling van de respondenten naar mate van gelukkig zijn vóór het JTC.....	- 83 -
Figuur 10: Verdeling van de respondenten naar mate van gelukkig zijn na of tijdens het JTC.....	- 84 -
Figuur 11: Verdeling van de respondenten naar huidige motivatie	- 86 -
Figuur 12: Verdeling van de huidige JTC-leden naar huidige motivatie.....	- 86 -
Figuur 13: Verdeling van de respondenten naar mate van bijdrage van JTC op verhoging motivatie	- 90 -
Figuur 14: Verdeling van oudere respondenten naar mate van bijdrage van het JTC op verhoging motivatie	- 92 -
Figuur 15: Verdeling van respondenten naar stijging in toegevoegde waarde door het JTC	- 93 -
Figuur 16: Verdeling van respondenten naar verhoging van flexibiliteit door het JTC.....	- 97 -
Figuur 17: Verdeling van respondenten naar effect van het JTC op loopbaan.....	- 99 -
Figuur 18: Verdeling van respondenten naar visie op het JTC.....	- 100 -
Figuur 19: Verdeling van de respondenten naar visie op de werking van het JTC-	- 101 -
Figuur 20: Verdeling van respondenten naar visie op uitbreiding van het JTC....	- 103 -

Lijst van gebruikte afkortingen

BL:	Business Line
FBB:	Fortis Bank België
HR:	Human Resource
HRM:	Human Resource Management
JTC:	Job Transition Center
JTCM:	Job Transition Center Manager
MIT:	Management In Transition

Hoofdstuk 1: Inleiding en probleemstelling

In dit eerste hoofdstuk wordt het probleem geschetst dat in deze eindverhandeling wordt uitgewerkt. Ook worden de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen geformuleerd en besproken. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet besproken.

1.1 Praktijkprobleem: omschrijving en situering

Elke organisatie streeft naar positieve resultaten. Sommige bedrijven hebben hiervoor een goede technologie en een uitgebreid machinepark nodig, terwijl andere bedrijven misschien enkel een uniek idee en een startkapitaal nodig hebben om tot goede resultaten te komen. Maar iets wat elke organisatie nodig heeft, zijn goedwerkende en betrouwbare medewerkers. Het personeel vormt de kern van de onderneming. Een goed personeelsbeleid is dus erg belangrijk.

Er is tegenwoordig steeds grotere behoefte aan carrièremogelijkheden, zelfactualisatie en afwisseling bij het personeel. Het gebeurt daarom ook vaak dat er personen van het ene bedrijf naar het andere overlopen om zichzelf op die manier gemotiveerd te houden of om hogerop te geraken. Maar dit kan ook binnen éénzelfde organisatie. Tegenwoordig zijn er al een aantal bedrijven die jobrotatie als onderdeel van het personeelsbeleid toepassen in hun organisatie. Het is voor hen immers belangrijk om medewerkers langer gemotiveerd, effectief en efficiënt aan het werk te houden. Ook voor het personeel zelf is het belangrijk om met overgave te werken en de kans te krijgen om afwisseling in hun werk te brengen en/of hogerop te geraken.

Door de snel evoluerende maatschappij waarin we leven, is er steeds meer behoefte aan nieuwe informatie. Dit geldt ook in het bedrijfsleven; elk bedrijf heeft meer en meer behoefte aan goed geschoolde medewerkers. Het bedrijf verwacht tegenwoordig ook een continue bijscholing van zijn personeel, om zo van alle nieuwe ontwikkelingen op de hoogte te blijven en nieuwe vaardigheden te leren toepassen. Een beleid van jobrotatie draagt hier toe bij. (Eriksson en Ortega, 2006)

Dit soort personeelsbeleid heeft naar alle waarschijnlijkheid een groot aantal voordelen voor het bedrijf en het personeel. Maar zijn hier ook negatieve kanten aan verbonden voor het bedrijf en het personeel? En wat zijn de kosten van zulk beleid? En wegen de baten, die dit soort beleid aan de onderneming biedt, op tegen deze kosten?

Omdat er bij Fortis veel aandacht uitgaat naar jobrotatie zijn we bovenstaande vragen ter plekke gaan onderzoeken. Sinds de fusie van ASLK en Generale Bank tot Fortis, zijn er heel wat diensten verdwenen of ingekrompen. Dit zorgt soms voor te veel personeel op een aantal diensten. Wat gebeurt er met deze personeelsleden? Hier bieden het JTC¹ (Job Transition Center) en het MIT (Management In Transition) een oplossing. Deze organen proberen ervoor te zorgen dat personeelsleden, die geen echte plaats meer hebben binnen Fortis, terug een vaste betrekking krijgen of flexibel worden ingezet in zogenaamde missies. Een missie is een in tijd beperkte betrekking en kan een periode van twee dagen tot twee jaar in beslag nemen. Deze personeelsleden kan men laten roteren tussen verschillende diensten om zo kennis te vergaren of om op zoek te gaan naar wat dit personeelslid graag en efficiënt doet. Een andere situatie is wanneer er iemand terug komt uit tijdscrediet. Doordat deze persoon een tijdje uit het bedrijf weg geweest is, gaat hij/zij niet meer altijd over de nodige kennis beschikken. Deze persoon kan men dan laten roteren tussen verschillende diensten om er zo voor te zorgen dat hij terug ingewerkt raakt in het systeem en dat hij/zij zo kennis opdoet. Het Job Transition Center (JTC) doet dit voor alle personeelsleden gaande van arbeider tot het directie-kaderpersoneel. Het MIT (Management In Transition) heeft dezelfde functie, maar doet dit voor het directie-kaderpersoneel van Fortis.

Het JTC en het MIT zijn overkoepelende organen van Fortis Bank, toch stimuleert het algemeen personeelsbeleid rotatie niet of weinig. Het Job Transition Center is een orgaan apart. Wanneer er een personeelslid zonder job valt of terugkeert uit tijdscrediet, gaat deze persoon eerst aankloppen bij de Human Resource (HR) afdeling. Wanneer men bij HR geen werk vindt voor deze persoon, komt deze persoon terecht bij het JTC. Hier zorgt men ervoor dat dit personeelslid verschillende tijdelijke betrekkingen krijgt en hopelijk op termijn een vaste betrekking.

¹ Het JTC wordt uitgebreider besproken in hoofdstuk 8

1.2 Centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

“Wat zijn de kosten en baten van jobrotatie binnen Fortis en wat zijn de positieve en negatieve ervaringen van het personeel met het JTC? Welke adviezen ter optimalisatie kunnen we hierbij geven?”

1.3 Deelvragen

Om een antwoord te geven op de hierboven vernoemde centrale onderzoeksvraag, gaan we deze opsplitsen in een aantal deelvragen.

- Wat wordt er verstaan onder jobrotatie?
- Welke verschillende vormen van jobrotatie bestaan er?
- Hoe is jobrotatie ontstaan en uitgegroeid?
- Wanneer en met welk doel wordt jobrotatie toegepast in ondernemingen?
- Welke zijn de positieve en negatieve effecten van jobrotatie voor de onderneming? Voor het personeel?
- Wat zijn de algemene kosten en baten van jobrotatie?
- Hoe wordt jobrotatie in de praktijk toegepast?

1.4 Deelvragen voor onderzoek binnen Fortis

Fortis past jobrotatie toe via aparte organen; het JTC (Job Transition Center) en MIT (Management In Transition). Deze centra proberen ervoor te zorgen dat personeelsleden, die geen echte plaats meer hebben binnen Fortis, terug een vaste betrekking krijgen of flexibel worden ingezet in zogenaamde missies. De oprichters van dit centrum (het JTC) willen de toepassing van jobrotatie naar de toekomst toe uitbreiden. Ze willen niet meer alleen bestaan om problemen op te lossen, maar ook om problemen te voorkomen. Op lange termijn wil men dat jobrotatie een onderdeel gaat uitmaken van het algemeen personeelsbeleid. Om deze uitbreiding te

ondersteunen zal men de directie ervan moeten overtuigen dat dit orgaan rendabel is voor Fortis. Om tot dit resultaat te komen, hebben we gekozen voor deze deelvragen:

- Is jobrotatie bevorderend voor Fortis? Waarom wel of waarom niet? En voor het personeel?
- Kan jobrotatie belemmerend zijn voor Fortis? En voor zijn personeel?
- Wat zijn de voor- en nadelen van jobrotatie voor Fortis? En voor het personeel?
- Hoe werkt het JTC?
- Wat zijn de kosten van het JTC?
- Wat zijn de baten van het JTC?
- Wegen deze baten op tegen de kosten?
- Heeft het JTC een positief effect op het personeel van Fortis?
- Draagt het JTC bij tot een hogere motivatie van de personeelsleden van Fortis die aan rotatie gedaan hebben?
- Wat kan er aan het personeelsbeleid inzake jobrotatie binnen Fortis verbeterd worden?

1.5 Beschrijving en verantwoording van de onderzoeksopzet

De bedoeling van deze eindverhandeling bestaat erin te weten te komen hoe jobrotatie in de praktijk toegepast wordt. Door dit in een bedrijf te onderzoeken, komt men te weten wat de positieve en negatieve aspecten zijn van jobrotatie voor het bedrijf en zijn personeelsleden. Ook kan men met een praktijkonderzoek acties tot verbetering van het rotatiebeleid voorstellen. Het accent van deze eindverhandeling ligt op het praktijkonderzoek. Om meer inzicht te krijgen in het begrip jobrotatie, in zijn verschillende vormen en in de redenen van toepassing, zal er eerst een literatuurstudie uitgevoerd worden.

Deze eindverhandeling is dus opgesplitst in twee delen. Het eerste deel van de eindverhandeling is een literatuurstudie rond jobrotatie. Deze literatuurstudie wordt gemaakt aan de hand van beschikbare wetenschappelijke literatuur, waarvan de belangrijkste bevindingen in de eindverhandeling zijn opgenomen. Het doel van de

literatuurstudie is om meer inzicht te krijgen in het begrip jobrotatie, zodat de praktijkstudie beter kan uitgevoerd en begrepen worden.

Het tweede deel van deze eindverhandeling omvat een praktijkstudie bij Fortis. Binnen dit bedrijf gaan we onderzoeken hoe en waarom jobrotatie er wordt toegepast. Binnen Fortis wordt er een kosten-batenanalyse uitgevoerd. Door de schaarste aan financiële middelen is het belangrijk dat men kan bewijzen dat een bepaald project rendabel is. In een kosten-batenanalyse kunnen alle aspecten van een project worden opgenomen of geschat en zo mogelijk voorzien van een financiële waardering. Fortis zou graag het gebruik van jobrotatie uitbreiden naar de toekomst toe. Om hier ondersteuning voor te krijgen zou het positief zijn dat de afdeling Internal Mobility, waar het JTC en het MIT onder vallen, de directie ervan kan overtuigen dat jobrotatie een positief effect heeft op het bedrijfsresultaat. Dit bewijs gaan we trachten te leveren door een kosten-batenanalyse. Hiernaast gaan we ook een survey uitvoeren bij de personeelsleden van Fortis die al ooit geroteerd hebben. Met deze survey proberen we er achter te komen of de motivatie van de personeelsleden gestegen is nadat ze aan jobrotatie gedaan hebben. Ook bevragen we hen naar de werking van het JTC. Tot slot geven we nog een conclusie van de gevonden resultaten. Aan de hand van dit resultaat gaan we na of en eventueel hoe men het JTC het best kan uitbreiden. Ook worden er aan de hand van de resultaten van de kosten-batenanalyse en de survey adviezen gegeven aan Fortis om hun beleid van jobrotatie te verbeteren.

LITERATUURSTUDIE

Hoofdstuk 2: Methodologie van de literatuurstudie

Aangezien de kennis betreffende jobrotatie en interne mobiliteit te beperkt was om dit onderzoek uit te voeren, begonnen we met een grondige literatuurstudie. In wat volgt worden eerst de verschillende soorten literatuur toegelicht. Vervolgens komen de zoektermen aan bod die gebruikt werden om bruikbare literatuur op te zoeken. Tot slot wordt de werkwijze bij de analyse en verwerking van de geselecteerde literatuur gesproken.

2.1 Soorten literatuur

Voor deze literatuurstudie werden primaire, secundaire en tertiaire bronnen geraadpleegd. Wat betreft de primaire bronnen werden er naast eindverhandelingen ook onderzoeksrapporten geraadpleegd. Voor de eindverhandeling werd vooral de universiteitsbibliotheek van campus Diepenbeek bezocht.

Als secundaire bronnen werden er zowel boeken, maar vooral artikels uit tijdschriften geraadpleegd. Hierbij werd gezocht naar de meest recente publicaties. Ook deze literatuur werd vooral in de bibliotheek van de Universiteit Hasselt gevonden.

Ten slotte werd er eveneens beroep gedaan op enkele tertiaire bronnen. Zo werd er in de bibliotheek van de Universiteit Hasselt met behulp van de hoofdcatalogus toegang verkregen tot meer specifieke databanken zoals Bronco, Zebra, EbscoHost en Antilope. Deze tertiaire bronnen maakten het mogelijk om op een snelle manier relevante literatuur te vinden. Hierbij werd de meeste informatie gevonden met de zoekmachine EbscoHost.

Tevens bood het Internet heel wat nuttige informatie. Zoekmotoren zoals Google Scholar en Altavista maakten het mogelijk om op een snelle manier aan informatie te geraken. Ter verkenning van het onderwerp werd er literatuur in het Engels en het Nederlands gezocht.

Ook werd er een interview afgenomen van Éamon McInerney, training en development specialist van de Europese Unie. Aan deze persoon stelden we schriftelijk enkele vragen over zijn opvattingen rond interne mobiliteit en jobrotatie.

2.2 Zoektermen

Het is belangrijk goede zoektermen te gebruiken om tot de geschikte literatuur te komen. Voor de literatuurstudie hebben we ons vooral op de zoektermen jobrotatie, rotatie, mobiliteit, interne mobiliteit, mobiliteitsbeleid, loopbaanontwikkeling, loopbaanbegeleiding en competentie management geconcentreerd. Deze termen werden zowel in het Nederlands als in het Engels gebruikt bij het zoeken naar literatuur.

2.3 Analyse en verwerking van de literatuur

Bij de analyse van de literatuur werd eerst de inhoudsopgave doorgenomen en werd er vervolgens al skimmend te werk gegaan. De hoofdstukken die interessant leken, werden al skimmend gelezen en de relevante tekstdelen aangeduid. De gevonden relevante literatuur werd met elkaar vergeleken en verwerkt tot een geheel. Ook werd deze literatuur soms vergeleken met het mobiliteitsbeleid bij Fortis en met het Job Transition Center.

Hoofdstuk 3: Het begrip jobrotatie

In dit hoofdstuk van de literatuurstudie wordt het begrip jobrotatie grondig uitgelegd. Er worden een aantal definities voor het begrip gegeven alsook de mogelijke vormen waarin jobrotatie kan voorkomen. Vervolgens wordt er uitgelegd waar jobrotatie vandaan komt en hoe het uitgegroeid is tot wat het nu is.

3.1 Wat is jobrotatie?

3.1.1 Definities

In de klassieke terminologie van arbeidsorganisatie wordt de term jobrotatie omschreven als: "een systeem waarbij werknemers in eenzelfde onderneming verschillende functies opnemen of verschillende takenpakketten op zich kunnen nemen in het kader van polyvalentie. Dit kan gebeuren omwille van verschillende redenen, zoals het verbeteren van de efficiëntie in een onderneming, het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid, in het kader van levenslang leren en verticale en horizontale promotie, enz." (Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, 1999)

Papathanassiou (2001) omschrijft jobrotatie als een model voor continue vorming en training van de werknemers waarbij ook werklozen worden opgeleid om zo vaste werknemers te vervangen wanneer die in opleiding zijn.

Jobrotatie wordt toegepast in bedrijven met een mobiliteitsbeleid. Mobiliteitsbeleid wordt in Van Dale als volgt gedefinieerd: 'beleid dat erop gericht is het veranderen van functie van ambtenaren te bevorderen'.

(<http://www.vandale.nl/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=mobiliteitsbeleid>)

Het tegenovergestelde van een rotatiebeleid, beleid waarin werknemers een andere job uitoefenen in elke periode, is een beleid van jobspecificatie. Dit is een beleid waarin een werknemer een job uitoefent vanaf het begin van zijn ambtstermijn en dit blijft doen in opeenvolgende periodes. (Ortega 2001)

Michael A. Campion (1994) omschrijft jobrotatie als transfers van personeelsleden tussen verschillende functies binnen een organisatie. Hij merkt hierbij op dat de meeste personeelsleden één keer, voor een bepaalde periode, van functie veranderen, maar nadien terug naar hun oude functie terugkeren. Toch zijn er ook personen die permanent hun nieuwe functie blijven uitvoeren. Voor het opzet van dit werkstuk zal het gaan over het frequent veranderen van functie, telkens voor een bepaalde periode.

Dit zijn een aantal van de vele definities van jobrotatie. Er bestaat geen één algemeen geldende definitie want jobrotatie bestaat in verschillende vormen en soorten en wordt toegepast voor verschillende doeleinden. Wanneer we het verder in deze eindverhandeling hebben over jobrotatie binnen Fortis, hanteren we volgende definitie: Een systeem van transfers van personeelsleden tussen verschillende functies binnen één organisatie in het kader van polyvalentie en hertewerkstelling van overtollige personeelsleden.

3.1.2 Vormen

Er zijn verschillende opvattingen rond personeelsmobiliteit. Zo bestaat er externe en interne mobiliteit van personeel, turnover en rotatie, respectievelijk. (Ortega 2001) Bij externe mobiliteit gaat het personeel veranderen van job buiten de organisatie; men gaat van het ene bedrijf naar het andere. Spreekt men over interne mobiliteit, dan bedoelt men het veranderen van job binnen éénzelfde organisatie. (Ortega 2001) In deze eindverhandeling zal het uitsluitend gaan om interne mobiliteit van personeel. In de context van deze eindverhandeling bedoelen we met jobrotatie en personeelsmobiliteit, een verandering binnen dezelfde organisatie.

Met jobrotatie kan men bedoelen dat een werknemer elke dag of elk uur een andere functie uitoefent. Iemand anders kan hiermee bedoelen dat het personeel na een langere periode van functie en/of afdeling verandert. Wanneer het in de loop van deze scriptie gaat over jobrotatie, wordt hier dit laatste mee bedoeld. Het zal meestal gaan over een periode van minstens twee dagen tot maximum twee jaar. Dit is immers de duur die een missie bij Fortis in beslag kan nemen.

Ook kan er een verschil waargenomen worden tussen rotatieprojecten die tot doel hebben werklozen in het project op te nemen en rotatieprojecten waarbij dit niet het doel is. Rotatieprojecten waar geen werklozen worden ingeschakeld, vallen onder de noemer interne mobiliteit. Dit laatste wordt in hoofdstuk 4 uitgebreider besproken.

Binnen jobrotatie moet men nog een onderscheid maken tussen mobiliteit op horizontaal en verticaal niveau. Met jobrotatie op horizontaal niveau bedoelen we dat men van functie, afdeling, departement,...verandert zonder promotie te maken. Verticale mobiliteit wil zeggen dat men van functie verandert doordat men promotie krijgt. Bij bedrijven die jobrotatie toepassen komt er horizontale en verticale mobiliteit voor, terwijl bij bedrijven die geen jobrotatie toepassen er alleen verticale mobiliteit plaatsvindt. Wanneer personeel verticaal beweegt, heeft dit personeel meestal een evaluatie gehad en wordt er aan de hand van deze evaluatie een promotie toegekend. Bij horizontale mobiliteit is er geen sprake van dergelijke evaluatie. (Ortega 2001) Wanneer het verder in deze eindverhandeling gaat over jobrotatie, zal er naast verticale rotatie, ook horizontale rotatie geïmpliceerd worden.

3.2 Evolutie

Jobrotatie is geen recent fenomeen. Al in de jaren '60 en '70 was er veel te doen rond dit thema. Jobrotatie werd toen gezien als de ideale manier om medewerkers te motiveren, en werd gedefinieerd als een transfer van personeel tussen verschillende betrekkingen. (Stites-Doe, 1996) In die tijd had jobrotatie vooral de bedoeling werkloosheid tegen te gaan. Guggenheim (2002) vermeldt in zijn artikel dat men jobrotatie in zijn beginfase zag als een rotatie tussen tewerkgesteld zijn en opleidingen. De idee hierachter is een werknemer de kans geven om van een opleiding te genieten, zonder dat er problemen ontstaan in het productieproces. Deze problemen ontstaan niet doordat men deze werknemer vervangt door een werkzoekende. (Guggenheim E. F., 2002)

De term jobrotatie is in Denemarken tot stand gekomen doordat er daar destijds een hoge en stabiele werkloosheid heerste. Door de introductie van allerlei nieuwe technologieën was er tevens nood aan nieuwe competenties en een nieuwe werkorganisatie. Deze interesse van de werkgever in meer competente werknemers

stond in die tijd recht in lijn met de interesse van werknemers in een verdere ontwikkeling. (Kruhøffer, 2002)

Het duurde echter lang vooraleer jobrotatie daadwerkelijk in een bedrijf werd toegepast. Thomson (1998) omschrijft in zijn artikel 'Jobrotation' hoe en wanneer dit fenomeen voor het eerst in de praktijk werd gebracht. De aanzet kwam van drie Deense schrijvers, die in 1994 een uiteenzetting gaven over hoe jobrotatie in de praktijk zou moeten toegepast worden. Zij omschreven jobrotatie als een goede manier om werkloosheid tegen te gaan en tegelijkertijd werkend personeel meer op te leiden. De toepassing ervan bestond uit een aantal stappen. Eerst worden er personeelsleden geselecteerd voor bepaalde opleidingen. In de volgende stap worden er werklozen aangeworven om deze medewerkers tijdelijk te vervangen. Ook zij krijgen hiervoor eerst een opleiding aangeboden. In deze stap wordt de oorspronkelijke werknemer ook een trainer (tutor), want hij/zij kan zijn dagelijks uit te voeren taak het beste omschrijven en aan iemand aanleren. Wanneer de training van de voormalig werklozen erop zit, nemen zij de taak over van de oorspronkelijke werknemers en kunnen deze laatsten zelf van een opleiding genieten. Wat er uiteindelijk met de voormalig werklozen zal gebeuren is niet zeker. De kans bestaat dat zij een vast contract aangeboden krijgen. (Papathanassiou, 2001) Deze stappen zijn ook schematisch te zien in tabel 1.

Tabel 1: De stappen bij het roteren van personeel om werklozen in te zetten (Guggenheim, 2002)

Period	0	1	2	3	4
Active without employment	Unemployment	training in training centre	training in enterprise as trainee	employment in enterprise as replacement	,,,
Active with employment	Employment in enterprise	employment in enterprise	employment in enterprise and tutoring	training in training centre	Employment in enterprise

De eerste omzetting van jobrotatie in de praktijk gebeurde dan ook in Denemarken. Wat jobrotatie daar heeft doen doorbreken, was de match met de arbeidsmarktpolitiek van Denemarken in die tijd. Er werden werkmogelijkheden aangeboden aan werklozen, terwijl werknemers de kans hadden om zich hoger op te leiden. (Kruhøffer, 2002) Dit eerste project startte in 1994. (Thomson, 1998) Zoals in tabel 2 af te lezen valt, had dit initiatief in 1996 een piekmoment; er deden toen 36.000 personen mee aan dit project in Denemarken. Sinds 1996 is dit cijfer geleidelijk aan beginnen dalen tot 10.332 personen in 2001. Deze daling kan verklaard worden door economische veranderingen in deze periode. Sinds 1994 had het werkloosheidspercentage in Denemarken een sterke teruggang. Door de moeilijkheid om gemotiveerde werklozen te vinden, werden er minder jobrotatieprojecten gestart dan men gepland had. (Oschmiansky, 2002)

Tabel 2: De ontwikkeling van jobrotatie in Denemarken (Oschmiansky, 2002)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Werkenden	21.015	30.628	15.604	21.347	20.317	7.005	8.896
Werklozen	7.988	5.803	3.476	5.203	4.544	1.832	1.436
Samen	29.003	36.431	19.080	26.538	24.891	8.837	10.332

Ondanks de daling in toepassing van jobrotatie werd dit eerste grote project in Denemarken als zeer efficiënt beschouwd. Ongeveer 60 % van de werklozen kreeg uiteindelijk een vaste baan aangeboden door het bedrijf waar ze een training kregen. De Deense denkwijze was dat dit project de werkloosheid niet alleen op een passieve manier kan verhelpen, maar op een manier die ook positief is voor de onderneming. (Thomson, 1998)

In zijn artikel 'Jobrotation development and dissemination in Europe' verklaart Kruhøffer (2002) dat de situatie in het midden van de jaren '90 in de lidstaten van de EU niet veel verschilde van de situatie in Denemarken. Er heerst binnen de EU ook een hoge en stabiele werkloosheid van 11 %. Binnen de lidstaten van de EU was het

marktbeeld zeer snel aan het veranderen wat betreft nieuwe technologie en globalisatie. Deze veranderingen waren zo drastisch dat de Europese Commissie in 1995 verklaarde dat in 2005 80 % van alle technologie nieuw zou zijn. Hierdoor zou een competentiekloof ontstaan die de competitiviteit van Europese bedrijven in gevaar zou brengen. De arbeidsmarkt werd rond die tijd in twee gedeeld; bedrijven met moderne technologie en goed opgeleide arbeiders en bedrijven met een traditionele technologie en minder hoog opgeleide arbeiders. (Kruhøffer, 2002)

Het netwerk 'EU JobRotation' was er zeker van dat jobrotatie een oplossing zou bieden voor de problemen waar de arbeidsmarkt mee kampte, maar hiervoor waren op dat moment de nodige financieringsmiddelen niet beschikbaar. Uiteindelijk werden er fondsen van de EU vrijgemaakt om jobrotatie toe te passen in ongeveer elke lidstaat van de EU. Deze verandering in het personeelsbeleid is bij elke lidstaat in goede aarde gevallen. Op een jobrotatie-conferentie in Kopenhagen in 1997 concludeerde men dat jobrotatie een positief effect heeft op inzetbaarheid, flexibiliteit en gelijke kansen van het personeel. (Kruhøffer, 2002) De Britse Minister van Staat, Andrew Smith, zei hierbij "Jobrotation is even better than a win-win situation. It is a win-win-win triangle, with the employer, the employee and the unemployed person all standing to benefit."

Vandaag de dag is jobrotatie wereldwijd gekend. Door een onderzoek van Osterman (2000) werd aangetoond dat door meer dan 50% van alle organisaties in de Verenigde Staten jobrotatie werd toegepast in 1997. In 1999 bleek dit cijfer ook te kloppen voor de rest van de OECD²-landen, waaronder België. (OECD, 1999) Dit is mede te danken aan het EU-Leonardo-programma, het Europese actieprogramma voor beroepsopleiding. Dit programma wil de kwaliteit en het innovatievermogen van de beroepsopleidingen in Europa stimuleren door financiële steun aan verscheidene soorten projecten, waaronder jobrotatie.

(<http://www.gemeenschapsonderwijs.be/europa/neteur2.htm>)

Jobrotatie refereert tegenwoordig niet meer enkel naar het opleiden van werklozen, maar naar een periodieke opleiding en bijscholing van alle personeelsleden. Het is niet meer hoofdzakelijk de bedoeling om werkloosheid tegen te gaan, maar eerder om het

² Organisation for Economic Co-operation and Development

personeel een bredere opleiding te geven zodat zij multi-inzetbaar worden. (Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, 1999) De Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (1999) spreekt van 'jobrotatie als inschakelinstrument', wanneer men de bedoeling heeft werklozen op te leiden door jobrotatie.

3.3 Besluit hoofdstuk 3

De literatuur biedt talrijke definities en vormen van jobrotatie. Samengevat wil jobrotatie zeggen dat werknemers afwisselend worden ingezet op verschillende plaatsen en in verschillende functies binnen hetzelfde bedrijf. Hierbij worden ook vaak werklozen opgeleid die dan werknemers kunnen vervangen die een opleiding aan het volgen zijn. Men kan zijn personeel laten roteren voor telkens korte of langere periodes. In deze eindverhandeling zal het gaan over een periode schommelend van twee dagen tot twee jaar.

Zowel in Denemarken als in de rest van Europa ontstond jobrotatie door de stabiele werkloosheid die er heerste in de jaren '90 en doordat er sprake was van sterke veranderingen op de arbeidsmarkt op het gebied van nieuwe technologieën en globalisatie. In 1994 werd jobrotatie voor het eerst in de praktijk gebracht in Denemarken. Op de dag van vandaag wordt jobrotatie in bijna elke lidstaat van de EU toegepast, maar nog steeds niet in dezelfde mate als in Denemarken.

Hoofdstuk 4: Interne mobiliteit

In dit hoofdstuk worden de verschillen en overeenkomsten uitgelegd tussen jobrotatie en interne mobiliteit. Ook zal er iets meer uitleg gegeven worden over loopbaanbegeleiding.

4.1 Het begrip interne mobiliteit

Langendoen (1998) omschrijft interne mobiliteit als een doorstroombeleid waarbij de talenten van de werknemer optimaal tot hun recht komen en de werkgever ten volle gebruik maakt van de kwaliteiten die zijn werknemers bezitten. Interne mobiliteit kan men bijvoorbeeld toepassen door het werken met pools van verschillende flexibele krachten. Door dit soort beleid kunnen waardevolle krachten voor de organisatie behouden blijven, wordt de arbeidssatisfactie vergroot en de kans op burn-out verkleind. (Langendoen, 1998)

Langendoen (1998) heeft het in zijn beschrijving van interne mobiliteit niet over het in dienst nemen van werklozen, wat bij de omschrijving van de term 'jobrotatie' wel soms gedaan wordt. 'Interne mobiliteit' slaat meer op het roteren binnen een onderneming, terwijl 'jobrotatie' slaat op het roteren binnen een onderneming waarbij al of niet werklozen worden opgeleid om roterende werknemers tijdelijk te vervangen. Jobrotatie is eigenlijk een specifieke toepassing van een intern mobiliteitsbeleid. Vaak worden deze twee termen door elkaar gebruikt. Beiden hebben dan ook hetzelfde doel, namelijk flexibele³ en multi-inzetbare werknemers creëren. Ook de redenen van toepassing, die in punt 2.3 uitgebreid besproken worden, zijn voor beide termen vaak dezelfde. (Langendoen, 1998)

Bij Fortis wordt er interne mobiliteit toegepast, omdat men in het proces van rotatie geen werklozen opleidt om roterende werknemers tijdelijk te vervangen. Toch spreekt men binnen Fortis en vooral op het JTC over jobrotatie. Het JTC heeft als doel het helpen van personeelsleden die onproductief geworden zijn of zonder werk gevallen

³ "Een flexibele werknemer toont een behoorlijke mate van veranderingsbereidheid. Het kan hierbij gaan om de bereidheid geografisch mobiel te zijn, ingezet te worden in andere functies en voor andere taken, aan opleidingen deel te nemen of om op andere en wisselende tijden te werken" (Langendoen, 1998)

zijn door deze personen in verschillende missies in te zetten. Deze personen ziet men als een soort van werklozen, maar dan intern. Het JTC doet dus aan een mengeling van interne mobiliteit en jobrotatie.

Langendoen (1998) onderscheidt drie vormen van interne mobiliteit: interim contracten, uitwisselingsstages en deeltijdconstructies.

Interim contracten

Gedurende een bepaalde tijd kan een werknemer intern andere werkzaamheden uitvoeren en op die wijze zijn deskundigheden verbreden, waarna hij in de eigen functie terugkeert. Op deze manier werkt men aan een opbouw van meerdere deskundigheden.

Uitwisselingsstages

Als onderdeel van een verbredende opleiding gaat men tijdelijk van functie wisselen met een ander personeelslid van het bedrijf. Ook hier keert men na een bepaalde tijd terug naar de oorspronkelijke functie.

Deeltijdconstructies

Bij vorige twee vormen van interne mobiliteit kan er een probleem ontstaan bij terugkeer naar de oorspronkelijke functie. Het gebeurt wel eens dat bij de terugkomst op de oorspronkelijke functie de werknemer overbodig geworden is. Dit is echter niet de bedoeling van interne mobiliteit. Deze laatste vorm, deelconstructies, kampt niet met dit probleem. Hierbij werkt de werknemer een gedeelte van zijn werkweek op een andere plek of besteedt een deel van zijn tijd aan een project waarin nieuwe ervaringen kunnen worden opgedaan.

4.2 Interne mobiliteit en loopbaanontwikkeling

Vroeger stond elke werknemer meer zelf in voor de ontwikkeling van zijn loopbaan. Tegenwoordig kan er meer en meer beroep gedaan worden op iemand die je helpt bij het uitstippelen van je loopbaan. Omdat de werksituaties tegenwoordig erg snel veranderen en omdat er sprake is van een grotere arbeidsmobiliteit, bestaan er voor elke werknemer mogelijkheden om een eigen carrière uit te bouwen. (Maud, 2002)

Een belangrijk begrip hierbij is employability. Dit begrip kan als volgt omschreven worden: "Het in staat zijn en blijven tot het uitoefenen of verwerven van een functie binnen of buiten de eigen arbeidsorganisatie." (Langendoen, 1998)

Wanneer een werknemer employable wil blijven, moet deze persoon zich blijvend ontwikkelen. Om het de werknemer mogelijk te maken zijn bereidheid tot permanente ontwikkeling om te zetten in daadwerkelijke acties, moet de werkgever hiervoor faciliteiten aanbieden. (Langendoen, 1998) Dit wordt vaak aangeboden in de vorm van loopbaanbegeleiding, wat zowel binnen het bedrijf als erbuiten kan gebeuren.

Tot het eind van de jaren zeventig had de overheid de verantwoordelijkheid voor een kwalitatief goede loopbaanbegeleiding. Door vele dereguleringen en decentraliseringen heeft de overheid deze verantwoordelijkheid afgestoten en overgedragen aan verschillende dienstverleners. Ook wordt er tegenwoordig vaak loopbaanbegeleiding aangeboden door de werkgever zelf. (Bekker, e.a., 2005)

Wanneer er beroep wordt gedaan op loopbaanbegeleiding binnen het bedrijf gaat men na welke interne rotaties en opleidingen nodig zijn om het gewenste doel te bereiken. Aan de hand hiervan stelt de loopbaanbegeleider een persoonlijk ontwikkelingsplan op. In het opstellen van zo een persoonlijk ontwikkelingsplan kunnen drie stadia onderscheiden worden. (Dekker en Schoolland, 1997)

Huidige-gewenste situatie

De eerste stap voor het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan is het maken van een analyse van het huidig functioneren van de werknemer. Er zal een overzicht gemaakt worden van de taken die deze werknemer vervult en de mate waarin hij deze taken goed of minder goed uitvoert. Op deze manier wordt in kaart gebracht welke aspecten van zijn functie verdere ontwikkeling behoeven. Ook zal men er achter komen op welke wijze sterke punten in het functioneren optimaal benut kunnen worden. Aan de hand van deze analyse kan een richting bepaald worden waarin de werknemer zich verder zal gaan ontwikkelen en zal een gewenst competentieprofiel worden opgesteld.

Ontwikkeltraject

De volgende stap van het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan bestaat uit het opstellen van een ontwikkeltraject dat de werknemer zou kunnen doorlopen om het gewenste competentieprofiel te realiseren. Dit kan gaan van het volgen van opleidingen, zelfstudiepakketten, het lopen van stages tot het deelnemen aan verschillende rotatieprojecten.

Stappenplan

Het ontwikkeltraject wordt in deze derde stap vertaald in een concreet stappenplan. Hierin wordt aangegeven welke prioriteitsvolgorde wordt aangehouden en welke stappen achtereenvolgens worden gezet. Een duidelijke tijdsplanning van de verschillende stappen en evaluatiemomenten is ook een belangrijk punt in deze stap.

Bij Fortis doet het JTC ook aan een soort van loopbaanbegeleiding voor de geselecteerde werknemers. Zoals hierboven omschreven, gaat men ook kijken naar de huidige situatie van de werknemer en wat deze werknemer graag zou willen bereiken. Hierbij zal men dan aanbevelingen doen voor bepaalde opleidingen. In de mate van het mogelijke zal het JTC deze persoon missies laten uitvoeren die in de richting liggen van het gewenste doel.

Uit bovenstaande kunnen we concluderen dat naast kennis en ervaring, de persoonlijke interesses en waarden van personeelsleden centraal staan bij loopbaanontwikkeling. Men houdt rekening met wat de werknemer zelf wil bereiken. (Anthonissen e.a., 2002) Ook het JTC luistert naar wat zijn leden willen bereiken en probeert hier zoveel mogelijk rekening mee te houden bij zijn keuzes. Het is immers belangrijk om personeel te hebben dat graag werkt en daardoor ook vaak verbetert.

4.3 Mobiliteit met behulp van een mobiliteitscentrum

Het is belangrijk als werkgever om zijn personeel in staat te stellen wijzigingen in zijn loopbaan aan te brengen en gestelde doelen proberen te verwezenlijken. Voor het personeel is het dus nodig om een zicht te krijgen op de mogelijkheden die er zijn op de arbeidsmarkt. Het is immers niet mogelijk dat een werknemer zelf een compleet

beeld heeft van de vraag naar bepaalde vakmensen of van de variëteit aan functies en beroepen die er bestaan. (Langendoen, 1998)

Hierbij kan een mobiliteitscentrum het personeel helpen zijn weg te vinden in de interne en externe arbeidsmarkt. Zo een centrum kan je voorzien van allerlei informatie zoals openstaande vacatures, relevante opleidingen en benodigde kwalificaties voor bepaalde functies. Je zult er een volledig overzicht verkrijgen van de ruimte die er is op de arbeidsmarkt voor personen met jouw kennis en ervaring. (Langendoen, 1998)

Het JTC van Fortis is een soort mobiliteitscentrum. Het JTC is wel enkel bedoeld voor de interne arbeidsmarkt. Hier kunnen ook niet alle personeelsleden een beroep op doen. Enkel de geselecteerde personeelsleden krijgen van het JTC informatie van wat ze met hun competenties kunnen bereiken binnen Fortis. Het JTC zal deze personen dan ook helpen met het roteren doorheen bepaalde missies.

4.4 Besluit hoofdstuk 4

Interne mobiliteit wil zeggen dat men zijn personeel laat roteren naar een andere functie zonder dat er in dit proces werkzoekenden ingeschakeld worden. Bij jobrotatie worden deze werkzoekenden soms wel ingeschakeld. Toch hebben interne mobiliteit en jobrotatie hetzelfde doel en dezelfde redenen van toepassing. Interne mobiliteit kan op drie verschillende manieren in een bedrijf toegepast worden, namelijk door interim contracten, uitwisselingsstages en deeltijdconstructies.

Vroeger stond elk personeelslid in voor de ontwikkeling van zijn eigen loopbaan. Tegenwoordig wordt hierbij hulp geboden door loopbaanbegeleiding. Loopbaanbegeleiding is een goede manier om de mobiliteit van het personeel te bevorderen. Dit kan zowel intern als extern gebeuren. Bij loopbaanbegeleiding stelt de begeleider een persoonlijk ontwikkelingsplan op aan de hand van drie stappen: verschil huidige tegenover gewenste situatie, ontwikkeltraject en stappenplan.

Ook een mobiliteitscentrum kan bijdragen tot de mobiliteit op de arbeidsmarkt. Zo een centrum voorziet werknemers van allerhande informatie over functies op de interne en externe arbeidsmarkt.

Bij het JTC doet men aan een mengeling van interne mobiliteit en jobrotatie omdat men in feite geen echte werklozen in het project inschakelt, maar wel 'intern werklozen'. De diensten die het JTC levert, hebben als doel zijn leden te laten roteren en zo bij te dragen aan de persoonlijke loopbaan van zijn leden. Dit is vergelijkbaar met de diensten van loopbaanbegeleiding. Het JTC kan ook gezien worden als een intern mobiliteitscentrum, omdat het zijn leden allerhande informatie geeft over wat er te bereiken valt binnen Fortis.

Hoofdstuk 5: Waarom en wanneer jobrotatie toepassen?

In dit vijfde hoofdstuk van de eindverhandeling wordt er uitgelegd om welke redenen bedrijven jobrotatie toepassen. Verder zetten we ook nog uiteen wanneer een bedrijf best wel of best niet aan jobrotatie doet. Dit alles wordt samengevat aan het eind van dit hoofdstuk.

5.1 Waarom jobrotatie?

Volgens Eriksson en Ortega (2006) zijn er drie redenen waarom een bedrijf een mobiliteitsbeleid zou toepassen. De eerste reden is 'employee learning'. Door een personeelslid te laten roteren, leert deze persoon de organisatie met zijn verschillende afdelingen en functies beter kennen. De tweede en volgens Ortega (2001) belangrijkste reden is 'employer learning'. Dit wil zeggen dat de werknemer meer over zijn personeel leert door hen in verschillende functies te laten werken. En tot slot wordt 'employee motivation' als laatste reden gegeven om jobrotatie toe te passen. Hiermee wordt bedoeld dat personeel meer gemotiveerd blijft, doordat het af en toe een andere nieuwe betrekking mag uitoefenen en dat men dus niet zo vlug verveeld geraakt door zijn werk. Ook E. McInerney, training and development specialist van de Europese Commissie, vindt dat het leren en het motiveren de belangrijkste redenen zijn om een mobiliteitsbeleid toe te passen.

5.1.1 Employee learning (kennis van werknemer)

Door jobrotatie leert men de verschillende aspecten van een organisatie kennen in plaats van altijd hetzelfde werk te doen. Zo leert men de organisatie kennen, wat nodig is wanneer men hogerop wil geraken. Door jobrotatie kan men dus goede managers creëren, die het bedrijf door en door kennen.

Doordat men door jobrotatie met verschillende betrekkingen in aanraking komt, kan men ook beter inzien wat men nu echt graag doet. Het kan zijn dat iemand een bepaalde functie graag uitoefent omdat hij/zij er zich niet van bewust is dat er nog andere functies zijn die hij/zij misschien liever zou uitoefenen. Dit kan verholpen

worden door personeelsmobiliteit. Dit heeft ook een groot voordeel voor het bedrijf; het personeel gaat langer, met meer goesting werken. Employee learning is dan ook een centraal thema binnen loopbaanmanagement. Bij loopbaanmanagement wordt aandacht besteed aan twee dingen. Ten eerste gaat men individuen helpen met een analyse van zichzelf, wat willen ze bereiken? Ten tweede gaat men de individuen linken aan wat het bedrijf nodig heeft. Welke persoon, met zijn persoonlijke behoeften, past het best in deze betrekking? (Anthonissen e.a., 2002)

Wanneer iemand al verschillende functies doorlopen heeft, is deze persoon meer inzetbaar. Wanneer er ergens een personeelslid wegvalt, is het makkelijker deze plaats op te vullen wanneer men in het bedrijf jobrotatie toepast. En zijn veel personeelsleden vertrouwd met veel functies.

5.1.2 Employer learning (kennis van werkgever)

Ortega (2001) ziet jobrotatie vooral als een techniek om de kennis van de werkgever over het bedrijf en zijn personeelsleden te verhogen. Een bedrijf dat jobrotatie toepast kan meer te weten komen over de link tussen een personeelslid en een bepaalde betrekking. Bijvoorbeeld: personeelslid X werkt beter in functie A dan in functie B. (Jovanovic, 1979) Men komt dus te weten welke personen geschikt zijn voor welke functies. Dit kan men als een deel van competentie management beschouwen. Lou Van Beirendonck omschrijft deze term als "Een geheel van activiteiten die erop gericht zijn competenties van individuen en groepen optimaal in te zetten en te ontwikkelen, en dit met het oog op het realiseren van de missie en het performanter maken van de medewerkers" (Anthonissen e.a., 2002)

Wanneer men jobspecificatie toepast, weet men enkel hoe een persoon werkt in één bepaalde functie. Zonder jobrotatie krijgt men dus enkel informatie over één link, deze tussen één personeelslid en één job. Maar deze informatie is meestal wel betrouwbaarder dan deze bij jobrotatie. Er zal dus een keuze moeten gemaakt worden tussen een variëteit aan informatie of weinig maar betrouwbare informatie. (Meyer, 1994)

Door jobrotatie kan het bedrijf ook personeelsleden met elkaar vergelijken. Welke personeelsleden presteren over het algemeen beter in de verschillende jobs? Dit kan de beslissing tot promotie van het personeel alleen maar verbeteren. Meer en meer bedrijven willen door jobrotatie ook te weten komen hoe efficiënt sommige functies, afdelingen, ... werken. Dit kan men te weten komen door meerdere personen om beurt in dezelfde functie te laten werken. Wanneer men dit doet, kan men een functie of afdeling evalueren zonder dat deze evaluatie beïnvloed wordt door zijn personeel. Dit geldt vooral voor bedrijven die nieuwe productieprocessen implementeren of nieuwe producten op de markt willen brengen. (Ortega, 2001)

5.1.3 Employee motivation (motivatie van werknemer)

Als instrument van het personeelsmanagement heeft rotatie tot doel werknemers te motiveren door meer variatie te brengen in hun takenpakket en het voorkomen van het afstompen van belangstelling in zijn werk door het telkens weer uitvoeren van eentonige handelingen. (Knaapen, 1981) Uitdagend werk is goed voor de motivatie. Taakverrijking en enige afwisseling in het dagelijkse werk wordt geapprecieerd door werknemers. (Martens, 2004)

Sommige personeelsleden raken hun werk snel beu; ze blijven niet lang met volle goesting werken. Dit heeft natuurlijk een negatief effect op de werkprestaties van deze personen. Voor deze personeelsleden is jobrotatie een goed initiatief; door af en toe van job te wisselen raakt men het werk minder snel beu. Men blijft langer geïnteresseerd in wat men doet. Variëteit is vaak motiverend. Dit is tegelijkertijd een goede zaak voor het bedrijf; het personeel gaat effectiever werken omdat het meer gemotiveerd is.

Personeel dat langer in éénzelfde functie blijft, gaat enkel ervaring opdoen in een afgebakend domein waardoor de motivatie om te leren en te veranderen verdwijnt. (Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, 2001) Uit onderzoek van Sullivan (1998) blijkt dat een goed toegepast rotatieproject de interesse van werknemers verhoogt, waardoor deze werknemers terug zin krijgen om te leren. Verder blijkt uit dit onderzoek dat wat werknemers leren door het uitvoeren van verschillende functies langer bijblijft dan wat deze persoon zou leren uit boeken. Ook zou deze kennis in

grotere mate bijdragen tot een verhoging van de motivatie en productiviteit dan de kennis die men uit boeken haalt.

Door jobrotatie toe te passen binnen een onderneming, moeten de werknemers met veel verschillende mensen leren werken. Hierdoor wordt het sociaal netwerk binnen de onderneming uitgebreid. Dit uitgebreid sociaal netwerk kan er toe leiden dat het personeel gemotiveerder en flexibeler gaat werken, wat ertoe leidt dat ook hun inzetbaarheid zal verhogen. (Knaapen, 1981; Martens, 2004)

5.2 Wanneer jobrotatie?

Waarom introduceren sommige bedrijven jobrotatie en andere bedrijven niet? Door het uitvoeren van een gedetailleerde survey in alle representatieve ondernemingen van Denemarken vonden Eriksson en Ortega (2006) een antwoord op deze vraag. Eriksson en Ortega (2006) vermelden hierbij dat de resultaten van hun onderzoek niet enkel gelden voor Deense bedrijven, maar voor bijna alle Europese ondernemingen. Dit is het geval omdat zij hun onderzoek hebben uitgevoerd in een mengeling van bedrijven die representatief is voor alle bedrijven en omdat het politiek stelsel van Denemarken vergelijkbaar is met dat van bijna alle Europese landen.

Wanneer en met welke reden een bedrijf jobrotatie best wel of best niet zou toepassen, hebben Eriksson en Ortega (2006) onderzocht aan de hand van drie variabelen: karakteristieken van het bedrijf, karakteristieken van het personeel en human resource management praktijken in het bedrijf. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de gevonden resultaten. Deze resultaten worden hierna uitgebreider besproken.

Tabel 3: Redenen om jobrotatie toe te passen volgens de verschillende theorieën (Eriksson en Ortega, 2006)

Variabelen	<u>Vastgestelde effecten volgens de verschillende theorieën</u>		
	<i><u>Employee Learning</u></i>	<i><u>Employer Learning</u></i>	<i><u>Employee Motivation</u></i>
<i><u>Karakteristieken van het bedrijf</u></i>			
Aantal hiërarchische levels	+	+	-
Ouderdom van het bedrijf	0	-	0
Groeisnelheid van bedrijf	0	+	0
Grootte van het bedrijf	+	+	+
<i><u>Karakteristieken van het personeel</u></i>			
Gemiddelde ambtstermijn binnen bedrijf	-	-	+
Gemiddelde ambtstermijn binnen sector	-	0	0
Heterogeniteit van het personeel	+	+	0
<i><u>HRM-praktijken</u></i>			
Aanwerving	0	+	0
Opleiding	+	0	0

Bovenstaande tabel kan als volgt gelezen worden: een bedrijf met meer hiërarchische levels zal meer aan rotatie doen volgens de theorie van employee learning. Dus hoe meer levels een bedrijf heeft, hoe beter het is voor dat bedrijf om jobrotatie toe te passen wanneer men als doel heeft de kennis van zijn werknemers te vergroten. Een 0 wil zeggen dat er geen significant verband gevonden is tussen de variabele en de mate van het toepassen van jobrotatie volgens de bepaalde theorie.

5.2.1 Jobrotatie en de bedrijfskarakteristieken

Er bestaat horizontale en verticale mobiliteit van personeel. Binnen sommige bedrijven zijn er meer kansen voor het personeel om promotie te maken, dus verticaal te bewegen, dan binnen andere bedrijven. Of het personeel meer kansen heeft om verticaal te bewegen, hangt af van de hiërarchische structuur van het bedrijf. Wanneer een bedrijf meer hiërarchische levels heeft, is het voor het personeel makkelijker om verticaal te bewegen binnen dit bedrijf. Uit het onderzoek van Eriksson en Ortega (2006) blijkt dat bedrijven waarbinnen deze promotiekansen minder zijn, meer nood hebben aan horizontale mobiliteit of jobrotatie om het personeel gemotiveerd te houden. Daarentegen moeten bedrijven met meer levels hun personeelsleden ook meer aanleren. Het bedrijf moet ook meer leren van het personeel over de verschillende afdelingen en levels. (Ouchi, 1981) Er bestaat dus een positief verband tussen het aantal hiërarchische levels van het bedrijf en jobrotatie volgens de theorie van employee learning en employer learning en een negatief verband tussen het aantal levers en jobrotatie volgens de theorie van employer motivation.

Uit ditzelfde onderzoek (Eriksson en Ortega, 2006) blijkt dat de toepassing van jobrotatie om op deze manier te leren, zijn weg vindt in nieuwe, jonge en uitbreidende bedrijven. Het is logisch dat nieuwe bedrijven nog meer moeten leren over het personeel en zijn verschillende functies. Dus hoe ouder het bedrijf is, hoe minder er jobrotatie zal toegepast worden om zo de kennis van de werkgever te verhogen.

Ook uitbreidende bedrijven hebben meer informatie nodig over nieuwe functies, afdelingen, nieuw personeel, enz. Er is daarom ook een positief verband gevonden tussen de groeisnelheid van het bedrijf en jobrotatie met als doel de kennis van de werkgever te vergroten.

Uit dit onderzoek blijkt ook dat de grootte van het bedrijf een rol speelt in de mate van toepassing van rotatie. De grootte van het bedrijf blijkt een positief verband te hebben met jobrotatie volgens de drie theorieën. Dus hoe groter het bedrijf, hoe meer een rotatiebeleid gebruikt zal worden met als doel het verhogen van de kennis van de werkgever en werknemer en het verhogen van de motivatie van de werknemer.

5.2.2 Jobrotatie en personeelskarakteristieken

Er bestaan twee contrasterende opvattingen over jobrotatie en personeelskarakteristieken. Enerzijds blijkt dat wanneer men jobrotatie toepast om kennis op te doen, personeel met een al lange ambtstermijn binnen het bedrijf, minder rotatie nodig heeft dan personeel met een kortere ambtstermijn. (Eriksson en Ortega, 2006) Personeel dat al lang in een bepaald bedrijf werkt, of in een gelijkaardig bedrijf gewerkt heeft, kent het bedrijf al goed en zal vaak minder behoefte hebben aan verdere scholing. Personeel dat nog maar pas in een specifieke sector werkt daarentegen, heeft meer behoefte aan rotatie, om zo het bedrijf en zijn verschillende functies beter te leren kennen. Ook moet een bedrijf niet meer zo veel te weten komen van personeel dat al langer in dienst is, dan van personeel dat nog maar pas in dienst is. Dus volgens de theorieën van employee learning en employer learning, staat de ambtstermijn van het personeel negatief in relatie met de behoefte aan jobrotatie. (Eriksson en Ortega, 2006)

Anderzijds stelt de theorie van personeelsmotivatie dat er een positief verband bestaat tussen de ambtstermijn van het personeel en jobrotatie. Deze theorie zegt dat werknemers met een langere ambtstermijn, meer behoefte hebben aan motivatie omdat ze al lang in hetzelfde bedrijf werken. (Eriksson en Ortega, 2006)

Lazear (1998) geeft aan dat de mate van heterogeniteit van het personeel ook een maatstaf is om te bepalen of men al dan niet jobrotatie gaat toepassen. Ook dit hangt samen met de theorie van employee learning en employer learning. Een bedrijf met veel diverse werknemers, moet meer leren over het personeel dan een bedrijf met redelijk homogene werknemers. Ook blijkt dat er bij een meer heterogeen personeelsbestand meer behoefte zal zijn aan trainingen om de kennis van de werknemers te verhogen. Hier is een rotatiebeleid ideaal voor. Er bestaat dus een positieve relatie tussen heterogeniteit van het personeel en jobrotatie volgens de theorie van employee learning en employer learning. (Eriksson en Ortega, 2006; Lazear, 1998)

Samengevat kunnen we twee relaties herkennen met jobrotatie; een negatieve relatie tussen de lengte van de ambtstermijn van de werknemer en jobrotatie (dit is in

contradictie met de theorie van personeelsmotivatie) en een positieve relatie tussen de heterogeniteit van het personeel en jobrotatie.

5.2.3 Jobrotatie en HRM-praktijken

Eén van de belangrijke HRM-praktijken in elk bedrijf is de aanwerving. Eriksson en Ortega (2006) concluderen dat de aanwerving van personeel in verband staat met jobrotatie. De theorie van employer learning zegt dat men meer jobrotatie gaat toepassen bij personeel waar men minder over weet. Eriksson en Ortega (2006) geven dan ook aan dat bedrijven die personeel aanwerven van buiten de onderneming zelf, meer jobrotatie gaan toepassen dan wanneer men personeel van binnen het bedrijf zelf aanwerft. Zo zal men ook meer jobrotatie toepassen wanneer men op nationaal niveau personeel aanwerft dan wanneer men dit op lokaal niveau doet. Men beweert personen van op lokaal niveau beter te kennen en te kunnen inschatten; vaak is dit door betrouwbare referenties. (Eriksson en Ortega, 2006)

Nog een HRM-praktijk die in verband staat met jobrotatie is opleiding. Volgens de theorie van employee learning hebben de personeelsleden van een bedrijf dat veel geld uitgeeft aan opleidingen, ook meer behoefte aan constante opleiding. Dus volgens deze stelling passen bedrijven, waar on-the-job trainingen gegeven worden, meer jobrotatie toe dan bedrijven waar deze trainingen niet gegeven worden. (Eriksson en Ortega, 2006)

5.3 Besluit hoofdstuk 5

Er zijn drie theorieën ontwikkeld die beschrijven waarom jobrotatie toegepast wordt. De theorie van employee learning zegt dat het personeel kennis opdoet door te roteren. De theorie van employer learning is van mening dat jobrotatie de ideale manier is van het bedrijf om zijn functies en personeelsleden beter te leren kennen. Bij de laatste theorie wordt er jobrotatie toegepast om het personeel gemotiveerd te houden.

Volgens deze theorieën worden een aantal relaties waargenomen tussen jobrotatie en een aantal variabelen. Er werd hier een positief, negatief of geen causaal verband gevonden tussen bedrijfskarakteristieken, personeelskarakteristieken en HRM-praktijken enerzijds en jobrotatie anderzijds. Deze relaties worden in tabel 3 samengevat.

Hoofdstuk 6: De kosten en baten van een rotatieproject

Het zesde hoofdstuk van deze scriptie omschrijft het begrip kosten-batenanalyse. Ook worden hier de kosten en de baten van jobrotatie verder ontleed. Zowel de kosten als de baten worden opgesplitst naar het bedrijf en naar het personeel.

6.1 Kosten-batenanalyse

6.1.1 Begrip

Hellendoorn (2001) definieert een kosten-batenanalyse als een evaluatiemethode waarbij alle relevant geachte voor- en nadelen van een project zoveel mogelijk in geld worden uitgedrukt, om vervolgens met elkaar te worden geconfronteerd.

Van Dale woordenboek legt de term kosten-batenanalyse uit aan de hand van volgende omschrijving: "analyse van de kosten die gemaakt moeten worden tegenover het geld dat het oplevert"

Volgens Blauwens (1988) is een kosten-batenanalyse een techniek die ontwikkeld werd om investeringen te beoordelen vanuit sociaal-economisch standpunt. Zij wordt gekenmerkt door drie eigenschappen: zij neemt het standpunt in van de ganse economische gemeenschap, zij rekent alle effecten van het project om in geldeenheden en zij bepaalt een kosten-batensaldo. (Blauwens, 1988)

Optiek van de ganse economische gemeenschap

Bij een kosten-batenanalyse worden alle positieve en negatieve effecten opgenomen. Dit soort analyse houdt rekening met het standpunt van alle individuen in de hele maatschappij. Daarom wordt een kosten-batenanalyse ook wel eens een sociaal-economische kosten-batenanalyse genoemd, om zo dit kenmerk te benadrukken. Dit in tegenstelling tot een bedrijfseconomische analyse waarin enkel private kosten en opbrengsten worden opgenomen.

In ons onderzoek bij Fortis gaan we niet de kosten en baten voor de hele maatschappij onderzoeken, maar wel de kosten en baten voor Fortis van het bestaan

van het JTC (Job Transition Center). Er is hier dus geen sprake van een echte sociaal-economische kosten-batenanalyse, maar eerder van een bedrijfseconomische kosten-batenanalyse.

Omrekening in geldeenheden

De effecten van een project worden, ongeacht de aard van het project, uitgedrukt in geldeenheden. De bedoeling van deze omrekening is een gemeenschappelijke eenheid te bekomen. Dit maakt dat de effecten onderling optelbaar zijn en verkrijgbaar over meerdere projecten. Het volstaat één enkele eenheid voor alle effecten te kiezen. De keuze van geld is gemakkelijk, omdat vele effecten reeds in geld zullen uitgedrukt zijn of een gemakkelijk te schatten tegenwaarde in geld hebben.

Het gebruik van één enkele eenheid, al hoeft dit in principe dus niet geld te zijn, is wel essentieel voor een kosten-batenanalyse. Als de effecten van een project in verschillende eenheden worden uitgedrukt, spreken we van een multicriteria-analyse en niet over een kosten-batenanalyse.

Bepaling van een kosten-batensaldo

De kosten en baten worden bij elkaar opgeteld, de kosten krijgen een minteken, de baten een plusteken. Zo bekomen we één totaal dat positief of negatief kan zijn. Dit noemen we het kosten-batensaldo. Het kosten-batensaldo is wat een onderneming wint of verliest als het project wordt uitgevoerd.

6.1.2 Moeilijkheden

Een moeilijk onderdeel van een kosten-batenanalyse zijn de aspecten die belangrijk zijn voor de analyse maar die moeilijk meetbaar zijn. Aspecten zoals 'het verlies aan reputatie' zijn moeilijk te kwantificeren of in geld uit te drukken. Deze moeilijk meetbare aspecten worden intangibles (ontastbaarheden) genoemd. (Blauwens, 1988)

In onze huidige economie neemt het belang van deze ontastbaarheden, zoals kennis, innovatie, reputatie, enz., steeds toe. Men is het er meer en meer over eens dat deze activa de drijvende krachten zijn voor toekomstige prestaties van de onderneming. Het is daarom dat men de laatste jaren op zoek is gegaan naar manieren om deze

ontastbaarheden in kaart te brengen en te meten. Naast de harde financiële cijfers worden niet-financiële criteria, die de waarde van de intangible aspecten trachten uit te drukken, dan ook steeds belangrijker.

(http://www.uams.be/main.aspx?c=*UAMS&n=9338&ct=005783&e=t13025)

6.2 De kosten en belemmeringen van jobrotatie

De implementatie en werking van jobrotatie in een onderneming is niet kosteloos. Hierna wordt een overzicht gegeven van de kosten, belemmeringen en nadelen van jobrotatie voor het bedrijf zelf en het personeel.

6.2.1 Kosten van jobrotatie voor het bedrijf

Wanneer een bedrijf aan jobrotatie doet, kan dit bedrijf veel te weten komen over zijn personeelsleden, onder andere de verschillende functies en de rentabiliteit ervan. Het perfecte scenario zou zijn om het personeel telkens te laten roteren wanneer men iets te weten gekomen is. Maar er zijn limieten aan de frequentie waarmee het bedrijf het personeel laat roteren; elke reallocatie kost geld. De personeelsleden moeten immers bij elk rotatie opleidingen volgen om de nieuwe functie naar behoren te kunnen uitvoeren, ... (Ortega, 2001) Dit is zeer kostelijk voor het bedrijf en kan daarom ook niet om de haverklap gebeuren. Een bedrijf moet op voorhand goed nadenken over wanneer en naar waar hij zijn werknemers laat roteren om zo veel relevante informatie over zijn personeelsleden en de verschillende functies te vergaren.

Het vergaren van informatie van jobrotatie is één ding. Na het verkrijgen van deze informatie, moet men deze nog gaan verwerken. Dit is zeer tijdsintensief en kostelijk. Ook moet men gaan nadenken over de volgende rotatie; wie kan men best naar waar verplaatsen aan de hand van de verkregen en gewenste informatie? Deze brainstormen worden gedaan door één of meerdere personeelsleden. Deze personeelsleden zijn ook een kost voor het bedrijf, die er niet zou geweest zijn moest het bedrijf geen jobrotatie toepassen.

Eén van de grootste en belangrijkste kosten van jobrotatie voor het bedrijf, zijn de opleidingskosten. Zoals hierboven al aangehaald is, moet er bij elke rotatie van een werknemer een opleiding gegeven worden. Deze opleidingen kunnen on-the-job trainingen zijn, maar ook seminars of workshops.

6.2.2 Belemmeringen van jobrotatie voor het personeel

Personeelsleden moeten bij elke rotatie nieuwe verantwoordelijkheden nemen, nieuwe taken uitvoeren, met nieuwe collega's en bazen werken, opleidingen volgen om de nieuwe functie naar behoren te kunnen uitvoeren, ... (Ortega, 2001) Voor het ene personeelslid is dit telkens een nieuwe uitdaging en werkt dit motiverend, voor het ander personeelslid werkt dit als een belemmering. Zich telkens aan een nieuwe situatie aanpassen is niet voor iedereen vanzelfsprekend.

6.3 De baten van jobrotatie

Jobrotatie brengt heel wat baten met zich mee; dit zowel voor het bedrijf en het personeel van dit bedrijf, als voor de werkzoekenden. In deze paragraaf gaan we deze baten specifiek omschrijven.

6.3.1 Baten van jobrotatie voor het bedrijf

Jobrotatie maakt dat personeel meer inzetbaar wordt, waarmee bedoeld wordt dat het personeel meer dan één functie kan uitoefenen. Hierdoor kan een onderneming haar competitiviteit verstevigen. Doordat het personeel meer inzetbaar is, zal er minder vlug een verstoring van het productieproces plaatsvinden. De taakuitvoering van een weggevallen personeelslid kan overgenomen worden door een tijdelijke vervanger. Dit is niet het geval in een bedrijf dat geen jobrotatie toepast. Hier heeft het personeel geen kennis over andere functies. Er zijn bedrijven die jobrotatie toepassen en zo een direct inzetbare wervingsreserve aanleggen met getrainde werkzoekenden. Zo is er altijd iemand beschikbaar om een weggevallen personeelslid te vervangen. (Sociaal-

Economische Raad van Vlaanderen, 1999) De behoefte aan interimpersoneel zal op deze manier vermeden of verminderd worden.

Door een constante opleiding van werknemers, is het gemakkelijker om organisatieveranderingen door te voeren. De invoering van nieuwe technologieën of gecertificeerde kwaliteitsstandaarden zal vlotter verlopen bij bedrijven die jobrotatie toepassen dan bij bedrijven die dit niet toepassen. De oorzaak hiervan ligt bij de flexibiliteit van het roterend personeel. (Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, 1999)

De werkgever maakt in het bedrijf en in een concrete werksituatie kennis met een nieuwkomer of herintreder op de arbeidsmarkt, zoals werklozen die aangenomen worden of personeel dat terug komt uit tijdskrediet. Het bedrijf zal door rotatie kennis vergaren over zijn personeel. Men gaat bijvoorbeeld zien wie er efficiënt werkt in bepaalde werksituaties. (Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, 1999)

Personeel dat roteert, werkt vaak met meer zin en is meer gemotiveerd. Ook dit is een baat voor het bedrijf. Doordat het personeel met meer overgave werkt, zal er onder andere minder ziekteverzuim zijn.

Door jobrotatie biedt de onderneming het personeel levenslang leren aan. Het bedrijf geniet hierdoor van personeel met een grotere kennis en meer uiteenlopende competenties zonder dat het bedrijf hierdoor moet inboeten op het vlak van productiviteit. Het gaat hier om on-the-job trainingen. (Papathanassiou, 2001)

6.3.2 Baten van jobrotatie voor het personeel

Door vele opleidingen en ervaring in verschillende functies, verstevigt de werknemer zijn positie op de arbeidsmarkt. Door jobrotatie krijgt het personeel de kans kennis op te doen en vaardigheden te ontwikkelen. Met deze kennis en vaardigheden heeft men een betere positie op de arbeidsmarkt en is het gemakkelijker om hogerop te geraken. Dit is echter niet altijd positief voor het bedrijf. Het kan bijvoorbeeld gebeuren dat een ander bedrijf jouw personeel wegkaapt. Dit kan voorkomen worden door goede werkcondities aan te bieden. (Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, 1999)

Jobrotatie heeft een motiverend effect op werknemers, omdat het kansen biedt tot ontplooiing van hun capaciteiten. Werknemers zijn hun taak ook minder snel beu, omdat ze veel afwisseling hebben. (Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, 1999)

Uit een onderzoek van Campion (1994) blijkt dat jobrotatie een positief effect heeft op promotie en salaris. Iemand die aan jobrotatie doet, zal vlugger hogerop geraken. Ook zal deze persoon meer gaan verdienen in vergelijking met een gelijkaardige persoon die nooit aan jobrotatie gedaan heeft. Campion (1994) voegde hier ook aan toe dat het positief effect op het salaris meestal hoger ligt dan het positief effect op promotie. Een werknemer die al enkele malen doorheen het bedrijf heeft gerooteerd, zal genieten van een loonsopslag. Hier is er dus sprake van een salarisverhoging maar geen promotie; de werknemer blijft op hetzelfde niveau werken.

Door aan jobrotatie te doen, geniet men van levenslang leren, zonder dat dit een effect heeft op het privé-leven. Men krijgt immers opleidingen tijdens de werkuren, on-the-job trainingen. (Papathanassiou, 2001)

6.3.3 Baten van jobrotatie voor werkzoekenden

Bij sommige rotatieprojecten gaat men werkzoekenden in het rotatieproject inschakelen. Deze werkzoekenden krijgen dan de kans om een gerichte opleiding te volgen en werkervaring op te doen. Dit is belangrijk voor pas afgestudeerden en langdurig werkzoekenden die de voeling met de werksituatie dreigen te verliezen. In experimenten in andere landen stroomde gemiddeld 70 % van de werkzoekenden door naar vast werk. (Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, 1999)

6.4 Besluit hoofdstuk 6

Een kosten-batenanalyse is een evaluatiemethode die gekenmerkt wordt door drie eigenschappen: men houdt rekening met de ganse onderneming, men gebruikt een bepaalde meeteenheid (meestal geld) en men berekent een kosten-batensaldo. Alles

uitdrukken in dezelfde meeteenheid is niet altijd mogelijk en kan zorgen voor een belemmering in een analyse.

Wanneer men jobrotatie optimaal zou willen toepassen, zou men zijn personeel zeer vaak moeten laten roteren. Op die manier kan men door jobrotatie onder andere veel te weten komen over zijn personeel. Dit is echter zeer kapitaalintensief voor het bedrijf en dus vaak niet mogelijk. Niet alleen het vergaren van informatie door rotatie is kostelijk, maar ook het verwerken van deze informatie brengt heel wat kosten voor het bedrijf met zich mee. Nog een zeer grote kost waar men mee te maken krijgt wanneer men jobrotatie toepast, zijn de kosten van de opleidingen die het personeel moet volgen om te kunnen roteren.

Ook voor het personeel is te vaak roteren niet altijd even evident; men moet tenslotte telkens nieuwe collega's, functies,.. leren kennen. Men zal ook telkens nieuwe opleidingen moeten volgen. Vaak roteren werkt niet voor iedereen motiverend en kan een belemmering van jobrotatie zijn voor het personeel.

Aan jobrotatie zijn ook heel wat baten verbonden voor het bedrijf, het personeel en voor werkzoekenden. Zo zal er door de toepassing van jobrotatie minder behoefte zijn aan duur interimpersoneel. Jobrotatie heeft ook een positief effect op de implementatie van nieuwe technologieën. Ook levenslang leren en een verhoogde motivatie van personeelsleden hoort in dit rijtje thuis. Door jobrotatie zal een personeelslid een betere plaats op de arbeidsmarkt innemen, waardoor het loon en de promotiekansen verhoogd kunnen worden. Ten slotte is jobrotatie ook een ideale manier om werkloosheid te verminderen.

Hoofdstuk 7: Mobiliteit in de praktijk

Vorige hoofdstukken hebben een beeld gegeven van wat jobrotatie is. In dit hoofdstuk zal een beeld geschetst worden van hoe jobrotatie in de praktijk wordt toegepast. Hierbij zal zowel de implementatie van jobrotatie aan bod komen als de statuten van jobrotatie in Vlaanderen. Ook de toekomst van dit fenomeen bespreken we in dit hoofdstuk.

7.1 Implementatie van jobrotatie

Jobrotatie in een bedrijf implementeren is geen ééndagstaak. Voor men dit concept gaat implementeren, moet men eerst goed nadenken over de verschillende consequenties ervan. Hierbij moet men rekening houden met een beschikbaar budget. Ook moet men nagaan of de opleidingbehoefte van de personeelsleden groot genoeg zijn om een rotatieproject van start te laten gaan. Alvorens een rotatieproject op te starten moet men beslissen of men ook werklozen wil opleiden om zo vaste werknemers te vervangen wanneer ze in opleiding zijn of dat men geen gebruik wil maken van werklozen en dus enkel zijn vaste personeelsleden wil laten roteren. De implementatie van een dergelijk project kan volgens de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (Jobrotatie als inschakelinstrument: een handleiding, 1999) ingedeeld worden in 2 stappen:

Aanzet en rekrutering

De aanzet gebeurt best op een zo ruim mogelijke schaal, om over een voldoende rekruteringsbasis te kunnen beschikken. Het is belangrijk ruime informatie over de projectopzet te verspreiden. Hierdoor zal men gemotiveerde kandidaten vinden voor het rotatieproject. Infosessies zijn de beste manier om deze informatie aan de man te brengen. Deze sessies kunnen gegeven worden voor de werknemers, maar eventueel ook voor werkzoekenden. In zulke infosessie kan men de projectopzet nader verklaren, maar ook meer uitleg geven over het bedrijf met zijn verschillende functies en alle andere aspecten van het project.

Bij de selectie van personen die mogen deelnemen aan een rotatieproject, huidige werknemers en eventueel werkzoekenden, kunnen drie partners betrokken zijn: de

projectontwikkelaar, het bedrijf en de organisatie die voor opleiding en begeleiding zal instaan. Het is aangewezen dat het bedrijf in elk geval mee instaat voor de eindselectie van de kandidaten.

Uitvoering, permanente bijsturing en evaluatie

De volgende fase is de periode van vervanging. Gedurende het project zal in het bedrijf een verantwoordelijke worden aangesteld die het mentorschap ten aanzien van de vervanger op zich neemt. De projectleider treedt op als een soort mentor, die het jobrotatieproces stuurt vanaf het planningsmoment. Wanneer er ook een werkzoekende in het jobrotatieproces wordt ingeschakeld, krijgt deze persoon een begeleider aangewezen voor extra begeleiding. De begeleiding van de getrainde werkzoekende vergt permanente zorg en aandacht voor het optimaal functioneren in de nieuwe werksituatie.

Na de implementatie en de afloop van het project zal er moeten beslist worden wat er met de werknemer en eventueel de werkzoekende zal gebeuren. Een werknemer die een tijdje afwezig geweest is door opleiding heeft altijd de garantie dat hij terug welkom is in het bedrijf. Men kan terugkeren naar zijn oude werkplek of in een andere functie ingezet worden. Dit hangt veel af van de gevolgde opleiding. De werkzoekende daarentegen heeft geen zekerheid. Afhankelijk van het verloop van het project en de evaluaties kan de werkzoekende vast in dienst komen van het bedrijf.

Bij Fortis worden er geen echte werklozen in het jobrotatieproject ingeschakeld. Toch zijn de personeelsleden die beroep doen op het JTC te omschrijven als 'interne werklozen'. Zij hebben immers geen echte functie meer binnen Fortis. Bij de implementatie van het JTC (het jobrotatieproject van Fortis) worden zoals hierboven beschreven, alle personeelsleden op de hoogte gebracht van het project, hoe het werkt en wie ervoor in aanmerking komt. Het JTC doet ook aan een selectie van kandidaten die het centrum wil laten roteren. Hierbij is motivatie een belangrijk selectie criterium. Evaluaties zijn bij Fortis ook een belangrijk criterium om te bepalen hoe de leden zullen roteren en of ze terug een vaste betrekking krijgen.

Figuur 1 geeft bovenstaande stappen schematisch weer.

FASEN VAN EEN JOBROTATIEPROJECT					EINDFASE
PROSPECTIE	PLANNING	IMPLEMENTATIE			
<ul style="list-style-type: none"> • "Actieve prospectie" via diverse kanalen • "Verkopen" van jobrotatie 	WERKNEMERS <ul style="list-style-type: none"> • Opleidingsbehoeften • Opleidingsorganisatie • Planning en timing • Financiering 	INFORMATIE	KENNISMAKING MET VERVANGERS	EERSTE TEAM IN OPLEIDING	VERDERE TEAMS IN OPLEIDING
	WERKZOEKENDEN <ul style="list-style-type: none"> • Vastleggen behoeften aan vervangers • Opleidingsprogramma • Organisatie toeliding en recruitering • Opleidings- en tewerkstellingsstatuut • Financiering 	TOELEIDING EN REKRUTERING	VOOR OPLEIDING	INTRODUCTIE OPLEIDING OP DE WERKVLOER EERSTE VERVANGING	VERDERE PERIODEN VAN VERVANGING
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Komen tot een ENGAGEMENT van de betrokken actoren 		OPLEIDINGSSTATUUT <ul style="list-style-type: none"> ➔ VOORBEREIDING van de jobrotatie 			VERVANGINGSSTATUUT <ul style="list-style-type: none"> ➔ UITVOERING van de jobrotatie
	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Samenstellen van een STUURGROEP ➔ Komen tot een (schriftelijke) OVEREENKOMST 				VERVANGINGSSTATUUT <ul style="list-style-type: none"> ➔ Eindevaluatie, rapportering, ontbinding van de stuurgroep.
		AANWERVING VERDERE TRAJECTBEGELEIDING: opleiding – sollicitatie- training- aanwerfings- begeleiding			

Figuur 1: De implementatie van jobrotatie in een bedrijf (Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, 1999)

7.2 Statuten van jobrotatie in Vlaanderen

(Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, 1999)

De werknemer die opleiding volgt, zal meestal zijn statuut van werknemer behouden. De uitbetaling van het loon en het arbeidscontract lopen gewoon door zoals voor de opleiding. Ook kan de werknemer die in opleiding is nog steeds beroep doen op betaald educatief verlof. Werknemers uit de privé-sector kunnen betaald educatief verlof opnemen, indien ze een beroeps- of een algemene opleiding volgen.

Wanneer men werklozen inschakelt in het rotatieproces, behouden deze personen hun statuut van werkloze wanneer ze een opleiding volgen om achteraf een werknemer te kunnen vervangen. Ze behouden hun werkloosheidsuitkering of het bestaansminimum, al dan niet aangevuld met een opleidingspremie. Er bestaat geen éénduidig statuut voor de werkzoekenden die in een bedrijf een werknemer vervangen omdat deze werknemer een opleiding volgt. Dit statuut hangt af van de duur van de opleiding van de werknemer die opleiding volgt, het aantal vervangingen dat men wil realiseren, het opleidingsniveau en de werkloosheidsduur van de werkzoekende en van welke financieringsmiddelen er ter beschikking zijn. Meestal zal de vervanger ingeschreven zijn als stagiaire.

Bij Fortis behoudt de persoon die in rotatie is of een opleiding aan het volgen is telkens het statuut dat deze persoon had voor hij aan rotatie deed. Zelfs wanneer deze persoon een missie uitvoert die een klasse hoger is dan zijn oorspronkelijke klasse, zal deze roterende persoon zijn oorspronkelijk statuut en loon behouden. Dit laatste komt echter niet vaak voor.

7.3 De toekomst van jobrotatie

De Provinciale Staten van Zeeland vermelden in hun commissarieel besluit van 1999 dat personeelsmobiliteit een aandachtspunt moet worden binnen het personeelsbeleid. In dit besluit wordt geconcludeerd dat jobrotatie naar de toekomst sterker gestimuleerd moet worden. Dit kan bijvoorbeeld door het toekennen van een mobiliteitspremie bij vrijwillige mobiliteit. (Provinciale Staten van Zeeland, 1999)

Door jobrotatie wordt het mogelijk om werknemers hoger op te leiden, waardoor men innovatie mogelijk maakt zonder dat men het normale productieproces verstoort. Jobrotatie heeft bewezen een positief effect te hebben op de innovatie van bedrijven. Door jobrotatie toe te passen kunnen werknemers opleidingen volgen over nieuwe technologieën en deze onmiddellijk in het bedrijf toepassen. Jobrotatie toepassen om zo de innovatie te versterken zal men naar de toekomst toe nog sterker willen aanmoedigen. (Siebert, 2002)

Volgens Siebert (2002) wordt jobrotatie vaak toegepast via een project. Er ontstaat zo een éénmalige vervanging van werknemers. In de toekomst streeft men naar een preventieve continue opleidingsstrategie. Men gaat vooruit kijken en constateren welke werknemers in de nabije toekomst een opleiding nodig zullen hebben. Aan de hand van dit gegeven zal men andere werknemers of werklozen opleiden om deze eerste werknemers te vervangen. Het doel is om in elk bedrijf een specifiek programma op te stellen van nodige trainingen en werknemers, gebaseerd op de behoeften en toepassingen van het bedrijf. (Siebert, 2002)

Bij jobrotatie gaat men soms een werkloze inschakelen om een vaste werknemer te vervangen wanneer deze een opleiding volgt. Na deze periode van vervanging kan het zijn dat de vervanger een vaste betrekking in het bedrijf aangeboden krijgt. Dit is echter niet altijd het geval. Jobrotatie is één van de manieren om naar de toekomst toe werkloosheid terug te schroeven. Mørk (2002) verklaart in zijn artikel dat het geen probleem kan zijn om werklozen aan te trekken; ze krijgen hierdoor immers de kans om zich te bewijzen. In de meeste bedrijven zoeken ze personeel met ervaring. Het is door het gebrek aan ervaring dat vele werklozen werkloos blijven. Hier biedt jobrotatie een oplossing; men krijgt als werkloze een opleiding voordat men een vaste medewerker zal vervangen, de werkloze heeft hiervoor meestal geen ervaring nodig. Door de tijdelijke vervanging doet de werkloze ervaring op, waardoor het nadien makkelijker is om werk te vinden. Dit argument zou in de toekomst werkloosheid moeten doen verminderen. (Mørk, 2002)

7.4 Besluit hoofdstuk 7

Om een jobrotatieproject in een bedrijf te implementeren zal men twee grote stappen moeten doorlopen; de aanzet en rekrutering enerzijds en de uitvoering, permanente bijsturing van het project en evaluatie van de vervangers anderzijds. Na afloop van het project zal men beslissen of de vervanger vast in dienst kan komen van het bedrijf.

Er bestaan bepalingen over de statuten van personen in rotatie in Vlaanderen. Wanneer men een opleiding volgt of iemand vervangt zal men altijd zijn oorspronkelijk statuut behouden. Dit geldt zowel voor werknemers als voor werkzoekenden.

Ten slotte werd er in dit hoofdstuk nog een blik geworpen op de toekomst van jobrotatie. Een belangrijk punt waar men in de toekomst naar wil streven is het continu toepassen van jobrotatie. Ook het verder verminderen van werkloosheid door jobrotatie is een belangrijk punt op de agenda.

PRAKTIJKSTUDIE

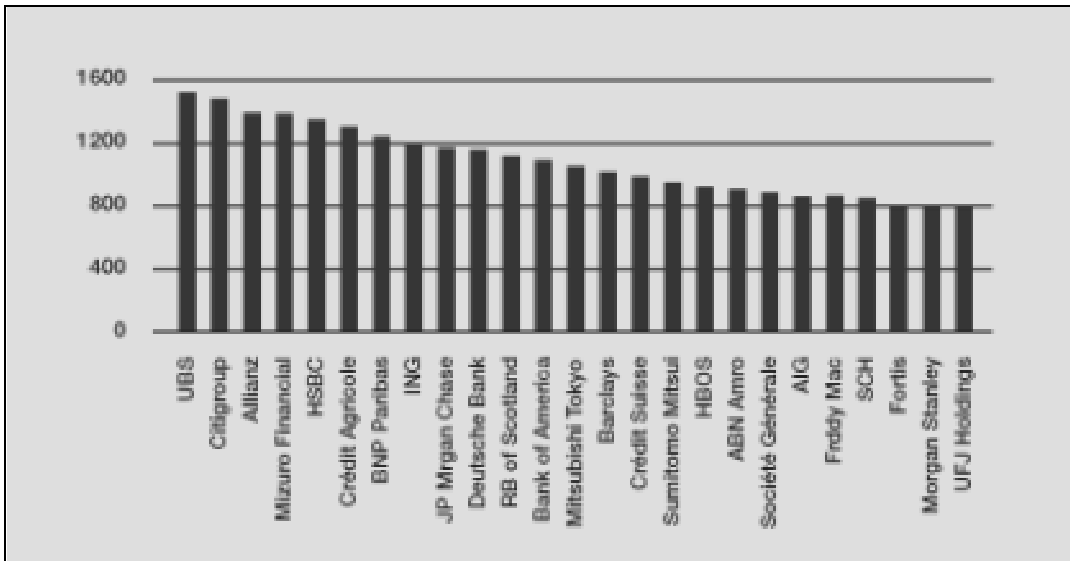
Hoofdstuk 8: Bedrijfsvoorstelling

Zoals in het eerste hoofdstuk al vermeld werd, wordt deze praktijkstudie uitgevoerd bij Fortis Bank. In dit eerste hoofdstuk van de praktijkstudie wordt er een korte schets gegeven van Fortis zoals haar geschiedenis, haar marktpositie en haar waarden. Ook geven we wat meer uitleg over het Job Transition Center en leggen we uit waar dit centrum zich situeert binnen Fortis. Binnen dit centrum wordt er een kosten-batenanalyse uitgevoerd en een enquête afgenomen.

8.1 Geschiedenis en marktpositie van Fortis

Fortis is een internationale financiële dienstverlener op het gebied van bankieren en verzekeren. Deze onderneming is ontstaan in 1990 door de fusie van AMEV, een grote Nederlandse verzekeraar, VSB, een Nederlandse bank, en de AG groep, een grote Belgische verzekeraar. In die tijd was Fortis vooral sterk op het gebied van verzekeringen. Na deze totstandkoming is Fortis beginnen groeien, en dit vooral op het gebied van bankactiviteiten. Dit gebeurde zowel door autonome groei als door overnames, zoals de overname van ASLK en Generale Bank. Op dit moment bestaat Fortis uit volgende voormalige bank- en verzekeringsmaatschappijen: AMEV, VSB Groep, ASLK, Banque Générale du Luxembourg, Fortis AG, Fortis ASR, Generale Bank, Krediet aan de Nijverheid, MeesPierson en Disbank.

In de Benelux neemt Fortis in bankieren en verzekeren een toonaangevende positie in en met een marktkapitalisatie van EUR 42 miljard behoort Fortis op dit moment tot de twintig grootste financiële instellingen van Europa. Wereldwijd behoort Fortis tot de top 25 van financiële instellingen.



Figuur 2: Top 25 van financiële instellingen wereldwijd
(<http://www.fortis.be/NL/Algemeen/marktpositie.asp>)

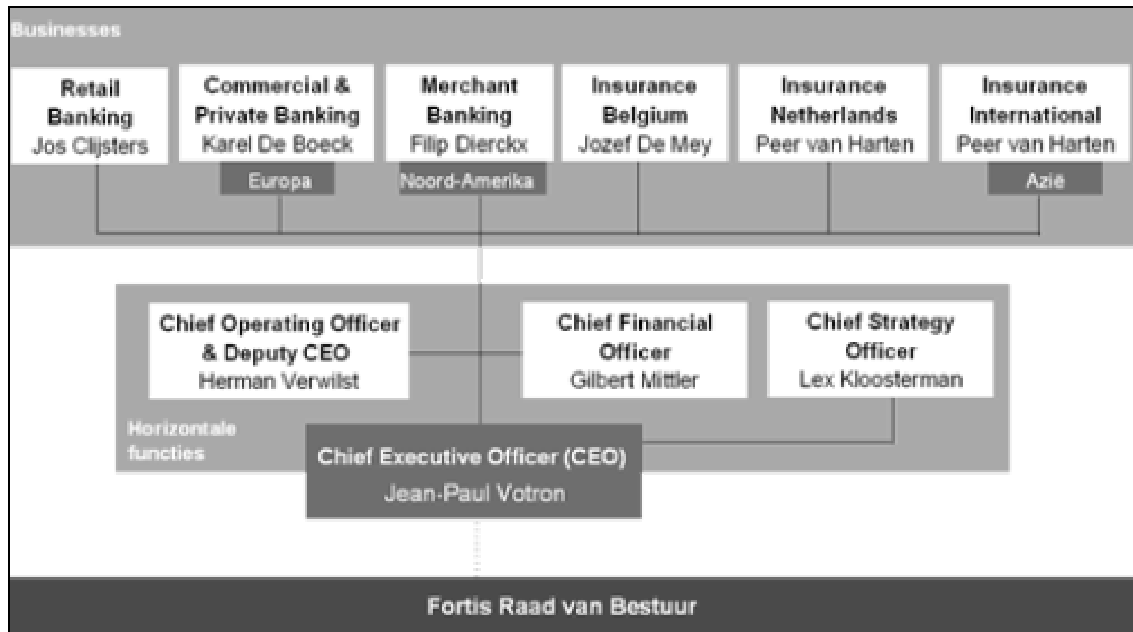
Op basis van de leidende positie in de Benelux en de doelstelling om diensten van topkwaliteit te leveren, wil Fortis tot de beste financiële instellingen van Europa behoren en zoeken naar selectieve groei in Azië en Noord-Amerika. Deze internationale groei wil Fortis waarmaken door doelstellingen vast te leggen voor een autonome groei, maar ook door het aantrekken van nieuwe partners.

Ook in de nichemarkten zoals fondsenadministratie, scheepvaart, grondstoffen en export- en project financiering is Fortis regionaal en vaak zelfs wereldwijd uitgegroeid tot een speler van formaat. Haar expertise in het bank- en verzekeringswezen heeft zij ook ingezet in de groeimarkten van Europa en Azië.

Fortis biedt haar particuliere, zakelijke en institutionele klanten een totaalpakket van producten en diensten via de eigen kanalen, en via het verzekeringsintermediair en andere partners. Om de service zo goed mogelijk te organiseren, heeft Fortis zijn activiteiten ondergebracht in zes businesses, waarvan drie zich concentreren op bankactiviteiten en drie op verzekeringen:

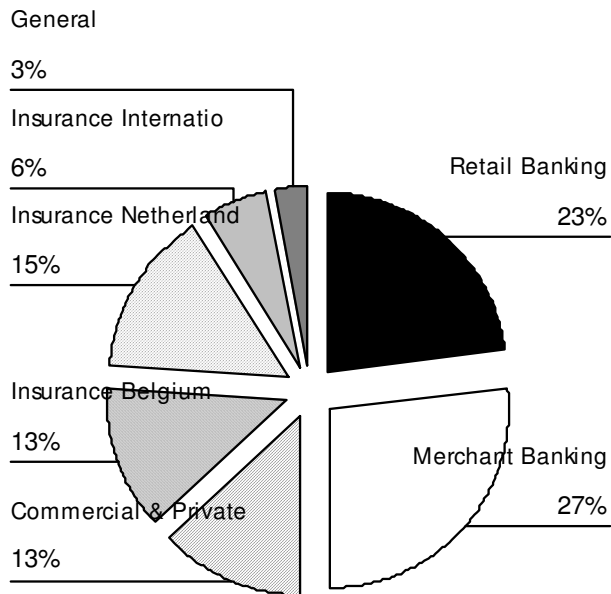
- Bankactiviteiten:
- 1) Retail Banking
 - 2) Commercial & Private Banking
 - 3) Merchant Banking

- Verzekeringsactiviteiten: 1) Insurance Belgium
2) Insurance Netherlands
3) Insurance International



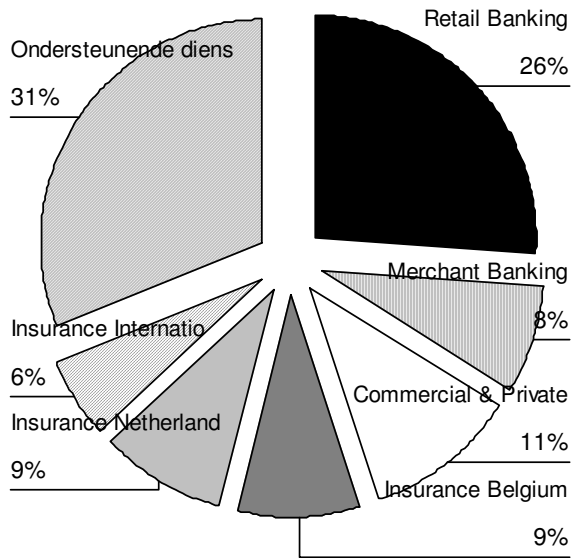
Figuur 3: Organigram Fortis (<http://www.fortis.be/NL/Algemeen/organigram.asp>)

In deze praktijkstudie zullen we ons enkel richten tot de bankactiviteiten binnen België, dus Fortis Bank Belgium.



Figuur 4: Nettowinstbijdrage van Fortis per business in 2005
(<http://www.fortis.be/NL/Algemeen/index.asp>)

De sterke solvabiliteit van Fortis, de aanwezigheid in 50 landen en de medewerking van haar 59.000 personeelsleden in 2006 stellen Fortis in staat om mondiale kracht te combineren met lokale flexibiliteit. Figuur 5 geeft een grafische voorstelling van de samenstelling van het Fortispersoneel binnen de verschillende bank- en verzekeringsactiviteiten.



Figuur 5: Personeelsbestand van Fortis per business in 2005
(<http://www.fortis.be/NL/Algemeen/index.asp>)

Over de 57.000 medewerkers van Fortis in 2005 kan nog hetvolgende gezegd worden:

- 32% werkt buiten de Benelux
- 47% is vrouw
- 17% werkt deeltijds
- 42% heeft minstens een bachelor opleiding
- 76% werkt bij de bankactiviteiten; 24% bij de verzekeringsactiviteiten
- Gemiddeld 4,2 opleidingsdagen per persoon

8.2 Waarden van Fortis

Om een optimale prestatie van zijn personeelsleden te bewerkstelligen, heeft Fortis een aantal waarden ontwikkeld: Passie voor prestatie, Altijd een stap verder gaan, Van nature optimistisch en Act as One. Met deze eerste waarde wil men het resultaatgericht werken bij het personeel bevorderen. De waarde 'Altijd een stap verder gaan' heeft tot doel het personeel zich verder te laten ontplooiën en hen zo mobiel en klantgericht mogelijk te laten werken. Moeilijk gaat ook, als men maar

optimistisch en gemotiveerd blijft; dit is wat de derde waarde omschrijft. Met de laatste waarde wil Fortis het teamwork aanmoedigen, maar ook het respect voor diversiteit.

Fortis hecht zeer veel belang aan deze waarden. Ze zijn een soort van levenswijze voor het Fortispersoneel. Ze hangen daarom ook op in elk kantoor en op elke gang van elk Fortisgebouw. Deze waarden worden ook wel eens het DNA van de Fortismedewerkers genoemd. Deze waarden zijn in grafische vorm te vinden in bijlage 1.

8.3 Job Transition Center

Het JTC is een onafhankelijk en overkoepelend orgaan in Fortis bank dat zich situeert binnen Human Resources Shared Belgium, en dat functioneert als een soort intern interimbureau. Het JTC bevindt zich meer bepaald onder de afdeling Intern Mobility. Het centrum probeert personeelsleden te helpen wiens job verdwijnt of zo goed als verdwenen is, waarvan de job in de structuur boventallig geworden is of die terugkomen uit tijdskrediet. Het JTC zal trachten deze personeelsleden in te zetten op plaatsen waar er tijdelijk een personeelstekort is wegens bijvoorbeeld een plotse vermeerdering van het werk of langdurig zieken. Voorheen deed de bank beroep op externe interimkantoren om dergelijke behoeften in te vullen. (Direct informatiekant, sept- okt 2003)

Het JTC is ontstaan binnen de achtergrond van de vele fusies in de Fortisgroep. Deze fusies hadden tot gevolg dat er overlappingen ontstonden van bepaalde diensten en natuurlijk ook van personeelsleden. Hierdoor zijn er diensten en afdelingen verdwenen of ingekrompen. Het gevolg was dat er een overschot van personeelsleden ontstond op bepaalde diensten. Om dit probleem zo goed mogelijk op te lossen, heeft men het JTC en het MIT opgericht. Deze organen proberen ervoor te zorgen dat personeelsleden, die niet onmiddellijk een vaste plaats meer hebben binnen Fortis, flexibel in te zetten in zogenaamde missies. Een missie is een in tijd beperkte betrekking en kan in principe een periode van twee dagen zowel als twee jaar in beslag nemen. Deze personeelsleden kan men laten roteren over verschillende diensten met als doel kennis te vergaren of om op zoek te gaan naar wat dit

personeelslid graag en efficiënt doet. Een voorbeeld: iemand komt terug uit tijdskrediet, doordat deze persoon een tijdje uit het bedrijf weg geweest is, gaat hij/zij niet meer altijd over de nodige up-to-date kennis beschikken. Deze persoon kan men dan laten roteren op verschillende diensten om er zo voor te zorgen dat hij/zij terug ingewerkt raakt in het systeem en dat hij/zij zo haar kennis bijwerkt. Het Job Transition Center (JTC) doet dit voor alle personeelsleden gaande van arbeider tot het kaderpersoneel. Het MIT (Management In Transition) heeft dezelfde functie maar doet dit voor het directie-kaderpersoneel van Fortis.

Het JTC probeert dus bepaalde personeelsleden van de ene naar de andere tijdelijke betrekking, missies genaamd, te laten roteren totdat het personeelslid een vaste betrekking vindt. Door deze continue rotatie, zullen de evolutiekansen van het personeelslid binnen de bank verhogen door een verruiming van zijn competenties en kennis over bepaalde materies en door het creëren van een hogere polyvalentie. Ook zal het personeel flexibeler worden door dergelijke rotaties.

Door de creatie van het Job Transition Center heeft de directie twee doelstellingen voor ogen:

1. De mogelijkheden tot het vinden van een vaste betrekking binnen de bank verhogen voor 'intern werklozen'. Dit door aan de diensten waarvoor ze werken de mogelijkheid te bieden hen via versnelde procedure voor een open betrekking aan te werven.
2. De kosten van externe interimbureaus verminderen.

Niet iedereen kan gebruik maken van de diensten van het JTC. Er zijn enkele selectiecriteria voor de kandidaten:

1. Zo moet men behoren tot het middenkader of de bedienden. Het MIT (Management In Transition) oefent dezelfde functie uit als het JTC, maar doet dit enkel voor het directie-kaderpersoneel van Fortis bank.
2. Men moet in zijn vorige functie een positieve evaluatie gehad hebben. Bij een negatieve evaluatie geeft criteria 3 de doorslag.
3. Ook selecteert men door middel van een intakegesprek op de ingesteldheid en de motivatie van het personeel. Voor personeelsleden met een positieve

instelling en die bereid zijn om opleidingen te volgen en nieuwe materie aan te leren, kan JTC een toegevoegde waarde leveren.

Het gebeurt wel dat er personeelsleden met een negatieve jaarevaluatie toch door het JTC worden opgevangen. Dit is het geval wanneer ze nog een hoge motivatie hebben om zich bij te scholen en zich flexibel op te stellen. Dit komt meestal voor bij personen die tewerkgesteld zijn in het commerciële netwerk en zich niet meer thuis voelen in de verkoop, waardoor ze een minder goede evaluatie krijgen. Dit wil niet zeggen dat deze personen niet gemotiveerd zijn om andere dingen aan te pakken en polyvalent te worden in een andere dienst.

De kandidaten die geselecteerd zijn door het JTC (JTC-leden) kunnen ieder ogenblik opgeroepen worden om een bepaalde missie te gaan uitvoeren. Het proces voorziet wanneer er geen opdracht is voor deze personeelsleden dat ze dan terugkeren naar de oorspronkelijke BL (Business Line). Dit is in de praktijk nog niet voorgekomen doordat er een overvloed is aan opvulbare plaatsen. Vanaf het moment dat een kandidaat geselecteerd is door het JTC, wordt de administratie van deze persoon beheerd door het centrum en niet door de bepaalde Business Line waar deze persoon aan het werken is.

Aan het hoofd van het JTC staat de Job Transition Center Manager (JTCM). Deze persoon selecteert het personeel dat de hulp van het JTC vraagt. De matching van de openstaande posten en de profielen van de JTC-leden worden ook door de JTCM gedaan, evenals het administratieve beheer van de JTC-leden. Naast de JTCM werkt er nog één personeelslid voor het JTC. Het financieel statuut van de JTC-leden blijft altijd behouden. Men zal dus nooit een lager statuut toegewezen krijgen dan het statuut dat men had op de oorspronkelijke BL.

Tot eind 2006 heeft het JTC met 309 personeelsleden gesproken. Van deze 309 personen zijn er 195 die werden opgenomen in het JTC. Er werden 114 personeelsleden geweigerd en 18 personen staan nog op de wachtlijst voor het JTC. Van de 195 medewerkers die opgenomen werden door het JTC, zijn er 85 personeelsleden die ondertussen een vaste betrekking gevonden hebben. In bijlage 2 vindt u een schematische voorstelling van de werking van het JTC.

Hoofdstuk 9: Methodologische aanpak van de praktijkstudie

In dit hoofdstuk wordt er eerst een omschrijving gegeven van de onderzoekseenheden. Vervolgens bespreken en verantwoorden we de onderzoeksstrategie. Ook wordt de techniek van dataverzameling verder toegelicht in dit hoofdstuk.

9.1 Omschrijving van de onderzoekseenheden

Zoals hierboven reeds vermeld, vindt deze praktijkstudie plaats bij Fortis, meer bepaald binnen het orgaan JTC (Job Transition Center). De onderzoekseenheden van het praktijkonderzoek zijn alle personeelsleden die tot nu toe al eens gebruik gemaakt hebben van het JTC. Het is dus de bedoeling om de kosten in kaart te brengen die het JTC heeft gemaakt voor al de personeelsleden die het al geholpen heeft (195 personeelsleden). Daarnaast zullen we voor Fortis de baten meten die ontstaan zijn door deze 195 personeelsleden te laten roteren.

9.2 Onderzoeksstrategie en techniek van dataverzameling

Broeckmans (2001) omschrijft een onderzoeksstrategie als een algemeen plan over de aanpak bij het zoeken van antwoorden op onderzoeksvragen. Bij onderzoeksstrategieën kan men twee soorten gegevens onderscheiden, primaire en secundaire gegevens. Primaire gegevens zijn deze die men kan bekomen door het verrichten van een survey, een experience survey (bevraging van bevoorrechte getuigen), een focusgroep discussie, een experiment of een gevalstudie. Secundaire gegevens zijn deze die men verkrijgt door een literatuurstudie uit te voeren of een analyse van documenten en/of statistieken te maken. (Broeckmans, 2001) In dit onderzoek zullen we primaire en secundaire gegevens verzamelen. Het is de bedoeling de kosten en de baten die het JTC tot nu toe gemaakt heeft in kaart te brengen. Hierbij wordt ook onderzocht wat er aan de werking van het JTC verbeterd kan worden.

Ten eerste gaan we secundaire gegevens verzamelen door een analyse van cijfermateriaal van het JTC. Bij deze kosten-batenanalyse zullen we de gemaakte kosten van het JTC en de opgeleverde baten van het JTC voor Fortis meten over een periode van drie jaar, namelijk van begin 2004 tot eind 2006. Het centrum is in 2003 opgericht, maar pas in 2004 is de werking ervan op gang gekomen. De gemeten kosten en baten zullen zich dus verspreiden over de jaren 2004, 2005 en 2006. De oprichtingskosten worden niet in beschouwing genomen, deze kosten waren echter een éénmalige investering.

Door deze analyse trachten we er achter te komen hoeveel het voor het JTC tot nu toe gekost heeft om 195 personen te laten roteren. Deze kosten bevatten:

- Kosten van opleiding per missie
- Kosten van de workshops georganiseerd door het JTC
- Kosten van het personeel dat bij het JTC werkt
- Indirecte kosten van het JTC, zoals huur gebouw, elektriciteit, administratiekosten,...

Vervolgens zullen we proberen de baten van het JTC voor Fortis Bank weer te geven en om te zetten naar geldeenheden. Deze baten zijn:

- Uitgespaarde interimkosten
- Een hogere motivatie en productiviteit van de JTC-leden

We zullen nagaan hoe vaak men geen interimpersoneel heeft moeten inschakelen omdat men deze missie kon invullen door een intern personeelslid. De baat hiervan is het loon van dit interimpersoneelslid omdat deze persoon overbodig wordt. De baat is niet het loon van dit interimpersoneelslid verminderd met het loon van een intern personeelslid. Het loon van dit intern personeelslid zou toch in elk geval betaald moeten worden.

Hierna gaan we trachten te meten of de motivatie van de personeelsleden die ooit geroteerd hebben verhoogd is door deze rotatie(s). Deze verhoging van motivatie zullen we trachten om te zetten in een verhoging van de productiviteit. Deze verhoging van motivatie zal afgeleid worden uit een vergelijking van jaarlijkse

evaluaties. De evaluaties van vóór en na of tijdens het JTC zullen met elkaar vergeleken worden. Hierbij zullen we ook aan de hand van enquêtes bij JTC-leden en vroegere JTC-leden proberen te achterhalen of ze van zichzelf vinden dat hun motivatie en productiviteit verhoogd is sinds ze beroep deden op het JTC. Er zal uiteindelijk een beeld bekomen worden van de verandering van motivatie en productiviteit vanuit het standpunt van de beoordelaars (managers) enerzijds (door evaluaties te vergelijken) en vanuit het standpunt van de personen die geroteerd hebben zelf anderzijds (door een survey).

Na deze kosten-batenanalyse zal er aan de hand van een survey nagegaan worden welk beeld de JTC-leden en vroegere JTC-leden hebben van het JTC. We zullen proberen te achterhalen of het JTC een positief effect gehad heeft op de loopbaancarrière van deze personen. Ook zullen we hen vragen naar wat er nog beter kan aan de werking van het JTC.

Als populatie voor de survey hebben we getracht alle personen te nemen die al aan rotatie gedaan hebben. Dit zijn 195 personen. Toch hebben we de vragenlijst niet naar al deze personen kunnen sturen; van de 195 personen zijn er een aantal personen die ik niet heb kunnen bereiken. Uiteindelijk hebben we de vragenlijst naar 134 personen gestuurd. Van deze 134 personen hebben 84 personen de vragenlijst ingevuld, wat neerkomt op een respons van ongeveer 62,7 %.

De afdeling Internal Mobility, waar het JTC en het MIT onder vallen, is van mening dat het JTC zeer goed werk levert en dat dit centrum nog beter zou werken moest het uitgebreid worden. Men wil dit centrum vooral naar een meer proactieve houding brengen in plaats van te werken als problemsolver. Op dit moment bestaat het JTC enkel om personeelsleden met moeilijkheden te helpen, door hen te laten roteren en hopelijk terug aan een vaste betrekking te helpen. Naar de toekomst toe zou men het centrum zo willen uitbreiden zodat het voor iedereen mogelijk is om af en toe te roteren naar een andere dienst of functie, met als doel het creëren van polyvalentie. Ook wil men de personen waarvan de functie op termijn kan verdwijnen nu al laten roteren zodat ze sneller een andere functie zullen kunnen bezetten. De afdeling Internal Mobility is ervan overtuigd dat het voor Fortis positief is om het centrum uit te bouwen tot een deel van het dagelijkse Human resource beleid en zo het personeel flexibeler te maken door continue rotaties. Maar er zijn geen concrete bewijzen

aanwezig dat het JTC daadwerkelijk een positief gegeven is voor Fortis. Aan de hand van de kosten-batenanalyse en een survey zullen we besluiten of de afdeling Intern Mobility het bij het rechte eind heeft.

9.3 Uitgangspunten

- Zoals hierboven al vermeld, is Fortis actief in zowel de banksector als in de verzekeringswereld, en dit voor verschillende landen over de hele wereld. Het JTC is echter enkel een overkoepelend orgaan van Fortis Bank België. We zullen verder in deze eindverhandeling de afkorting FBB gebruiken wanneer we Fortis Bank België bedoelen.
- We gaan ervan uit dat er niet snel personen ontslagen worden bij Fortis. In deze scriptie nemen we aan dat personeelsleden die onproductief geworden zijn en toch geen gebruik maken van het JTC, elke maand uitbetaald moeten worden en niet ontslagen worden. We nemen deze situatie als uitgangspunt omdat men bij Fortis altijd eerst een interne oplossing probeert te vinden voor 'interne werklozen' vooraleer er iemand ontslagen wordt.
- Wanneer men op een bepaalde dienst nood heeft aan een tijdelijk extra personeelslid zal men beroep doen op een interimbureau. Op dat moment wordt er dus een interimaris uitbetaald, maar ook interne personeelsleden die onproductief geworden zijn. Door de werking van het JTC zal men minder beroep doen op interimbureaus en zal men interne personeelsleden in deze open betrekkingen plaatsen. In dit laatste geval betaalt men enkel een intern personeelslid.

Hoofdstuk 10: Kosten-batenanalyse bij Fortis

Dit hoofdstuk omvat al de berekeningen en specifieke gegevens van de kosten-batenanalyse. Er wordt hierbij uitgelegd waarom deze berekeningen relevant zijn voor het Job Transition Center. We delen dit hoofdstuk op in de volgende punten: opleidingskosten, uitgespaarde interimkosten, personeelskosten, indirecte kosten en verandering in motivatie en productiviteit.

10.1 Opleidingskosten

In de huidige samenleving is het belangrijk om goed geschoold te zijn, wil men een vaste plaats krijgen op de arbeidsmarkt. Veel plaats voor laag geschoold werk is er niet meer, veel van het laag geschoold werk wordt immers verplaatst naar lagelonenlanden. Omdat het duidelijk is dat West-Europa niet meer kan concurreren met deze landen, wordt er hiertegen geen verzet meer geboden door de bonden. In plaats hiervan werken bonden en werkgevers samen aan een uitbreiding van hoogwaardige arbeid. Scholing is hierbij het middel waarmee werkers zich kunnen verzetten tegen het verlies van hun baan. Deze scholing is daarom ook de hoogste prioriteit van de vakorganisaties, die met nadruk wijzen op het belang van 'Life-long learning'. (Langendoen, 1998)

Volgens Langendoen (1998) zijn het vooral de oudere werknemers die nood hebben aan bijscholing, maar het zijn ook vooral deze werknemers die niet snel geneigd zijn om extra opleidingen te volgen. Scholing is voor jongeren een normaal verschijnsel. Zij investeren nog veel tijd in verdere opleidingen om vooruit te kunnen komen in de maatschappij. Rond het veertigste levensjaar komt er vaak verandering in deze behoefte. Doordat men op die leeftijd meestal gesetteld is en voldoende deskundig in zijn werk is geworden, vermindert de behoefte aan verdere opleidingen. Het meeste geld aan scholingen in het bedrijfsleven wordt dan ook besteed aan jongere werknemers. Toch blijven net deze jongere werknemers minder lang bij hun werkgever, terwijl werknemers ouder dan veertig veel minder vaak van werk veranderen. (Langendoen, 1998)

In het Job Transition Center van Fortis zijn het vaak oudere werknemers die komen vragen om hun diensten te mogen gebruiken. Dit komt, zoals hierboven vermeld, doordat deze personen minder flexibel zijn geworden omdat zij geen bijkomende opleidingen meer volgen. Vaak kunnen deze oudere werknemers hierdoor niet meer mee met de nieuwe technologieën waardoor ze vervangen worden door jongere werknemers. Het JTC probeert deze oudere werknemers flexibeler te maken door hen te laten roteren en hun opleidingen aan te bieden.

Het zijn echter niet uitsluitend oudere werknemers die hulp vragen aan het JTC. Er zijn ook jongere werknemers die bijvoorbeeld terug komen uit tijdskrediet die bij het JTC aankloppen. Vaak zijn deze personen niet meer op de hoogte van de laatste evoluties van producten, informatica, enz. waardoor zij ook nood hebben aan opleidingen.

Een zeer grote kost die het JTC dan ook met zich meebrengt zijn de kosten van de opleidingen die de JTC-leden volgen. Onder deze opleidingen verstaan we de opleidingen die nodig zijn om welbepaalde missies beter uit te kunnen voeren en de algemene opleidingen georganiseerd door het JTC. Deze algemene opleidingen zijn workshops die de JTC-leden helpen bij het doormaken van een rotatie. Deze workshops moet iedere persoon die gebruik maakt van het JTC verplicht volgen. Er zijn drie workshops voorzien, namelijk 'De verandering', 'Wie ben ik?' en 'Succesvol solliciteren'. De eerste workshop probeert de JTC-leden te helpen een zicht te krijgen op het proces van verandering in het kader van jobrotatie. In de tweede workshop gaan de JTC-leden op zoek naar wat ze zelf graag doen en waar ze zelf goed in zijn en maken ze een professioneel profiel op van zichzelf. De laatste workshop ten slotte leert de JTC-leden, zoals de naam zelf al zegt, om te solliciteren. Deze workshops zijn dus eigenlijk niet-werkgerelateerd. Volgens Bekker e.a. (2005) zijn zulke niet-werkgerelateerde scholingen gunstig voor de gezondheid, maatschappelijke participatie en attitude ontwikkeling van een individu. Dit is ook wat het JTC met deze workshops wil bereiken. Het JTC wil door deze workshops de werknemers helpen in hun rotatieproces.

Vanzelfsprekend is dat iedere persoon die naar een andere afdeling roteert hiervoor bijkomende cursussen of opleidingen nodig heeft. Voor de ene missie is dit meer dan voor de andere, afhankelijk van de aansluiting bij de oorspronkelijke BL en de

moeilijkheidsgraad van de missie. De JTCM (Job Transition Center Manager) houdt zich bezig met de matching van de openstaande posten en de profielen van de JTC-leden. Hierbij wordt voor een open betrekking uiteraard gezocht naar het JTC-lid dat het minst bijkomende opleidingen nodig heeft om deze betrekking in te vullen. Toch zijn sommige betrekkingen zo specifiek dat er altijd een aantal extra opleidingen zullen moeten gevolgd worden.

Deze extra opleidingen die de roterende personeelsleden moeten volgen zijn een kost voor Fortis, en tegelijkertijd ook een investering. Fortis investeert hier in zijn human capital. Zoals in de literatuurstudie besproken werd, is het positief voor het personeel om zich te blijven opleiden. Eriksson en Ortega (2006) beweren dat jobrotatie wordt toegepast om het personeel met meerdere diensten van het bedrijf in contact te brengen en het personeel meerdere functies aan te leren. Dit is niet de hoofdreden waarom Fortis het JTC opgericht heeft, maar dit is wel een belangrijk bijkomend voordeel van het JTC. Doordat de JTC-leden extra opleidingen volgen, verhogen zij hun capaciteiten en zullen ze sneller opnieuw een vaste betrekking vinden, wat het hoofddoel is van het JTC.

Voor de berekening van alle kosten voor opleidingen ten gevolgen van het JTC, werd voor elke persoon die ooit gebruik gemaakt heeft van het JTC gekeken welke opleidingen er gevolgd werden in de periode dat ze JTC-lid waren. Bij de selectie van de relevante opleidingen werd er rekening mee gehouden dat er ook bepaalde opleidingen gevolgd zijn die ook gevolgd zouden zijn wanneer men geen lid zou zijn van het JTC. Deze opleidingen zouden dus in ieder geval gevolgd worden. Deze opleidingen werden uit de relevante lijst geschrapt. In samenwerking met mijn begeleidster binnen Fortis werd de lijst van relevante opleidingen samengesteld.

In bijlage 3 vinden we een tabel met de opleidingskosten. In deze tabel zien we in de eerste kolom het personeelsnummer van het personeelslid. Hier wordt gebruik gemaakt van een fictief nummer om de privacy van de personeelsleden te respecteren. In de tweede kolom zijn de omschrijvingen van de cursussen weergegeven. Kolom 3 en 4 geven respectievelijk de begin- en einddatum weer van de opleiding.

Vervolgens hebben we al deze relevante opleidingen gelinkt aan de duur van deze opleiding (uitgedrukt in dagen). Deze vindt men terug in kolom 6.

Alle opleidingen zijn ingedeeld in vijf groepen. Elke groep heeft een bepaalde code:

1A: Training & Development – Exclusief externe trainer/ Exclusief accommodatie

1B: Training & Development – Exclusief externe trainer/ Inclusief accommodatie

2A: Training & Development – Inclusief externe trainer/ Exclusief accommodatie

2B: Training & Development – Inclusief externe trainer/ Inclusief accommodatie

3: Training & Development – B.L. Programma – Inclusief externe trainer/ Inclusief accommodatie

Deze codes zien we in kolom 5 van bijlage 3. Aan elk van deze codes is een gemiddelde kost per persoon per dag verbonden. Deze kost wordt per jaar opnieuw berekend. Tot en met het jaar 2004 werd er nog geen gebruik gemaakt van deze opdeling van de opleidingen in codes; er werd toen gewerkt met één algehele gemiddelde eenheidskost die geldt voor alle opleidingen. Voor de jaren 2005 en 2006 hebben we de kosten per groep van opleidingen gebruikt. De volledige lijst met berekeningen is opgenomen in bijlage 3.

Uit de tabel in bijlage 3 kunnen we aflezen dat de opleidingskosten ten gevolge van het bestaan van het JTC tot nu toe 461.997 euro bedragen. Dit bedrag kunnen we opdelen per jaar. Voor 2004 waren de opleidingskosten 76.645 euro, voor 2005 waren deze 129.075 euro en voor 2006 256.277 euro. Er is een duidelijke stijging in de opleidingskosten te zien. Dit is het gevolg van het groeiende JTC. In 2004 had het JTC maar 92 leden, tegenover 124 en 131 in 2005 en 2006 respectievelijk. In totaal heeft het JTC 195 leden gehad. Sommige personen blijven langer dan een jaar bij het JTC.

Het bovenstaande komt neer op een uitgave per persoon aan opleidingen van 833 euro voor 2004, 1041 euro voor 2005 en 1956 euro voor 2006. Er is een duidelijke jaarlijkse stijging te zien in uitgave aan opleidingen per persoon. Eén van de redenen hiervoor is dat de leden van het JTC vaker roteren en dus ook meer opleidingen nodig hebben. Ook probeert het JTC zijn leden meer en meer te stimuleren om extra opleidingen te volgen die helpen om gemakkelijker aan een nieuwe vaste job te geraken.

In bijlage 3 komt ook duidelijk tot uiting dat niet elk JTC-lid evenveel opleidingen volgt. Dit is het gevolg van de aard van de missie. Ook zien we dat bijna elk personeelslid uit de lijst de JTC-workshops gevolgd heeft, namelijk 'De verandering', 'Wie ben ik?' en 'Succesvol solliciteren'. Wanneer sommige personen zeer snel terug een vaste job vinden en dus maar heel even gebruik hebben gemaakt van het JTC, kan het zijn dat deze personen de JTC-workshops niet gevolgd hebben.

10.2 Kosten van de JTC personeelsleden en de indirecte kosten

Er werken twee personeelsleden voor het Job Transition Center. Eén van deze twee personeelsleden werkt ook voor 20 % voor het MIT (Management In Transition), dat hetzelfde doet als het JTC, maar dit voor directie kaderleden.

De loonkosten voor 2005 voor deze twee personeelsleden zijn 85.805 en 88.564 euro. De loonkosten van 2005 zijn tevens een gemiddelde van de loonkosten van 2004, 2005 en 2006. Er wordt immers elk jaar eenzelfde percentage bij het vorige loon opgeteld.

Deze twee personeelsleden brengen ook nog indirecte gebruikskosten met zich mee. Deze kunnen omschreven worden als facilities en IT. De jaarlijkse kosten per persoon voor facilities zijn 9.276 euro. Voor IT zijn de jaarlijkse kosten per persoon 10.685 euro.

In totaal maakt dit dat het ene personeelslid zorgt voor een jaarlijkse kost van 105.766 euro en het andere voor een kost van 86.820 euro (20 % van 108.525). Jaarlijks zijn er dus voor 192.586 euro kosten gemaakt door het bestaan van het JTC. Dit is een gemiddelde jaarlijkse kost. Voor 2004, 2005 en 2006 samen wordt dit dus: $192.586 * 3 = 577.758$ euro. De uitgebreide versie van deze berekeningen is te vinden in bijlage 4.

10.3 Uitgespaarde interimkosten

Het JTC functioneert als een soort intern interimkantoor. Het probeert personeelsleden, die om verschillende redenen onproductief geworden zijn, te plaatsen in open betrekkingen. Voordat er sprake was van het JTC, deed men vaker beroep op een interimkantoor om tijdelijk open betrekkingen in te vullen. Op dit moment wordt er altijd eerst hulp gevraagd aan het JTC om de open betrekking in te vullen.

Sinds de implementatie van het JTC worden er interne personeelsleden op tijdelijk open posten gezet, waar er voorheen telkens een tijdelijk extern personeelslid werd aangeworven. Hierbij moet men weten dat men de interne personeelsleden altijd een maandloon moet uitbetalen, zowel wanneer ze tijdelijk worden ingezet als wanneer ze niet worden ingezet en dus als 'intern werkloze' kunnen gezien worden.

We kunnen dus stellen dat er door het JTC een deel van de interimkosten wordt uitgespaard. Deze uitgespaarde kosten zijn dus een baat voor Fortis. We hebben deze uitgespaarde kosten in kaart gebracht in een tabel in bijlage 5.

Om de uitgespaarde interimkosten van het JTC van FBB in kaart te brengen, zijn we op zoek gegaan naar alle missies van JTC-leden waar men een interimaris voor genomen zou hebben, moest het JTC niet bestaan. Zo een lijst was nog niet beschikbaar; wel was er een lijst van alle gedane missies aanwezig. Chantal Vehent (verantwoordelijke JTC) en ik hebben deze lijst overlopen en per missie nagegaan of voor deze missie beroep zou gedaan worden op een interimbureau, wanneer het JTC niet zou bestaan of niet zou kunnen helpen bij het invullen van de bepaalde betrekking. Zo kwamen we tot een verkorte lijst van missies.

In deze verkorte lijst van missies, die door een interimaris zou uitgevoerd zijn moest het JTC niet bestaan, werd een duurtijd van de missie bijgevoegd. Deze werden berekend aan de hand van de begin- en einddatum van de missie. Hier wordt gebruik gemaakt van de assumptie dat een gemiddelde maand bij Fortis 18 werkdagen telt. Dit aantal wordt verondersteld ziekte- en verlofdagen te bevatten. De begin- en einddatum per missie vindt men in kolom 2 en 3 respectievelijk van de tabel in bijlage 5 en de duurtijd zien we in kolom 4.

Vervolgens werd er een gemiddelde kostprijs berekend voor Fortis om één interimaris één dag te laten werken. De kosten voor een interimaris verschillen naargelang verschillende factoren. De kost van een interimpersoneelslid hangt bijvoorbeeld af van de functie die hij/zij dient uit te voeren. Zeer specifieke functies zijn kostelijker dan meer courante functies. We besloten om een gemiddelde kost voor een interimpersoneelslid te gebruiken voor de berekening. Een te sterke detaillering van de kosten van de interimarissen is moeilijk, door een gebrek aan specifieke informatie uit het verleden. Het zou de berekening ook te omslachtig maken. Deze kost is weergegeven in kolom 5 van de tabel in bijlage 5.

Om de gemiddelde kost van een interim voor één dag te berekenen, werd er rekening gehouden met de frequentie waarmee er interimarissen voor bepaalde functies gevraagd worden. We zijn gekomen tot een gemiddelde kost per uur van € 31.88. Eén werkdag bij Fortis telt 7.12 uur. De gemiddelde kost van een interimaris is dus € 227 per dag.

Zoals uit de tabel in bijlage 5 af te leiden is, werd er tot eind 2006 al € 4.403.119 uitgespaard aan interimkosten, als gevolg van het bestaan van het JTC. Dit volledige bedrag is uitgespaard, omdat we het uitgangspunt aannemen dat men het interimpersoneel extra moet betalen bovenop de onproductief geworden eigen personeelsleden. Dit volledige bedrag wordt gezien als een baat voor Fortis.

10.4 Verandering in motivatie (en productiviteit)

Over motivatie bestaan een hele reeks definities. Elke motivatietheorie formuleert zijn specifieke visie op motivatie. Een voorzichtige omschrijving is de volgende: "Motiveren is jezelf of anderen bewegen iets met de nodige inspanning en energie te presteren". (Fisscher, 1988) Het management van een bedrijf richt zich op het aanzetten van anderen om de opgelegde taken tot een goed einde te brengen.

Volgens de verwachtingstheorie heeft motivatie te maken met de bereidheid van mensen inspanningen te leveren om bepaalde resultaten te bereiken. De mate van bereidheid om die inspanningen te doen, wordt beïnvloed door de voordelen die dat

resultaat voor het individu oplevert. Bij motivatie is een perspectief nodig. Zonder perspectief is elke poging tot motivatie onherroepelijk tot mislukken gedoemd. Dit perspectief kan van alles zijn: voldoening, geld, succes, promotie, roem, werkzekerheid, waardering. (Fisscher, 1988) Bij de leden van het JTC is dit perspectief het kunnen roteren en verschillende missies uit te voeren en vaak ook het terug bekomen van een vaste betrekking.

In de literatuurstudie wordt aangehaald dat jobrotatie een positief effect heeft op de motivatie van personeelsleden. Ortega (2001) beweert dat men door jobrotatie langer geïnteresseerd blijft in wat men doet en dit heeft een positief effect op de werkprestatie.

Wanneer er sprake is van een stijging van de motivatie, kan het zijn dat ook de productiviteit van deze personeelsleden gestegen is. Een stijging van de productiviteit kan ook een gevolg zijn van de opleidingen die de werknemers gevolgd hebben. Bekker e.a. (2005) beweren immers dat opleidingen vaak leiden tot hoge opbrengsten voor de werkgevers doordat er sprake is van een stijging in de productiviteit.

Fortis is ontstaan en uitgegroeid tot wat het nu is door een heel aantal fusies. Door al deze fusies zijn er een aantal functies overbodig geworden. Uit deze nood aan het herinzetten van personeelsleden is het JTC ontstaan. Het JTC is niet opgericht enkel met de bedoeling om personeelsleden meer te motiveren. Dit is echter wel een positief bijkomend effect van het JTC.

In dit deel gaan we na of bovenstaande stellingen uit de literatuur overeen komen met de situatie van FBB. Ook zullen we proberen na te gaan of er een baat is voor Fortis door een hogere motivatie. Deze zal echter moeilijk uit drukken zijn in geld. Toch zullen we proberen een richting in de verandering van motivatie aan te geven.

Hierna wordt er nagegaan of de motivatie en de productiviteit van de JTC-leden en vroegere JTC-leden gestegen is door te roteren. We doen dit enerzijds vanuit het standpunt van de managers, die de personeelsleden jaarlijks beoordelen. De managers beoordelen de personeelsleden zowel op hun manier van werken, hun inzet als hun efficiëntie. We gaan de jaarlijkse evaluatie van vóór en na of tijdens het JTC met elkaar vergelijken. Anderzijds meten we de verandering in motivatie en

productiviteit vanuit het standpunt van het personeel zelf. Dit wordt gedaan aan de hand van een survey-onderzoek. De resultaten van dit onderzoek worden in volgend hoofdstuk weergegeven.

Om de verandering in de motivatie van de JTC-leden en vroegere JTC-leden na te gaan, zijn we op zoek gegaan naar de jaarlijkse evaluaties van deze personen van vóór en na de opname door het JTC. Deze evaluaties kunnen als volgt gequoteerd worden: Onvoldoende (C), A-, A, A+, A++ of Uitmuntend (Exc).

In de tabel in bijlage 6 hebben we een lijst gemaakt met de resultaten van de evaluaties van elk personeelslid dat beroep deed op het JTC, dit voor de periode vóór en na JTC. Er werd uitgegaan van een bestaande lijst van alle personen die tot nu toe beroep gedaan hebben op het JTC. Uit deze kolom hebben mijn begeleidster en ik de personen verwijderd die niet representatief zijn. Dit zijn de personen die om administratieve redenen lid geweest zijn van het JTC, maar geen gebruik gemaakt hebben van de diensten van het JTC. Deze personen worden 'administratieve vehikels' genoemd. Ook de personen die langdurig ziek waren of in tijdskrediet waren tijdens de evaluaties werden uit de lijst verwijderd.

In de eerste kolom van de tabel in bijlage 6 is het personeelsnummer van de JTC-leden en vroegere JTC-leden weergegeven. Ook hier werd weer gebruik gemaakt van fictieve nummers om de privacy van deze personen te beschermen. In kolom 2 staan de gemiddelde evaluaties van vóór de persoon beroep deed op het JTC; in de derde kolom wordt hetzelfde gedaan voor na of tijdens JTC. Deze tweede en derde kolom hebben we met elkaar vergeleken en gekeken met hoeveel graden het resultaat van de evaluaties gedaald of gestegen is op de beoordelingsschaal.

Uit de tabel kunnen we aflezen dat het personeel gemiddeld met 0,65 graden gestegen is op de beoordelingsschaal. Deze stijging van de evaluaties kan wijzen op een stijging in de motivatie en productiviteit van de personeelsleden die aan rotatie gedaan hebben. Wanneer we deze stijging omzetten in procenten komen we op een stijging van 10,84 % in de motivatie en productiviteit van de personeelsleden.

10.5 Conclusie kosten-batenanalyse

Uit al deze cijfers kan er besloten worden dat de baten van deze kosten-batenanalyse opwegen tegen de kosten. Zoals in onderstaande tabel te zien is, zijn de totale kosten van het JTC tot nu toe 1.039.756 euro. De baten daarentegen zijn 4.403.119 euro. Bij deze baten moeten ook de baten geteld worden van een verhoogde productiviteit van de werknemers doordat ze aan rotatie gedaan hebben. Hier is moeilijk hier een cijfer op te plakken, maar door de vergelijking van de evaluatie van vóór en na het JTC, kunnen we constateren dat er waarschijnlijk een verandering in productiviteit is in de positieve zin. Deze verandering in productiviteit wordt in volgend hoofdstuk nog eens besproken aan de hand van een survey-onderzoek bij de JTC-leden en vroegere JTC-leden.

Tabel 4: Resultaat van de kosten-batenanalyse

	Kosten	Baten	
(Opleidingskosten)	461.997	4.403.119	(Uitgespaarde Interimkosten)
(personeelskosten JTC+ Indirecte kosten)	577.759	?	(Verhoogde productiviteit)
	1.039.756	4.403.119 + ?	

<

Aan de hand van bovenstaande tabel zien we dat de uitgespaarde interimkost een doorslaggevende factor is in deze kosten-batenanalyse. Deze baat is vier maal groter dan alle kosten samen. De kosten voor externe interimbureaus terugschroeven was dan ook één van de hoofddoelstellingen van het JTC.

Er kan geconcludeerd worden dat het JTC winstgevend is voor FBB. Maar is de werking van het centrum wel optimaal of kan het JTC nog meer personen helpen en nog winstgevender worden? Dit bespreken we in het volgende hoofdstuk.

Hoofdstuk 11: Survey-onderzoek bij Fortis

In vorige paragraaf werd uitgegaan van het standpunt van de managers om een beeld te krijgen van de verandering in motivatie en productiviteit; het zijn immers de managers die de personeelsleden jaarlijks beoordelen. In dit deel wordt er gekeken naar het standpunt van de personeelsleden zelf. Dit hebben we gedaan aan de hand van een enquête. Het personeel dat aan rotatie gedaan heeft, werd bevraagd over hun verandering in motivatie en productiviteit.

Als laatste onderdeel van dit onderzoek zijn we gaan kijken wat de personen, die al eens beroep gedaan hebben op het JTC, vinden van het JTC. Ook dit werd onderzocht aan de hand van een schriftelijke vragenlijst. Op deze manier wilden we te weten komen of deze personen het JTC een goed initiatief vinden, of het JTC een positief effect gehad heeft op hun loopbaan en of de werking van het JTC optimaal verloopt of dat er verbeteringen kunnen aangebracht worden.

11.1 Methodologie van de schriftelijke bevraging

11.1.1 Opstelling van de vragen

Met deze survey werd er getracht een beeld te krijgen van wat de JTC-leden en vroegere JTC-leden vinden van het JTC en wat zij vinden dat aan de werking van het JTC verbeterd kan worden. Ook hebben we getracht te achterhalen of in het algemeen de motivatie en productiviteit van de JTC-leden en vroegere JTC-leden gestegen is nadat ze geroteerd hebben.

Om dit alles te weten te komen hebben mijn begeleidster en ik samen naar geschikte vragen gezocht. We hebben ons hiervoor niet gebaseerd op een andere, al bestaande vragenlijst. We hebben gekozen voor een relatief korte vragenlijst omdat het doel van deze vragenlijst is, een richting aan te geven. Ook waren we van mening dat bij een kortere vragenlijst meer respons zou komen dan bij een langere. We hebben de vragenlijst in het Nederlands en het Frans opgesteld, omdat er zowel Nederlandstalige als Franstalige personen betrokken zijn bij het JTC. Beide versies van de vragenlijst

zijn terug te vinden in bijlage 8. Bij de Nederlandse versie is eveneens de codering van de antwoorden weergegeven.

In de vragenlijst bevinden zich zowel open als gesloten vragen. Vaak hebben we een gesloten vraag gebruikt, waar dan nog plaats voorzien was voor opmerkingen. Vooral om de mogelijke verbeteringen aan het JTC te weten te komen is dit soort van vragen geschikt. Verder hebben we meestal met antwoorden met een 4-puntenschaal gewerkt; enkele antwoorden stonden echter in een 3-puntenschaal weergegeven. Ook hebben we gebruik gemaakt van enkele Ja/Nee-vragen waarbij plaats voorzien was voor uitleg. De keuze voor deze soorten van antwoordmogelijkheden kwam voort uit de aard van de vragen. Omdat er gewerkt werd met een online-enquête was het mogelijk om gebruik te maken van meerkeuzevragen, waarbij er bij het aanduiden van een bepaald antwoord een deelvraag tevoorschijn komt.

In totaal werden er vijf algemene vragen gesteld, waardoor de persoonlijke kenmerken van de bevrageden tot uiting komen. Er werden twaalf vragen gesteld om de verandering in de motivatie en productiviteit van de respondenten te meten. Vier vragen werden gesteld om te onderzoeken wat er nog verbeterd kan worden aan het JTC en zijn werking. Bij deze vier vragen hebben we enkel gewerkt met open of gedeeltelijk open vragen.

11.1.2 Populatie en steekproef

De populatiegrootte van deze survey bedraagt 195 personen, omdat er tot nu toe 195 personen gebruik gemaakt hebben van het JTC. Het was niet de bedoeling om van deze populatie een steekproef te nemen maar om de gehele populatie te bevragen. Zo zullen we tot een exacter beeld komen van wat we willen onderzoeken.

Toch is de vragenlijst niet naar al deze personen verstuurd kunnen worden. Van de 195 personen zijn er een heel aantal personen die niet bereikt konden worden of die niet representatief waren om verschillende redenen:

- 24 personen konden niet bereikt worden omdat ze niet meer bij de bank werken.

- 4 personen waren in tijdskrediet en konden dus niet bereikt worden.
- 1 persoon kon niet bereikt worden omdat deze persoon thuis werkt.
- 14 personen waren langdurig ziek (tussen 3 maand en 2 jaar).
- 5 personen waren met gepland verlof tijdens de periode dat de vragenlijst verstuurd en afgesloten werd.
- 1 persoon kon niet bereikt worden omdat hij geen e-mailadres heeft. Dit komt omdat hij het gehandicaptenstatuut bezit.
- 10 personen waren om administratieve redenen ingeschreven bij het JTC, maar hebben geen gebruik gemaakt van de diensten van het JTC. Deze personen worden 'administratieve vehikels' genoemd en zijn niet op de hoogte van de impact en de werking van het JTC en dus niet representatief.
- 2 personen zijn maar voor een zeer beperkte periode lid geweest van het JTC en hebben geen impact van het JTC gekend. Deze personen zijn niet als representatief te beschouwen.

Uiteindelijk werd de enquête naar 134 personen verstuurd. Hierbij moet opgemerkt worden dat deze bevraging misschien een iets vertekend beeld kan geven, doordat we de personen die niet meer bij Fortis werken niet hebben kunnen contacteren. Van deze 61 personen die we niet hebben ondervraagd zijn er ondertussen 24 personen die met pensioen zijn of ontslag genomen of gekregen hebben. Er wordt verondersteld dat bij de personen die ontslag genomen of gekregen hebben er waarschijnlijk personen zijn die niet met volle overtuiging bij FBB werkten, en hier heeft het JTC dan blijkbaar weinig aan kunnen veranderen. Het zijn dus vaak deze personen die een meer negatief beeld hebben van het JTC.

11.1.3 Contactname onderzoekseenheden

Omdat er gewerkt werd met een online-enquête, gebeurde de dataverzameling via e-mail. Deze manier was het goedkoopst en het snelst. De onderzoekseenheden kregen een e-mail met een begeleidende brief en een link naar de online-enquête. Hier konden ze kiezen voor de link naar de Nederlandstalige of de Franstalige enquête. Ook de begeleidende brief werd opgesteld in het Nederlands en in het Frans. De Nederlandstalige versie van deze brief kan u vinden in bijlage 7.

Deze begeleidende brief is geschreven in de naam van mijn begeleidster binnen Fortis. Ook werd de e-mail verstuurd vanuit haar naam. Dit hebben we gedaan omdat we van mening waren dat er meer respons zou komen als alles in naam zou gebeuren van een personeelslid van Fortis zelf dan in naam van een buitenstaander.

11.1.4 Respons

De vragenlijst werd naar 134 personen verstuurd. Van deze 134 personen hebben 84 personen de vragenlijst ingevuld en teruggestuurd. Elk van deze 84 teruggekregen vragenlijsten was volledig ingevuld. Doordat we met een online-enquête werkten was het onmogelijk om onvolledig ingevulde vragenlijsten terug te krijgen. Bij het terugsturen van de vragenlijst wordt er immers een foutmelding gegeven wanneer er een vraag niet ingevuld is.

Er werden 84 vragenlijsten volledig ingevuld teruggestuurd van de 134 verstuurde vragenlijsten. Dit komt neer op een respons van 62,69 %. Wanneer we deze 84 bekijken over de gehele populatie, 195, hebben we een respons van 43,08 %.

11.1.5 Representativiteit

De eerste twee kolommen van tabel 5 geven de verdeling van de onderzochte populatie weer (195 personen). Hierin komen geslacht, leeftijd, taal en functieklasse aan bod. Ook wordt in deze tabel duidelijk hoeveel personen van de populatie een huidig JTC-lid zijn en hoeveel personen vroeger een JTC-lid geweest zijn. Om de representativiteit van de steekproef te testen zijn deze gegevens ook weergegeven voor de 134 personen waar de enquête naar verzonden werd en voor de 84 personen die deze enquête volledig ingevuld teruggestuurd hebben.

Tabel 5: Frequentie verdeling van populatie, ondervraagde personen en respondenten aan de hand van persoonskenmerken

	195	%	134	%	84	%
Geslacht						
Man	93	47,69	66	49,25	40	47,60
Vrouw	102	52,31	68	50,75	44	52,40
Leeftijd						
20 - 30 j	7	3,59	5	3,73	5	6
30 - 40 j	25	12,82	12	8,96	5	6
40 - 50 j	82	42,05	55	41,04	39	46,40
50 - 60 j	79	40,51	60	44,78	34	40,50
> 60 j	2	1,03	2	1,49	1	1,20
Taal						
Nederlands	92	47,18	62	46,27	38	45,20
Frans	103	52,82	72	53,73	46	54,80
Engels	0	0	0	0	0	0
Functieklasse						
3	21	10,77	16	11,94	10	11,90
4	99	50,77	67	50,00	41	48,80
5	36	18,46	28	20,90	23	27,40
6	32	16,41	21	15,67	8	9,50
7	7	3,59	2	1,49	2	2,40
Vroeger of huidig JTC-lid						
Huidig	91	46,67	70	52,24	34	40,50
Vroeger	104	53,33	64	47,76	50	59,50

Bij de vergelijking van deze gegevens is er geen groot verschil te merken tussen de verdeling van de 195, de 134 en de 84 personen. Aan de hand van volgende formule van chi-kwadraat, hebben we de representativiteit statistisch onderzocht:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} \quad (\text{Anderson, 2003})$$

Waarbij E_i de verwachte frequentie is van de steekproef en O_i de waargenomen frequentie van de steekproef. De verwachte frequentie wordt berekend door:

$$E_i = (\% \text{ van populatie. steekproefomvang}) / 100$$

Wanneer we dit voor het geslacht berekenen bekomen we:

$$E_1 = (47,69.84)/100 = 40,0596$$

$$E_2 = (52,31.84)/100 = 43,9404$$

$$X^2 = \{(40-40,0596)^2 / 40,0596\} + \{(44-43,9404)^2 / 43,9404\} = 0,0001695$$

Wanneer we in de tabel van de chi-kwadratverdeling kijken met $(n-1)$ vrijheidsgraden, hier $2-1 = 1$, en een betrouwbaarheid van 95 %, dan vinden we een p-waarde van 3,84146. (Anderson, 2003) We kunnen dus concluderen dat de X^2 -waarde lager ligt dan de p-waarde, wat wil zeggen dat er voor deze variabele geen significant verschil te bemerken is tussen de steekproef en de populatie.

In Bijlage 9 hebben we deze bewerkingen voor de overige vier variabelen weergegeven. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er nergens een significant verschil te bemerken is tussen de steekproef en de populatie. Dit wil zeggen dat er een kans van 95 % bestaat dat de steekproef een juist beeld geeft van de populatie. We kunnen dus stellen dat de steekproef representatief is.

11.2 Verwerking en analyse van de gegevens

11.2.1 Algemeenheden van de respondenten

11.2.1.1 Geslacht

Ten eerste gaan we kijken wat het geslacht is van de respondenten. We gaan kijken of de verdeling tussen mannen en vrouwen van de 84 respondenten overeen komt met de verdeling bij de populatie. Wanneer dit niet het geval is, zou dit de antwoorden kunnen beïnvloeden. Uit tabel 5 blijkt dat 52,4 % van de respondenten vrouwen zijn

en 47,6 % mannen. We kunnen hieruit concluderen dat beide groepen ongeveer even groot zijn en heel sterk overeen komen met die van de populatie. Er zal dus geen vertekend beeld gegeven worden.

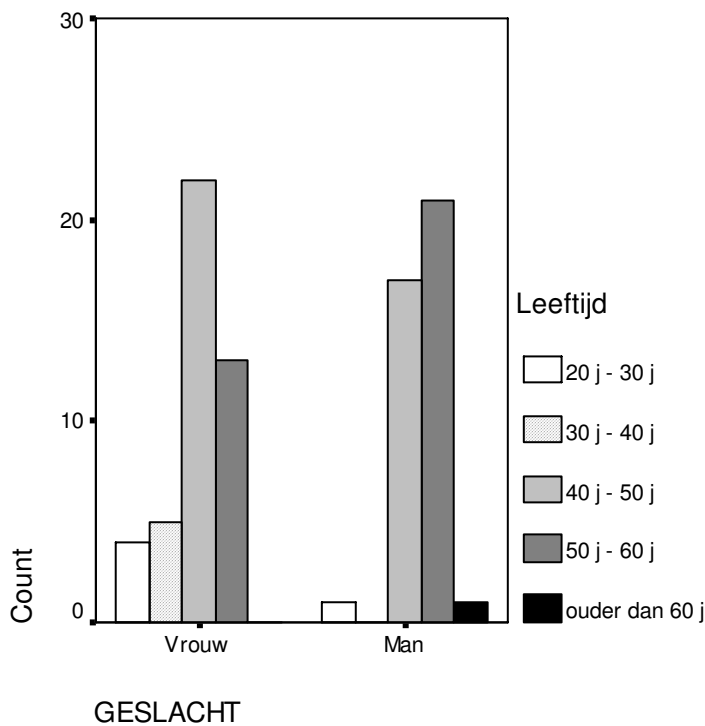
11.2.1.2 Leeftijd

Ook leeftijd kan een rol spelen bij het beantwoorden van de vragenlijst; daarom dat de tweede vraag van de vragenlijst vraagt naar de leeftijd van de respondenten. Deze vraag hebben we gedecodeerd naar leeftijdsgroepen, 20 tot 30 jaar, 30 tot 40 jaar, 40 tot 50 jaar, 50 tot 60 jaar en ouder dan 60 jaar.

In tabel 5 is de verdeling naar leeftijd opgenomen. Uit deze tabel kan men aflezen dat er maar 5 van de respondenten een leeftijd hebben van 20 tot en met 30 jaar. Er zijn ook maar 5 personen met een leeftijd van 30 tot en met 40 jaar. De grootste groep is deze van 40 tot en met 50 jaar en bevat 39 personen. Ook de volgende groep is vrij groot. Deze bevat 34 respondenten die een leeftijd hebben van 50 tot en met 60 jaar. Er is maar één ondervraagde persoon die ouder is dan 60.

Wanneer we deze gegevens vergelijken met dezelfde gegevens voor de totale populatie die we onderzoeken, merken we enkele kleine verschillen. Bij de 84 respondenten zitten in verhouding iets meer personen in de leeftijdsgroep 20 tot en met 30 jaar en iets minder personen in de leeftijdsgroep 30 tot en met 40 jaar dan bij de totale populatie. Zoals hierboven reeds aangehaald is dit verschil echter niet groot genoeg om een vertekend beeld te geven van de populatie. De rest van de leeftijdsgroepen van de respondenten zijn vergelijkbaar met de populatie.

Volgende barcurve (figuur 6) geeft de verdeling van de bevraagde werknemers naar geslacht en naar leeftijd. Hieruit kunnen we concluderen dat de ondervraagde mannen over het algemeen iets ouder zijn dan de ondervraagde vrouwen. Er zijn geen vrouwen van over de 60 jaar, maar wel één man. Ook zijn er meer mannen van 50 tot en met 60 jaar dan vrouwen. De groep van 30 tot en met 40 jaar bevat dan weer een aantal vrouwen maar geen mannen. Ook van de respondenten onder de 30 jaar zijn er meer vrouwen dan mannen.

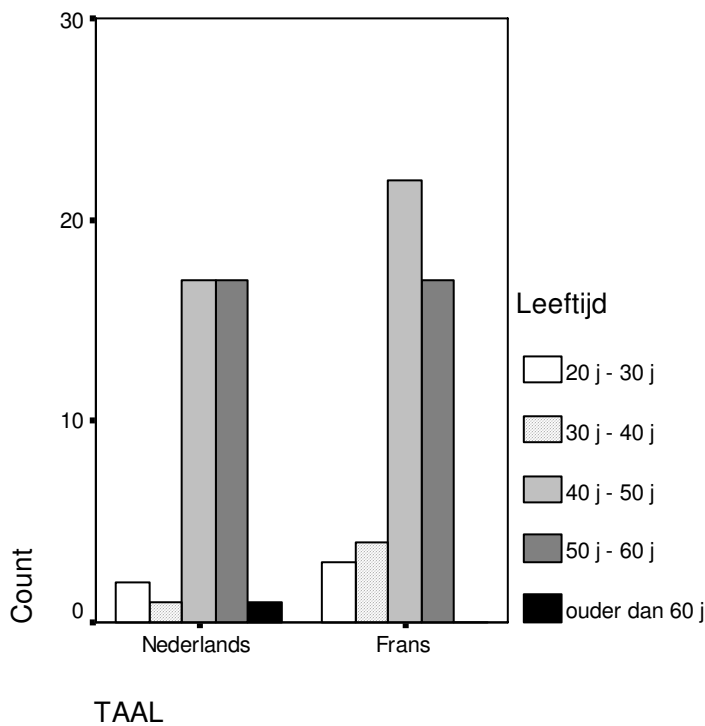


Figuur 6: Verdeling van respondenten naar geslacht en naar leeftijd

11.2.1.3 Taal

Met vraag 3 gaan we de taal van de respondenten na. In de enquêtes had men de keuze tussen Nederlands, Frans en Engels. Dit zijn de drie belangrijkste talen die er binnen Fortis gesproken worden. Uit tabel 5 blijkt dat er niemand van de respondenten Engelstalig is. 45,2 % is Nederlandstalig en 54,8 is Franstalig. Dit is vergelijkbaar met de populatie.

Figuur 7 geeft de verdeling naar geslacht en naar taal weer. Hieruit leiden we af dat er geen merkwaardige verschillen zijn in de leeftijdsverdeling tussen de Nederlandstaligen en Franstaligen. Bij de Franstaligen zijn er iets meer personen van de leeftijdscategorie 30 – 40 jaar en 40 - 50 jaar; dit is waarschijnlijk te wijten aan het feit dat er ongeveer 9 % meer Franstaligen bij de respondenten zitten.



Figuur 7: Verdeling van de respondenten naar geslacht en naar taal

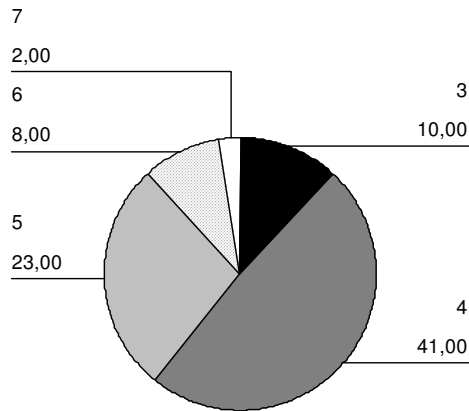
11.2.1.4 Functieklasse

Bij de vierde vraag van de vragenlijst dienden de respondenten hun functieklasse aan te duiden. Er is keuze tussen volgende functieklassen:

- functieklasse 3: statuut van arbeider, basis uitvoerend werk
- functieklasse 4: uitvoerend werk binnen bepaalde beperkingen
- functieklasse 5: uitvoerend werk met bepaalde verantwoordelijkheden (bijvoorbeeld: baas over personen met functieklasse 3)
- functieklasse 6: personen die zich bezighouden met projecten, veel verantwoordelijkheid
- functieklasse 7: eindverantwoordelijken van verschillende projecten

De frequentieverdeling van deze vraag staat hieronder weergegeven aan de hand van een taartgrafiek (figuur 8). Ook in tabel 5 is de verdeling van de respondenten naar functieklasse weergegeven. Door deze tabel komen we te weten of personeel van bepaalde functieklassen meer of minder gebruik maakt van de diensten van het JTC.

Uit de tabel blijkt dat er 10 van de 84 personen functieklaſse 3 bezitten. 41 personen hebben klaſse 4 en 23 personen klaſse 5. Van functieklaſse 6 zijn er maar 8 personen bij de respondenten en van klaſse 7 slechts 2.



Figuur 8: Verdeling van de respondenten naar functieklaſse

Uit bovenstaande taartgrafiek kan duidelijk geconcludeerd worden dat de meeste personen die beroep doen op het JTC functieklaſse 4 of 5 bezitten. Dit is niet bijzonder omdat dit het totaalbeeld van de bank weergeeft. Binnen Fortis Bank bezitten de meeste werknemers immers functieklaſse 4 of 5. Ook bij de onderzochte populatie zijn de functieklaſsen 4 en 5 de grootste groepen. Er is wel enig verschil te merken tussen de populatie en de steekproef. Bij de 84 respondenten zitten in verhouding iets meer personen in de functieklaſse 5 en iets minder personen in functieklaſse 6 dan bij de totale populatie. Dit verschil is echter niet significant en zal geen vertekend beeld van de populatie veroorzaken.

11.2.1.5 Vroeger of huidig lid van JTC

Met vraag 5 komen we te weten of de bevroegde personen een vroeger JTC-lid zijn of een huidig JTC-lid. Bij deze vraag vroegen we om de stelling aan te duiden die bij hen op dit moment past. Ook dit gaan we na omdat dit misschien de antwoorden op andere vragen kan beïnvloeden.

Van de ondervraagde personen zijn er 34 personen (40,5 %) op dit moment lid van het JTC. 50 personen (59,5 %) zijn ooit lid geweest van het JTC. Van de 134 personen waar de enquête naar verstuurd is, is 52,24 % een huidig JTC-lid en is 47,76 ooit een JTC-lid geweest. Voor de totale populatie is dit 46,67 % en 53,33 % respectievelijk. Opvallend is dat van de 84 respondenten er procentueel meer huidige JTC-leden zijn dan van de 134 personeelsleden waar de enquête naar verstuurd is, en dan van de totale onderzochte populatie. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de huidige JTC-leden zich meer aangesproken voelden om de vragenlijst in te vullen omdat zij op dit moment deel uitmaken van het JTC en zich hier dus bij betrokken voelen.

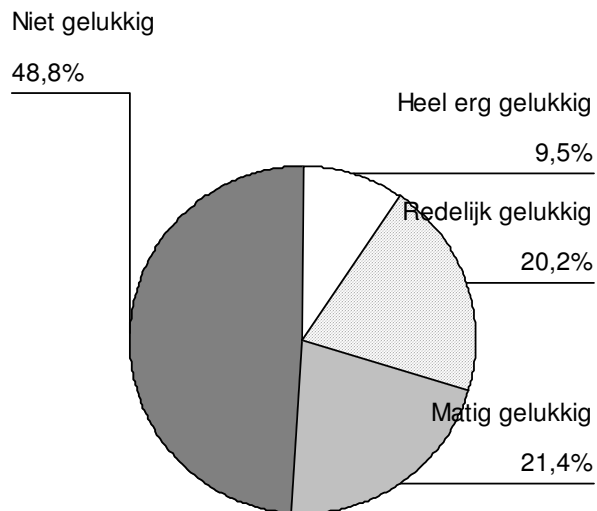
11.2.2 Verhoging motivatie en toegevoegde waarde

Om de verhoging in motivatie en toegevoegde waarde te meten als gevolg van het JTC werden er 12 verschillende vragen gesteld. Met deze vragen worden ook de mate van gelukkig zijn en de verhoging van de flexibiliteit in het werk gemeten. Er wordt hier niet enkel gebruik gemaakt van gesloten vragen, maar ook van halfopen vragen zodat we ook de redenen voor bepaalde dingen te weten komen.

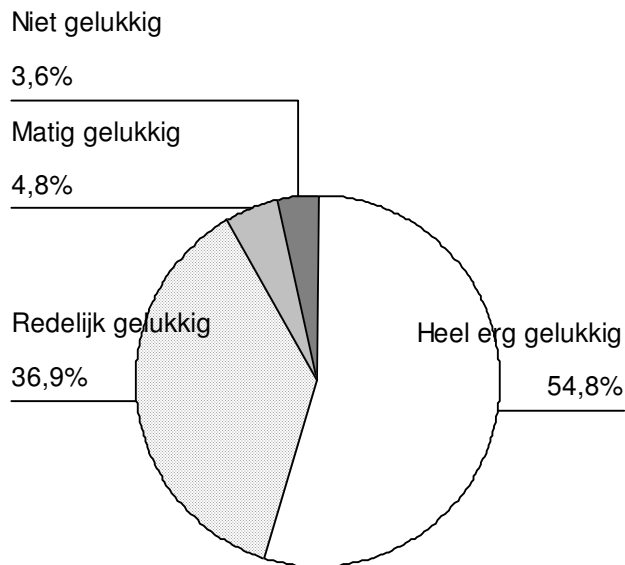
11.2.2.1 Mate van gelukkig zijn in zijn werk

Tabel 6: Frequentieverdeling naar mate van gelukkig zijn vóór en na of tijdens het JTC

		Vóór het JTC			Na of tijdens het JTC		
		Frequency	Percent	Cumulative Percent	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Heel erg gelukkig	8	9,5	9,5	46	54,8	54,8
	Redelijk gelukkig	17	20,2	29,8	31	36,9	91,7
	Matig gelukkig	18	21,4	51,2	4	4,8	96,4
	Niet gelukkig	41	48,8	100	3	3,6	100
	Total	84	100		84	100	



Figuur 9: Verdeling van de respondenten naar mate van gelukkig zijn vóór het JTC



Figuur 10: Verdeling van de respondenten naar mate van gelukkig zijn na of tijdens het JTC

Met vragen 6 en 8 werd de mate van gelukkig zijn in het werk gemeten. Deze vragen zijn bedoeld om te weten te komen hoe tevreden de werknemers zich voelen met hun functie en hoe goed ze zich voelen in de uitvoering van hun functie. Tabel 6 werd opgesteld aan de hand van vragen 6 en 8; de eerste tabel aan de hand van vraag 8 en de tweede tabel aan de hand van vraag 6. Uit deze tabellen kunnen we aflezen dat er maar 9,5 % van de respondenten heel gelukkig was in hun job die uitgevoerd werd voordat men beroep deed op het JTC. 20,2 % was redelijk gelukkig en 21,4 % matig gelukkig. En maar liefst 48,8 % was helemaal niet gelukkig in zijn job.

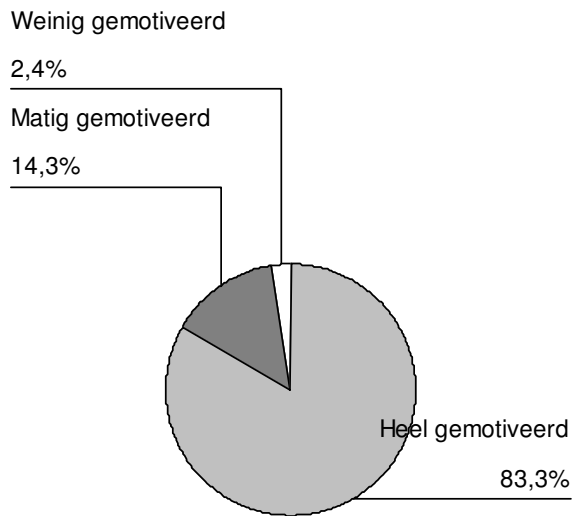
De tweede tabel geeft aan dat na gebruik te hebben gemaakt van het JTC maar liefst 54,8 % van de respondenten heel gelukkig is in de functie die ze nu uitvoeren. 36,9 % is redelijk gelukkig op dit moment en 4,8 % matig gelukkig. Slechts 3,6 % is niet gelukkig. Dit laatste is slechts het geval voor 3 van de 84 respondenten.

Dit wil zeggen dat er een stijging waar te nemen is van de mate van gelukkig zijn van vóór gebruik te maken van het JTC en van erna. De groep van heel gelukkige personen is met ongeveer 45 % gestegen.

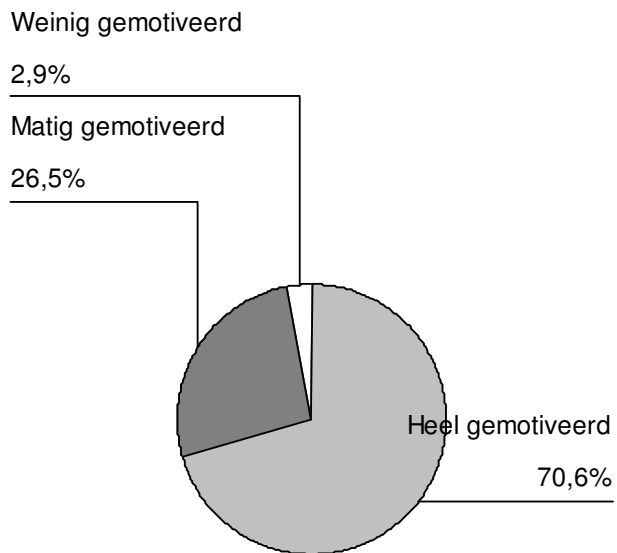
11.2.2.2 Huidige motivatie

Tabel 7: Frequentieverdeling naar huidige motivatie voor alle respondenten en voor de respondenten die ook een huidig JTC-lid zijn

		Alle respondenten			Enkel huidige JTC-leden		
		Frequency	Percent	Cumulative Percent	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Heel gemotiveerd	70	83,3	83,3	24	70,6	70,6
	Matig gemotiveerd	12	14,3	97,6	9	26,5	97,1
	Weinig gemotiveerd	2	2,4	100	1	2,9	100
	Total	84	100		34	100	



Figuur 11: Verdeling van de respondenten naar huidige motivatie



Figuur 12: Verdeling van de huidige JTC-leden naar huidige motivatie

Het eerste deel van tabel 7 geeft weer hoe gemotiveerd alle respondenten op dit moment zijn in hun werk. Dit wil dus zeggen na gebruik te hebben gemaakt van het JTC of tijdens het gebruik van de diensten van het JTC. Het tweede deel van deze tabel laat zien hoe gemotiveerd de respondenten zijn die op dit moment een JTC-lid zijn. Deze tabel werd opgesteld aan de hand van de antwoorden op vraag 7 van de enquête. We zien dat maar liefst 83,3 % van de respondenten op dit moment heel gemotiveerd is. 14,3 % van de respondenten vindt zichzelf matig gemotiveerd en 2,4 % vindt zichzelf weinig gemotiveerd.

Wanneer we nu ook na gaan of de motivatie op dit moment bij de huidige JTC-leden verschilt van de motivatie op dit moment van al de respondenten, blijkt dat de motivatie van de huidige JTC-leden op dit moment lager ligt dan de motivatie op dit moment van al de respondenten. Dit is een vaststelling die niet verwacht werd. Een reden voor deze vaststelling kan zijn dat de respondenten die nu aan het roteren zijn zich niet heel gemotiveerd voelen, omdat ze niet de zekerheid hebben op een vaste betrekking. We veronderstellen dat wanneer zij uiteindelijk een vaste betrekking vinden, hun motivatie zal stijgen.

11.2.2.3 Verband huidige mate van gelukkig zijn en huidige mate van motivatie

Er bestaat een vermoeden dat personen die gelukkiger zijn in hun job ook een hogere motivatie hebben naar hun job toe. We hebben rond deze stelling een nulhypothese en een alternatieve hypothese geformuleerd.

De nulhypothese wordt als volgt geformuleerd: de variabelen *mate van gelukkig zijn* en *mate van motivatie* zijn statistisch onafhankelijk.

De alternatieve hypothese stelt dat er een positief verband bestaat tussen de variabelen *mate van gelukkig zijn* en *mate van motivatie*.

Tabel 8: Chi-Square Tests van huidige motivatie en mate van gelukkig zijn na of tijdens het JTC

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,432(a)	6	0
Likelihood Ratio	20,411	6	0,002
Linear-by-Linear Association	14,78	1	0
N of Valid Cases	84		

a 9 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

De χ^2 -waarde bedraagt 27,432, wat betekent dat er een verband bestaat tussen *mate van gelukkig zijn* en *mate van motivatie*. De p-waarde is 0.000. Dit ligt onder de norm van 0.05 waardoor we kunnen besluiten dat er een significant verband bestaat tussen eerder genoemde variabelen. Bijgevolg kunnen we de nulhypothese verwerpen.

Tabel 9: Kruistabel van huidige motivatie en mate van gelukkig zijn na of tijdens JTC

		Mate van gelukkig zijn na of tijdens JTC				Total	
		Heel erg gelukkig	Redelijk gelukkig	Matig gelukkig	Niet gelukkig		
Motivatie op dit moment	Heel gemotiveerd	Count 44	23	2	1	70	
		% within Mate van gelukkig zijn na of tijdens JTC Count	95,7%	74,2%	50,0%	33,3%	83,3%
	Matig gemotiveerd	Count 1	8	2	1	12	
		% within Mate van gelukkig zijn na of tijdens JTC Count	2,2%	25,8%	50,0%	33,3%	14,3%
Total	Weinig gemotiveerd	Count 1	0	0	1	2	
		% within Mate van gelukkig zijn na of tijdens JTC Count	2,2%	,0%	,0%	33,3%	2,4%
		Count 46	31	4	3	84	
	% within Mate van gelukkig zijn na of tijdens JTC	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

In de kruistabel kunnen we aflezen dat 33 % van de respondenten die niet gelukkig is in zijn job ook weinig gemotiveerd is, terwijl bij de respondenten die heel erg gelukkig zijn in hun job is slechts 2,2 % weinig gemotiveerd. Dus een lage score voor mate van gelukkig zijn gaat gepaard met een lage score voor mate van motivatie, wat in de lijn ligt van het veronderstelde positief verband tussen beide variabelen. Maar liefst 95 % van de respondenten die heel gelukkig is, is ook zeer gemotiveerd in zijn werk. Dit tegenover slechts 33 % die niet gelukkig is in zijn job en toch zeer gemotiveerd is. Dit bevestigt dus het verwachte positief verband. Doordat onze p-waarde onder de norm van .05 ligt, kunnen we besluiten dat er een significant verband bestaat tussen de

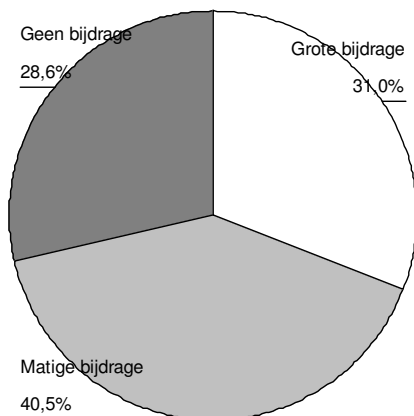
onafhankelijke variabelen *mate van gelukkig zijn* en *mate van motivatie*. Uit de contingentietabel hebben we afgeleid dat dit verband positief is.

11.2.2.4 Bijdrage JTC op verhoging motivatie

Met tabel 10 proberen we er achter te komen of de hoge motivatie van dit moment te danken is aan het JTC.

Tabel 10: Frequentieverdeling naar mate van bijdrage van het JTC op verhoging motivatie bij alle respondenten en bij oudere respondenten

		Alle respondenten			Enkel oudere respondenten		
		Frequency	Percent	Cumulative Percent	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Grote bijdrage	26	31	31	15	36,6	36,6
	Matige bijdrage	34	40,5	71,4	16	39	75,6
	Geen bijdrage	24	28,6	100	10	24,4	100
	Total	84	100		41	100	



Figuur 13: Verdeling van de respondenten naar mate van bijdrage van JTC op verhoging motivatie

Tabel 10 is gebaseerd op vraag 9, 10, 11 en 16 en geeft weer in welke mate het JTC heeft bijgedragen tot een verhoging van de motivatie. Uit deze tabel blijkt dat 31 % vindt dat het JTC een grote bijdrage heeft geleverd bij de verhoging van de motivatie. 40,5 % is van mening dat het JTC zijn bijdrage geleverd heeft, maar in beperkte mate. 28,6 % vindt dat het JTC geen bijdrage heeft geleverd bij het verhogen van de motivatie.

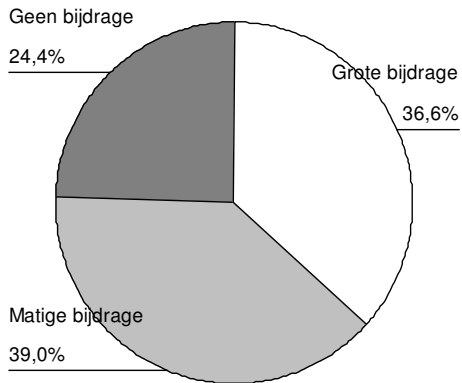
Uit de antwoorden op vraag 11 blijkt dat 33 respondenten van de respondenten die vinden dat het JTC heeft bijgedragen tot een verhoogde motivatie, vinden dat hun motivatie is gestegen door de ervaringen die ze hebben opgedaan in de verschillende missies waar het JTC voor zorgde. 12 personen van deze groep antwoorden dat hun motivatie gestegen is door de technische aspecten die ze in de missies en tijdens de cursussen geleerd hebben. En 42 personen vinden dat hun motivatie vooral gestegen is door de toffe job die het JTC voor hen gevonden heeft. Wanneer men deze personen optelt komt men op 87. Dit komt doordat elke persoon, die vindt dat het JTC heeft bijgedragen tot een verhoging van de motivatie, meer dan één antwoord mocht aanduiden.

Enkele personen zeiden ook dat de afwisseling van de verschillende missies hen gemotiveerd heeft. Er waren echter veel meer personen die juist motivatie vonden in een nieuwe vaste job. Deze laatste personen hechten meer belang aan de stabiliteit van een vaste betrekking.

Door de antwoorden op het open gedeelte van vraag 11 komen we te weten dat 60 % van de personen, die beweert dat zijn motivatie niet gestegen is door het JTC, dit wijt aan het feit dat zijn motivatie altijd al zeer hoog geweest is. Zij zijn van mening dat zij altijd al gemotiveerd en met plezier gewerkt hebben, met of zonder het JTC. Dit zijn waarschijnlijk de personen die niet door moeilijkheden beroep deden op het JTC, maar waarvan de functie verdween en die direct op zoek gingen naar een andere functie via het JTC.

Volgende figuur geeft de bijdrage van het JTC tot een verhoging van de motivatie weer, maar enkel voor de oudere werknemers. Hier werden alle respondenten genomen die minstens 50 jaar oud zijn. 41 van de 84 respondenten zijn 50 jaar of

ouder. We hebben deze groep extra onderzocht omdat vaak verondersteld wordt dat dit de personen zijn die het moeilijker hebben met het roteren.



Figuur 14: Verdeling van oudere respondenten naar mate van bijdrage van het JTC op verhoging motivatie

Wanneer de bijdrage van het JTC op motivatie wordt vergeleken tussen alle respondenten en enkel de oudere respondenten, zijn er geen grote verschillen te bemerken. De oudere respondenten vinden dat het JTC een iets hogere bijdrage gehad heeft op de verhoging van hun motivatie.

Ook hier gaan we met de chi-kwadraat methode onderzoeken of er significante verschillen te bemerken zijn:

$$E_1 = (31.41)/100 = 12,71$$

$$E_2 = 16,605$$

$$E_3 = 11,726$$

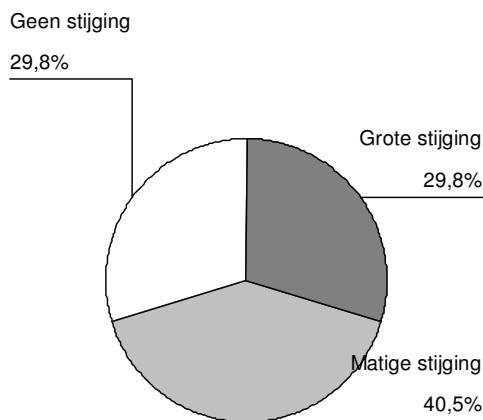
$$X^2 = \{(15-12,71)^2/12,71\} + \{(16-16,605)^2/16,605\} + \{(10-11,726)^2/11,726\} \\ = 0,685 < 5,99147 \text{ (p-waarde met 2 vrijheidsgraden)}$$

We kunnen dus stellen dat er geen significant verschil is tussen alle respondenten en enkel de oudere respondenten op het gebied van JTC-bijdrage op de motivatie.

11.2.2.5 Stijging in toegevoegde waarde door JTC

Tabel 11: Frequentieverdeling naar mate van stijging in toegevoegde waarde door het JTC

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Grote stijging	25	29,8	29,8	29,8
	Matige stijging	34	40,5	40,5	70,2
	Geen stijging	25	29,8	29,8	100,0
	Total	84	100,0	100,0	



Figuur 15: Verdeling van respondenten naar stijging in toegevoegde waarde door het JTC

Tabel 11 is gebaseerd op de antwoorden van vraag 12 en 17, die vragen naar de verandering in toegevoegde waarde. Met deze vragen willen we de verandering in productiviteit meten. De term productiviteit wordt in de vragen vervangen door toegevoegde waarde omdat deze laatste term een positievere bijklank heeft. Ook wilden we hiermee vermijden de vragen te direct te stellen. Uit tabel 11 kan men aflezen dat 70,2 % van de ondervraagde personen vindt dat het JTC tot een stijging in toegevoegde waarde geleid heeft bij het uitvoeren van zijn werk. 29,8 % daarentegen vindt niet dat het JTC een positief effect gehad heeft op hun toegevoegde waarde.

In vorige tabel zien we dat 59 personen van de 84 vinden dat het JTC geleid heeft tot een stijging in toegevoegde waarde bij het uitvoeren van het werk. In de tabel zien we ook in welke mate er meer toegevoegde waarde was. Men kan hier zien dat 29,8 % vindt dat deze stijging groot was. 40,5 % vindt deze stijging matig.

Uit de antwoorden op het open gedeelte van vraag 12 kan afgeleid worden dat er personeelsleden zijn die vinden dat het JTC niet heeft bijgedragen tot een stijging in toegevoegde waarde. Zoals bij de stijging in motivatie door het JTC, beweren ongeveer 50 % van de respondenten, die vindt dat zijn toegevoegde waarde niet gestegen is door het JTC, dat dit is omdat zijn inzet altijd al groot geweest is en dat het JTC niet onmiddellijk geleid heeft tot een stijging in toegevoegde waarde.

Er zijn enkele personen die beweren dat het JTC niet geleid heeft tot een stijging in toegevoegde waarde, maar wel veel andere kwaliteiten heeft bijgebracht. Zo beweert iemand dat het JTC haar veel heeft bijgeleerd op persoonlijk vlak, door de workshops en de gesprekken. Anderen zeggen dan weer dat het JTC heeft geleid tot het vinden van een toffe job, maar dat dit niet wil zeggen dat ze meer toegevoegde waarde leveren.

11.2.2.6 Verband stijging in motivatie door JTC en stijging in toegevoegde waarde door JTC

Onze hypothese is dat een stijging in motivatie ook een stijging in de toegevoegde waarde tot gevolg heeft. Of dit een juiste gedachte is, gaan we hier na. We gaan na of er een verband bestaat tussen *een stijging in motivatie door het JTC* en *een stijging in toegevoegde waarde door het JTC*. Hierbij stellen we een nulhypothese en een alternatieve hypothese die we dan gaan onderzoeken.

Nulhypothese: de variabelen *stijging in motivatie door het JTC* en *stijging in toegevoegde waarde door het JTC* zijn statistisch onafhankelijk.

Alternatieve hypothese: er bestaat een positief verband tussen deze variabelen.

Tabel 12: Chi-Square Tests van de stijging in toegevoegde waarde door het JTC en de bijdrage van het JTC op een verhoging van de motivatie

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,163(a)	4	0,007
Likelihood Ratio	14,02	4	0,007
Linear-by-Linear Association	9,604	1	0,002
N of Valid Cases	84		

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,14.

Uit de tabel vinden we dat de χ^2 -waarde 14,163 is. We kunnen bijgevolg besluiten dat er een verband bestaat tussen *stijging in motivatie door JTC* en *stijging in toegevoegde waarde door JTC*. De p-waarde is 0.007 en ligt dus duidelijk onder de norm van 0.05. We mogen besluiten dat er een significant verband bestaat tussen de 2 variabelen. Om de richting van het verband na te gaan, maken we gebruik van de contingentietabel.

Tabel 13: Krustabel van de stijging in toegevoegde waarde door JTC en de bijdrage van het JTC op een verhoging van de motivatie

		Bijdrage JTC op verhoging motivatie			Total
		Grote bijdrage	Matige bijdrage	Geen bijdrage	
Stijging in toegevoegde waarde door JTC	Grote stijging	Count 10	11	4	25
		% within Bijdrage JTC op verhoging motivatie 38,5%	32,4%	16,7%	29,8%
	Matige stijging	Count 13	15	6	34
		% within Bijdrage JTC op verhoging motivatie 50,0%	44,1%	25,0%	40,5%
	Geen stijging	Count 3	8	14	25
		% within Bijdrage JTC op verhoging motivatie 11,5%	23,5%	58,3%	29,8%
Total		Count 26	34	24	84
		% within Bijdrage JTC op verhoging motivatie 100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

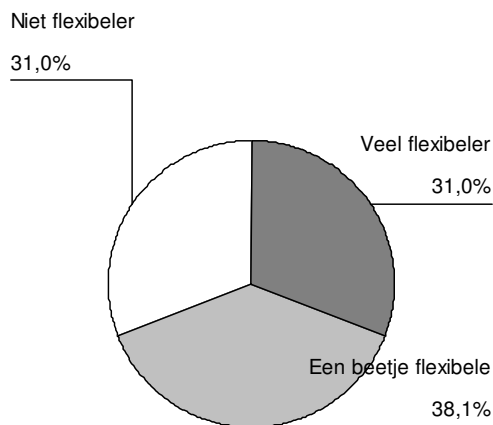
Om de richting van de alternatieve hypothese na te gaan, stelden we een contingentietabel op. Uit deze tabel kunnen we afleiden dat 58,3 % van de respondenten die geen stijging van de motivatie door het JTC meegemaakt heeft, ook geen stijging in de toegevoegde waarde heeft meegemaakt. Daartegenover staat dat van degenen die een sterke stijging in motivatie meegemaakt hebben, slechts 11,5 % beweert geen stijging in toegevoegde waarde gehad te hebben. Dit komt overeen met het veronderstelde positief verband. Van de personen die een sterke stijging in motivatie meegemaakt hebben, hebben 38,5 % ook een sterke stijging in toegevoegde waarde ervaren. Als laatste zien we dat bij de personen die geen stijging

in motivatie ervaren hebben, er weinig personen een grote stijging in toegevoegde waarde hebben ervaren, namelijk 16,7 %. Ook deze resultaten stemmen overeen met het veronderstelde positief verband tussen *een stijging in motivatie door het JTC* en *een stijging in toegevoegde waarde door het JTC*. Aangezien de p-waarde onder de norm van 0.05 ligt, kunnen we zeggen dat het positief verband significant is.

11.2.2.7 Verhoging van flexibiliteit door het JTC

Tabel 14: frequentieverdeling naar de mate van verhoging van flexibiliteit door het JTC

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Veel flexibeler	26	31,0	31,0
	Een beetje flexibeler	32	38,1	69,0
	Niet flexibeler	26	31,0	100,0
	Total	84	100,0	



Figuur 16: Verdeling van respondenten naar verhoging van flexibiliteit door het JTC

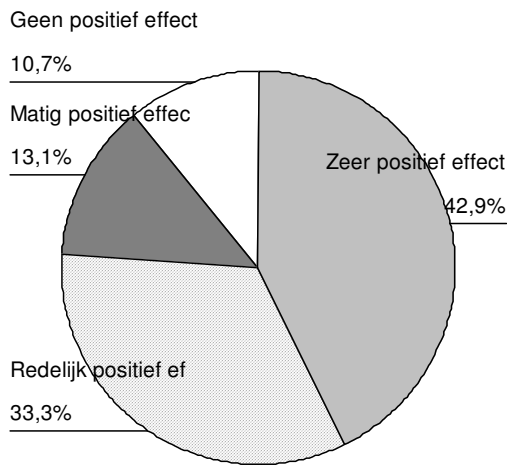
Bovenstaande tabel laat zien of de respondenten vinden dat ze flexibeler geworden zijn door lid te zijn of geweest te zijn van het JTC. Tabel 14 is opgesteld aan de hand van vraag 20. Bij deze vraag werd de term flexibiliteit niet omschreven in de enquête. We lezen uit deze tabel af dat 31 % van de respondenten vindt dat hij veel flexibeler geworden is door het JTC. 38,1 % is van mening dat het hier slechts gaat over een kleine verhoging van de flexibiliteit en 31 % beweert dat het JTC geen invloed heeft gehad op hun flexibiliteit. Hierbij kan verondersteld worden dat dit personen zijn die slechts voor een korte periode lid geweest zijn van het JTC en dus minder vaak geroteerd hebben.

11.2.2.8 Effect van JTC op loopbaan

Aan de hand van vraag 15 en 18 gaan we kijken of de respondenten vinden of het JTC een positief effect heeft gehad op hun loopbaan.

Tabel 15: Frequentieverdeling naar het effect van het JTC op de loopbaan

		Freque ncy	Percent	Cumulative Percent
Valid	Zeer positief effect	36	42,9	42,9
	Redelijk positief effect	28	33,3	76,2
	Matig positief effect	11	13,1	89,3
	Geen positief effect	9	10,7	100,0
	Total	84	100,0	



Figuur 17: Verdeling van respondenten naar effect van het JTC op loopbaan

We zien dat 42 % van de respondenten vindt dat het JTC een zeer positief effect heeft gehad op zijn verdere loopbaan. 33,3 % vindt dit positief effect redelijk groot en 13,1 % vindt dit positief effect eerder klein. Slechts 10,7 % vindt dat het JTC geen positieve effect heeft gehad op hun verdere carrière. Aan de hand van het open gedeelte van vraag 15 vinden we dat ook hier de hoofdreden voor deze laatste conclusie hetzelfde is als bij stijging in motivatie en in toegevoegde waarde. Ongeveer de helft van de personen die vinden dat het JTC geen positief effect heeft gehad op hun carrière wijten dit dus aan het feit dat hun carrière al zeer goed verliep.

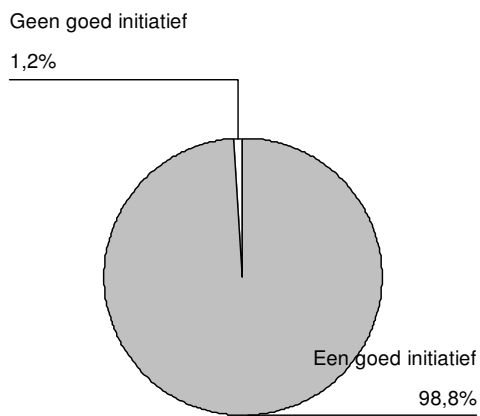
11.2.3 Efficiënt verloop van het JTC

11.2.3.1 Het initiatief van JTC

Aan de hand van vraag 13 en 19 werd er nagegaan wat de JTC-leden en de vroegere JTC-leden vinden van de werking van het JTC. Door de antwoorden van vraag 9 te verwerken komen we tot onderstaande frequentietabel.

Tabel 16: frequentieverdeling naar de visie op het initiatief van het JTC

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Een goed initiatief	83	98,8	98,8
	Geen goed initiatief	1	1,2	100,0
	Total	84	100,0	



Figuur 18: Verdeling van respondenten naar visie op het JTC

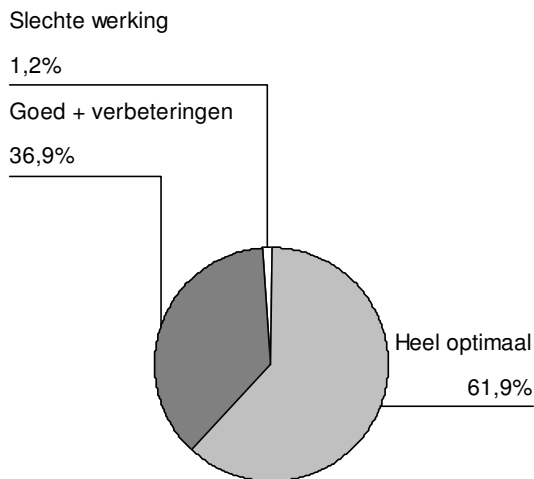
Uit bovenstaande tabel kunnen we aflezen dat de meerderheid van de ondervraagde personeelsleden het JTC een goed initiatief vinden. Slecht 1,2 % van de ondervraagden vindt dit centrum geen goed initiatief voor Fortis.

11.2.3.2 Aard van de werking van het JTC

Vraag 19 meet de aard van de werking van het JTC. Dit wordt samengevat in de onderstaande tabel.

Tabel 17: Frequentieverdeling naar de visie op de werking van het JTC

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Heel optimaal	52	61,9	61,9	61,9
	Goede werking maar verbetering mogelijk	31	36,9	36,9	98,8
	Slechte werking	1	1,2	1,2	100,0
	Total	84	100,0	100,0	



Figuur 19: Verdeling van de respondenten naar visie op de werking van het JTC

61,9 % van de respondenten vindt dat het JTC optimaal werkt. 36,9 % vindt dat er nog verbetering in de werking mogelijk is en 1,2 % van de respondenten vindt dat de werking slecht verloopt. Wanneer we aan de respondenten vroegen wat er kon verbeterd worden aan het JTC (door vraag 10) hebben 36 personen geantwoord dat er nog verbeteringen mogelijk zijn bij de opleidingen. 35 personen vinden dat de persoonlijke begeleiding van de JTC-leden nog beter zou kunnen en 5 personen zijn van mening dat er nog verbeteringen mogelijk zijn bij de organisatie van het JTC.

Er wordt hierbij ook door 8 personen van de 31 personen, die vinden dat er verbetering mogelijk is aan het JTC, gezegd dat een veralgemening van het JTC een goede verbetering zou zijn zodat vrijwilligers zich ook lid kunnen maken van het JTC. Tot nu toe is het JTC enkel een manier om mensen met bepaalde problemen te helpen. Er zijn personen die vinden dat dit centrum voor iedereen ter beschikking zou moeten staan en dat er ook meer reclame zou moeten gemaakt worden voor het centrum zodat iedereen van het JTC op de hoogte is. Ook vinden 5 personen dat er aan het negatieve en demotiverende imago van het JTC gewerkt kan worden. Het huidige imago is er eentje van 'problemsolver'. Ook dit zou weggewerkt kunnen worden door een veralgemening van het JTC.

Er zijn 9 personen die vinden dat de werking van het JTC verbeterd kan worden door meer personen voor dit centrum te laten werken, zodat een betere en langere begeleiding per persoon mogelijk wordt. Op die manier kan er ook meer rekening gehouden worden met de persoonlijke wensen van de leden en kan er meer aandacht aan elk lid besteed worden. Vooral de begeleiding en het vinden van een vaste betrekking kan beter. Ook meer uitleg per missie zou een verbetering zijn. Er wordt gezegd dat het JTC zijn leden meer en beter op de hoogte moet houden van openstaande vacatures. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat dit eigenlijk niet de functie is van het JTC, maar van hun HR advisors.

Door 3 personen wordt ook gezegd dat de communicatie kan verbeterd worden. Zij beweren dat een betere samenwerking tussen de HR-afdeling en het JTC zal zorgen voor een betere communicatie en organisatie naar de JTC-leden toe.

Eén enkele persoon vindt dat het JTC te veel Engelse termen gebruikt, waardoor het voor oudere werknemers moeilijker is om alles te begrijpen.

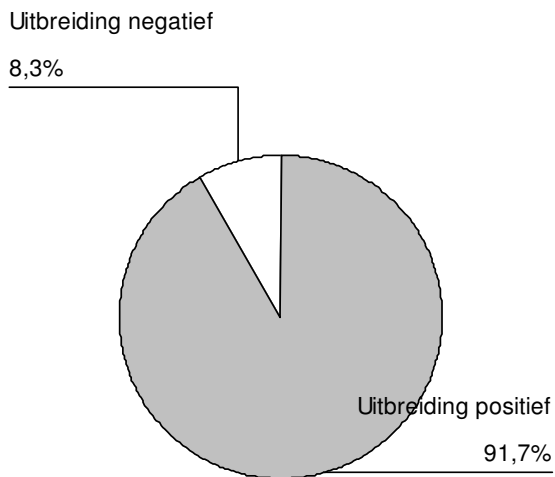
11.2.3.3 Uitbreiding van het JTC

Door voorgaande vragen zijn we ervan overtuigd dat de respondenten het JTC een goed initiatief vinden en dat dit een goede werking heeft. Maar vinden ze ook dat het

goed zou zijn voor Fortis om dit centrum nog verder uit te breiden? Dit hebben we onderzocht aan de hand van vraag 21 en is samengevat in volgende frequentietabel.

Tabel 18: Frequentieverdeling naar de visie op een uitbreiding van het JTC

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uitbreiding is positief	77	91,7	91,7	91,7
	Uitbreiding is negatief	7	8,3	8,3	100,0
	Total	84	100,0	100,0	



Figuur 20: Verdeling van respondenten naar visie op uitbreiding van het JTC

91,7 % van de respondenten denkt dat een uitbreiding van het JTC een positieve zet is voor Fortis en 8,3 % is van mening dat dit geen positieve zet is.

Bij het open gedeelte van vraag 21 werd er door 3 personen van de 84 gezegd dat een uitbreiding van het JTC zeer positief is voor Fortis op voorwaarde dat men meer naar een leeftijdsbewust personeelsbeleid gaat. Binnenkort zal immers 50 % van de

werknemers ouder zijn dan 50 jaar. 10 respondenten beweren dat een uitbreiding van het JTC de algemene mobiliteit en flexibiliteit zal doen verbeteren, wanneer het centrum verder zal gaan dan 'noodoplossing'. Door 8 personen wordt beweerd dat Fortis gelukkigere personeelsleden zal hebben door een uitbreiding van het JTC. 9 personen vermelden hierbij dat het JTC Fortis een beter imago geeft, omdat het personeel zich beter gaat voelen en dit naar buiten zal uitstralen. Ook zou een uitbreiding volgens 12 respondenten goed zijn omdat het JTC vaak leidt tot het opkrikken van de motivatie. 4 respondenten zijn van mening dat een uitbreiding van het JTC een goede zet is voor Fortis omdat men hierdoor minder interimpersoneel zal nodig hebben. In de kosten-batenanalyse van deze eindverhandeling is al bewezen dat door het JTC een grote kost aan interimpersoneel wordt uitgespaard. Eén iemand vindt dat het JTC moet uitbreiden, in de zin van jobrotatie toe te passen per groep, team of afdeling zodat men onderling kan roteren. Door de rest van de respondenten werd geen specifieke uitleg gegeven.

Uit alle antwoorden kan er besloten worden dat de overgrote meerderheid vindt dat een uitbreiding van het JTC positief is voor Fortis, op voorwaarde dat er rekening wordt gehouden met de mogelijke verbeteringen die hierboven al besproken zijn.

11.3 Conclusie

Voor dit deel van het onderzoek werd er gebruik gemaakt van een online-enquête die we naar 134 personen verstuurd werd. Hiervan hebben 84 personen de enquête volledig beantwoord, wat neerkomt op een respons van ongeveer 62.7 %. Deze respondenten zijn statistisch representatief voor de populatie en geven dus een goed beeld weer van de mening van de populatie. We hebben met de vragenlijst proberen te achterhalen of er een stijging in motivatie en toegevoegde waarde is door gebruik te hebben gemaakt van het JTC. Ook hebben we gevraagd naar verbeteringen om het JTC optimaler en beter te laten werken. Dit alles deden we vooral met gesloten en halfopen vragen.

Uit de resultaten van de bevraging van personeelsleden die al aan rotatie gedaan hebben binnen FBB kunnen we concluderen dat er tot nu toe ongeveer evenveel

mannen als vrouwen gebruik gemaakt hebben van de diensten van het JTC. Het zijn meestal personen tussen de 40 en 60 jaar die beroep doen op het JTC. Ook kan er geconcludeerd worden dat de mannen die beroep doen op het JTC over het algemeen iets ouder zijn dan de vrouwen. Over de taal die de responderende personen spreken, is er niets bijzonders ontdekt. Ongeveer 50 % van de respondenten is Nederlandstalig en ongeveer 50 % is Franstalig. Opvallend is dat de meeste personen die gebruik maken van het JTC functieklasse 4 of 5 bezitten. Maar dit is wel vergelijkbaar met de totale populatie en met de verdeling van het gehele personeelsbestand van FBB.

Uit dit onderzoek kan er geconstateerd worden dat de mate van gelukkig zijn in zijn job bij bijna iedereen gestegen is, nadat deze persoon lid werd van het JTC. We kunnen zelfs stellen dat de groep met zeer gelukkige personen gestegen is met 45 % na de tussenkomst van het JTC. We hebben onderzocht of er een verband bestaat tussen het gelukkig zijn in zijn job en motivatie in zijn werk. Hieruit blijkt dat er een positief verband bestaat tussen beide variabelen. Iemand die gelukkiger is in zijn job, zal dus ook meer gemotiveerd zijn in zijn werk.

Wij zijn tot de vaststelling gekomen dat ongeveer drie vierde van de respondenten vindt dat het JTC heeft bijgedragen tot een stijging in motivatie. Bij oudere werknemers was dit ongeveer 80 %. Ook vindt 70 % van de respondenten dat er sprake is van een stijging in toegevoegde waarde als gevolg van het JTC. Bij het onderzoek naar het verband tussen de variabelen *stijging in motivatie door het JTC* en *stijging in toegevoegde waarde door het JTC*, werd er een positief verband tussen beide gevonden. Iemand die een stijging in motivatie ondervindt door het JTC, zal ook een stijging in toegevoegde waarde door het JTC ondervinden. Ook de flexibiliteit van 70 % van de respondenten is gestegen door toedoen van het JTC. Meer dan 75 % van de respondenten vindt dat het JTC een positief effect heeft gehad op zijn loopbaan.

De personen die vinden dat het JTC niet heeft geleid tot een verhoging van de motivatie of de toegevoegde waarde, vinden dit omdat ze van zichzelf vinden dat ze vóór het JTC al zeer gemotiveerd waren en een grote toegevoegde waarde leverden.

Het grote merendeel van de respondenten vindt het JTC een goed initiatief. Voor 62 % verloopt de werking van het JTC zeer optimaal. Een belangrijk advies naar een betere werking toe is een veralgemening van het JTC, zodat iedereen die er gebruik van wil

maken, dit kan doen. Nog een advies voor het JTC is een nog betere en langere begeleiding van zijn leden. Er kan gesteld worden dat bijna iedereen een uitbreiding van het JTC een goede zet vindt voor Fortis, als er rekening gehouden wordt met deze adviezen.

11.4 Methodologische kritieken bij vragenlijst

- Bij de vragen over flexibiliteit werd flexibiliteit niet omschreven. Dit werd beter wel gedaan zodat alle respondenten hetzelfde verstaan onder flexibiliteit. Ook bij de vragen over de toegevoegde waarde, was het beter geweest als toegevoegde waarde omschreven zou zijn in de vraag.
- Bij een aantal vragen wordt er een 4-puntenschaal gebruikt om te antwoorden. Hierbij worden vaak drie antwoordmogelijkheden positief omschreven en één negatief. Dit zouden er twee positief en twee negatief moeten zijn.
- De vragen van de vragenlijst zijn zeer direct gesteld. Een discretere en minder directe vraagstelling zou misschien tot eerlijkere antwoorden geleid hebben.

Hoofdstuk 12: Algemeen besluit en beleidsadviezen

In dit hoofdstuk wordt een samenvattend antwoord geformuleerd op de centrale onderzoeksvraag. Tevens worden enkele adviezen gegeven aan het JTC die ertoe kunnen bijdragen het personeel van Fortis nog beter te helpen en te motiveren. Hierbij zullen we ook vragen voor verder onderzoek weergeven. Om af te sluiten worden er leerervaringen weergegeven.

12.1 Beantwoording van de centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag die in deze eindverhandeling gesteld werd, luidde als volgt:

“Wat zijn de kosten en baten van jobrotatie binnen Fortis en wat zijn de positieve en negatieve ervaringen van het personeel met het JTC? Welke adviezen ter optimalisatie kunnen we hierbij geven?”

Om op deze onderzoeksvraag een antwoord te vinden, hebben we eerst een literatuurstudie uitgevoerd. Deze literatuurstudie bespreekt de begrippen jobrotatie en interne mobiliteit. Er wordt uitgelegd om welke redenen een mobiliteitsproject best opgestart kan worden. Ook de theoretische kosten en baten van jobrotatie worden uitgebreid besproken. Vervolgens wordt er een praktijkonderzoek uitgevoerd om de centrale onderzoeksvraag verder te kunnen beantwoorden. In Hoofdstuk 10 bespreken we de resultaten van de kosten-batenanalyse van het JTC en in Hoofdstuk 11 wordt de output van de schriftelijke vragenlijst besproken. We hebben beide onderzoeken besproken om zo een volledig mogelijk beeld te krijgen van wat de kosten en baten van het bestaan van het JTC zijn voor Fortis en wat er verbeterd kan worden aan de werking van het JTC.

In de literatuur wordt jobrotatie omschreven als een systeem waarbij werknemers afwisselend worden ingezet op verschillende plaatsen en in verschillende functies binnen hetzelfde bedrijf. Hierbij worden soms werklozen opgeleid die dan werknemers kunnen vervangen die een opleiding aan het volgen zijn. Er zijn drie belangrijke redenen waarom jobrotatie wordt toegepast. Ten eerste zal het personeel kennis opdoen door te roteren, dit door de opleidingen die ze volgen en de verschillende

diensten van het bedrijf die ze leren kennen. Ten tweede wordt er gezegd dat jobrotatie de ideale manier is voor het bedrijf om zijn functies en personeelsleden beter te leren kennen. De laatste reden is die om het personeel gemotiveerd te houden.

De toepassing van jobrotatie zorgt voor allerlei kosten, deze kosten zijn de volgende. Het vergaren van informatie voor het bedrijf over zijn personeel door jobrotatie en het verwerken van deze informatie is kapitaalintensief. Een zeer grote kost waar men mee te maken krijgt wanneer men jobrotatie toepast, zijn de kosten van de opleidingen die het personeel moet volgen om te kunnen roteren. Voor het personeel is te vaak roteren niet altijd even evident; men moet tenslotte telkens nieuwe collega's, functies,.. leren kennen. Men zal ook telkens nieuwe opleidingen moeten volgen, wat niet voor iedereen motiverend werkt.

Aan jobrotatie zijn ook heel wat baten verbonden. Zo zal jobrotatie er voor zorgen dat er minder behoefte is aan duur interimpersoneel. Jobrotatie heeft ook een positief effect op de implementatie van nieuwe technologieën. Levenslang leren en een verhoogde motivatie van personeelsleden zijn ook belangrijke baten voor het bedrijf. Door jobrotatie zal een personeelslid een betere plaats op de arbeidsmarkt innemen, waardoor het loon en de promotiekansen verhoogd kunnen worden. Ten slotte kan jobrotatie een ideale manier zijn om werkloosheid te verminderen.

Bij Fortis wordt jobrotatie toegepast als 'problemsolver' voor de werknemers die zonder werk zitten doordat hun functie verdwenen is, omdat ze terugkomen uit tijdskrediet,... Het centrum dat instaat voor de rotaties is het JTC (Job Transition Center). In de praktijkstudie zijn we nagegaan wat de kosten en baten zijn van het bestaan van dit centrum voor Fortis. Als kost worden hier de opleidingskosten en de personeelskosten van de JTC-medewerkers gezien. De baten zijn een verhoging in motivatie en productiviteit en de uitgespaarde interimkosten. We kunnen concluderen dat de baten opwegen tegen de kosten en het JTC dus een goed initiatief is. De verandering in motivatie en productiviteit hebben we niet kunnen omzetten in een cijfer maar we hebben wel kunnen vaststellen dat er een verandering is in positieve richting. Dit hebben we kunnen vaststellen door het analyseren van jaarlijkse evaluaties en de resultaten van de schriftelijke vragenlijst aan de JTC-leden. In de resultaten van de vragenlijst komt naar voor dat de meerderheid van de respondenten

tevreden is dat het JTC bestaat. Zij vinden dat hierdoor hun motivatie en toegevoegde waarde in hun werk gestegen is. Ook vinden zij dat het JTC een positieve invloed heeft gehad op hun loopbaan. In de enquête werd ook gevraagd naar adviezen om zo de werking van het JTC te verbeteren. Deze adviezen worden besproken in punt 12.2.

Er kan besloten worden dat het JTC een winstgevend en doeltreffend centrum is. Ook kan er hierbij gezegd worden dat er nood is aan een uitbreiding van het JTC in de zin van een veralgemening. Het JTC werkt op dit moment alleen maar voor FBB (Fortis Bank België). Het opstarten van een dergelijk centrum voor de andere bank- en verzekeringsactiviteiten en voor de andere landen waar Fortis actief is, zal waarschijnlijk positief zijn voor Fortis.

12.2 Beleidsadviezen

Uit de praktijkstudie zijn een aantal punten ter verbetering van het JTC gebleken waaraan men kan werken om haar personeel nog beter te helpen. In wat volgt worden de belangrijkste aandachtspunten aangehaald waar rekening mee kan worden gehouden.

Het belangrijkste verbeterpunt is de veralgemening van het Job Transition Center. Een veralgemening van het JTC kan ervoor zorgen dat het JTC van zijn negatieve imago verlost geraakt. Het JTC werkt nu als 'problemsolver' en uit de schriftelijke bevraging blijkt het ook een imago te hebben van een centrum dat met probleemgevallen werkt. Dit imago zou kunnen veranderen wanneer het JTC niet enkel als 'problemsolver' fungeert. Een veralgemening kan er ook toe leiden dat en meer mensen gaan roteren en dus ook flexibeler en meer inzetbaar gaan worden.

Uit de enquête blijkt dat bijna alle respondenten van mening zijn dat een uitbreiding van het JTC een positieve stap zou zijn voor Fortis. Een veralgemening is hiervoor de ideale manier. Ook naar een meer leeftijdsbewust personeelsbeleid toegroeien is niet slecht. Het ziet er immers naar uit dat binnenkort 50 % van de werknemers ouder is dan 50 jaar.

Een tweede verbetering kan gebeuren op het vlak van publiciteit. Uit de bevraging blijkt dat er personeelsleden zijn die niet op de hoogte zijn van het bestaan van het JTC. Het JTC zou meer reclame kunnen maken voor het centrum en duidelijk maken wat het juist doet.

Ook de werking van het JTC kan verbeterd worden. Zo zou het beter zijn wanneer het JTC meer personeel in dienst zou hebben zodat er een betere en langere begeleiding kan aangeboden worden aan de JTC-leden. Op die manier kan er meer rekening gehouden worden met de persoonlijk wensen van de leden en er kan meer aandacht aan elk lid gegeven worden.

12.3 Vragen voor verder onderzoek

Nu dat we in deze eindverhandeling bewezen hebben dat het JTC een positief effect heeft op de personeelsleden van FBB en nu we weten dat dit centrum niet verlieslatend is, kan het beginnen uitbreiden. Het JTC zou graag uitbreiden op een proactieve manier. Het wil op termijn niet enkel als 'problemsolver' fungeren, maar wil dat iedereen kan roteren door dit centrum. Daarom de volgende onderzoeksvraag: "Hoe kan men het JTC uitbreiden zodat het niet enkel als 'problemsolver' werkt?"

Uit de enquêtes blijkt dat het JTC geen goed imago heeft. Men vindt dat het JTC een demotiverende uitstraling heeft. Ook werd er gezegd dat niet alle personeelsleden het JTC kennen of weten wat dit centrum doet. "Wat kan het JTC doen om zijn imago op te krikken en het JTC bekender te maken bij alle personeelsleden?"

12.4 Leerervaringen

Bij het schrijven van deze eindverhandeling heb ik heel wat leerervaringen opgedaan. Dankzij de literatuurstudie heb ik heel wat nieuwe kennis opgedaan. Door diverse boeken, tijdschriften, eindverhandelingen en webpagina's te bekijken, was ik in staat om een overzichtelijk geheel te maken. Maar ook de praktijkstudie heeft mij heel wat geleerd. Zij stelde mij in staat om de theorie aan de praktijk te toetsen.

Het werken aan mijn praktijkstudie in het bedrijf zelf was voor mij een leerrijke ervaring omdat ik er zelf in de administratie heb mogen zoeken naar interessante informatie voor mijn praktijkstudie en omdat ik het beroepsleven van dichtbij heb kunnen ervaren. Ook het bijwonen van een algemene vergadering vond ik bijzonder interessant en heeft me heel wat nieuwe informatie bijgebracht.

Het uitvoeren van de online-enquête heeft mij heel wat kennis bijgebracht. Het online brengen van een enquête was nieuw voor mij en was zeker zeer leerrijk. Ook de verwerking van de resultaten van de survey met het programma SPSS was leerrijk.

Dankzij deze eindverhandeling zijn mijn algemene inzichten vergroot. Zowel mijn praktische kennis, technische bekwaamheden en communicatievaardigheden werden verfijnd. Toch belangrijke eigenschappen die van nut zullen zijn in mijn latere beroepsleven.

Lijst van geraadpleegde werken

Boeken

Anderson, D.R., e.a. (2003). *Statistiek voor economie en bedrijfskunde*. Schoonhoven: Academic Service.

Anthonissen, P. F., e.a. (2002). *HRM in perspectief (band 1). Zo houdt u de touwtjes in handen*. Mechelen: Kluwer.

Bekker, S., Ester, P., Wilthagen, T. (2005). *Jong en oud op de arbeidsmarkt. Generaties, transities en levensloop*. Den Haag: Reed Business Information.

Blauwens, G. (1988). *Welvaartseconomie en kosten-batenanalyse*. Deurne: MIM.

Broeckmans, J. (2001). *Methoden van onderzoek en rapportering 1*. Diepenbeek: Limburgs Universitair Centrum.

Direct informatiekrant sept- okt 2003, personeelskrant Fortis.

Fisscher, O.A.M., H. Middel, R.H.W. Vincke. (1988). *Motiveren, het bieden van een perspectief*. Deventer: Kluwer.

Knaapen, A.L.M. (1981) *Arbeidsmotivatie: een handreiking aan de manager*. Deventer: Kluwer.

Langendoen, M. W. (1998). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Lelystad: Stichting IVIO.

Maund, L. (2002). *Inleiding tot Human Resource Management: theorie en praktijk*. Schoonhoven: Academic Service.

OECD. (1999). *OECD Employment Outlook*. Organisation for Economic Cooperation and Development. Paris: OECD Publishing.

Sullivan, J. (1998). *Developing world class job rotation programmes to improve retention!* Gately Consulting.

Van Daele Woordenboek. (2005). Van Dale Lexicografie.

Artikels

Campion, M., Cheraskin, L., Stevens, M. (1994). *Career-related antecedents and the outcomes of job rotation*. *Academy of Management Journal*; vol. 37, no. 6, 1518-1542.

Eriksson, T., Ortega, J. (2006). *The adoption of job rotation: testing the theories*. *Industrial and Labor Relations Review*; vol. 59, no. 4, 653-666.

Dekker, J.M., Schoolland, R. (1997). *Zorg voor eigen competentieontwikkeling met het POP*. *Opleiding en ontwikkeling*; juni 1997, 30-32.

Guggenheim, E. F. (2002). *Agora VIII: Jobrotation*. European Centre for the Development of Vocational Training, Thessaloniki (Greece); no. 33, p. 117.

Hellendoorn, J.C., *Evaluatiemethoden ex ante: een introductie*. Rapport van de Afdeling beleidsevaluatie en -instrumentatie van het Ministerie van Financiën; 214.

Jovanovic, B. (1979). *Job matching and the theory of turnover*. *The Journal of Political Economy*; vol. 87, no. 6, 972-990.

Kruhøffer, J. (2002). *Agora VIII: Jobrotation*. European Centre for the Development of Vocational Training, Thessaloniki (Greece); no. 33, p. 19-32.

Martens, H. (2004). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Gemotiveerde zilveren werknemer is goud waard*. HR Square, november 2004. p. 32-34.

Meyer, M. (1994). *The dynamics of learning with team production: Implications for task assignment*. *The Quarterly Journal of Economics*; vol. 109, no. 4, 1157-1184.

Mørk, J. (2002). *Agora VIII: Jobrotation*. European Centre for the Development of Vocational Training, Thessaloniki (Greece); no. 33, p. 97-100.

Ortega, J. (2001). *Job Rotation as a Learning Mechanism*. Management Science; vol. 47, no. 10, 1361-1370.

Oschmiansky, H. (2002). *Implementation von Jobrotation im Gesundheits- und Pflegebereich – ein dänisch-deutscher Vergleich*. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung; 102-205.

Osterman, P. (1994). *How common is workplace transformation and who adopts it?* Industrial and Labor Relations review; vol. 47, no. 2, 173-188.

Osterman, P. (2000). *Work reorganisation in a era of restructuring: Trends in diffusion and effects on employee welfare*. Industrial and Labor Relations review; vol. 53, no. 2, 179-196.

Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge*.

Papathanassiou, A. (2001). *Jobrotation*. European Journal (Vocational training); no. 24, 10-14.

Provinciale Staten van Zeeland (1999). *Commissie Algemeen Bestuur. Onderwerp: Personeelsmobiliteit. Besluit*. November 1999.

Siebert, R. (2002). *Agora VIII: Jobrotation*. European Centre for the Development of Vocational Training, Thessaloniki (Greece); no. 33, p. 101-112

Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (1999). *Roteren doet je leren! Jobrotatie als inschakelinstrument: een handleiding*.

Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (2001). *Oud maar niet out! Handleiding voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid*.

Stites-Doe, S. (1996). *The new story about job rotation*. Academy of Management Executive; vol. 10, no. 1, 86-87.

Thomson, A. (1998). *A simple concept for using benefits more effectively- but will it work outside Denmark?* Adult Learning; vol. 10, no. 4, 28.

Websites

Gemeenschapsonderwijs. *Leonardo da Vinci II-programma*. Geraadpleegd op 10 november 2006, op: <http://www.gemeenschapsonderwijs.be/europa/neteur2.htm>

Universiteit Antwerpen Management School. *Belang intangible assets bij investeringsbeslissingen*. Geraadpleegd op 5 december 2006, op: http://www.uams.be/main.aspx?c=*UAMS&n=9338&ct=005783&e=t13025

Intranet Fortis. *Marktpositie*. Geraadpeeld op 31 december 2006, op: <http://www.fortis.be/NL/Algemeen/marktpositie.asp>

Intranet Fortis. *Organigram*. Geraadpleegd op 21 december 2006 op: <http://www.fortis.be/NL/Algemeen/organigram.asp>

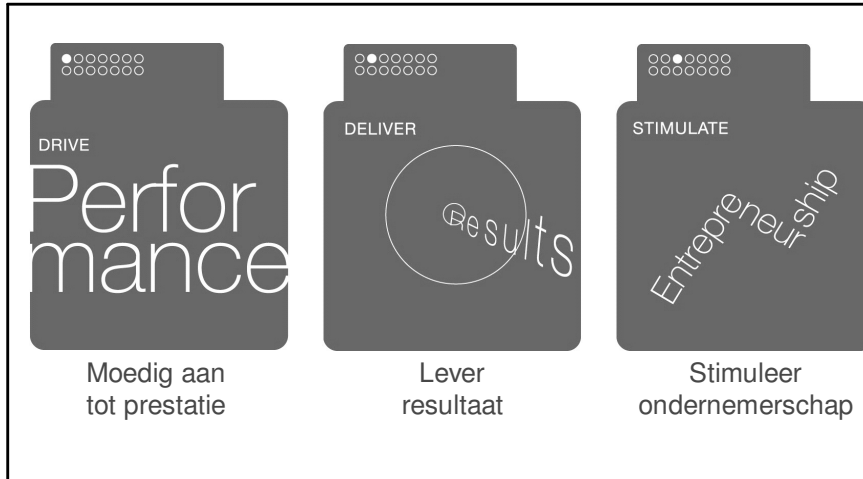
Bijlagen

Lijst van bijlagen

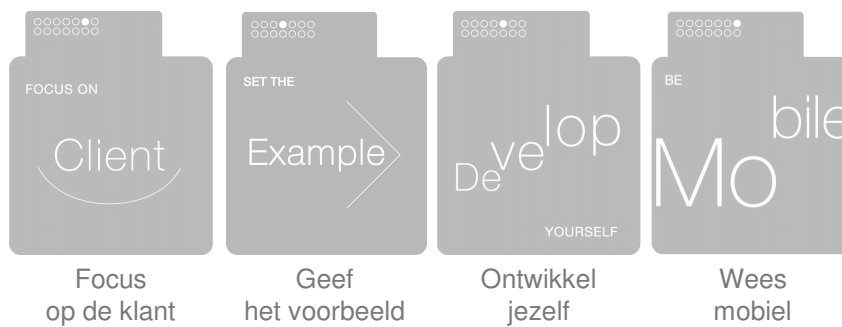
Bijlage 1: Het DNA van Fortis	- 118 -
Bijlage 2: Werking JTC	- 120 -
Bijlage 3: Tabel met opleidingskosten.....	- 129 -
Bijlage 4: Tabel met personeelskosten JTC en indirecte productiekosten.....	- 157 -
Bijlage 5: Tabel met uitgespaarde interimkosten	- 158 -
Bijlage 6: Tabel evaluaties van JTC-leden	- 163 -
Bijlage 7: Begeleidende brief bij vragenlijst	- 167 -
Bijlage 8: Vragenlijst survey	- 168 -
Bijlage 9: Berekeningen representativiteit	- 175 -

Bijlage 1: Het DNA van Fortis

Het DNA van Fortis (medewerkers) :
Passie voor prestatie



Het DNA van Fortis (medewerkers) :
Altijd een stap verder gaan



Het DNA van Fortis (medewerkers) :
Van nature optimistisch



Toon moed



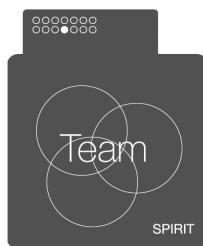
Wees positief



Gedreven door
passie voor het werk



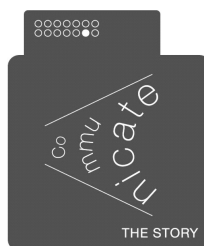
Het DNA van Fortis (medewerkers) :
Act as one



Team spirit



Act as one



Breng het
verhaal over



Stimuleer
diversiteit



Bijlage 2: Werking JTC

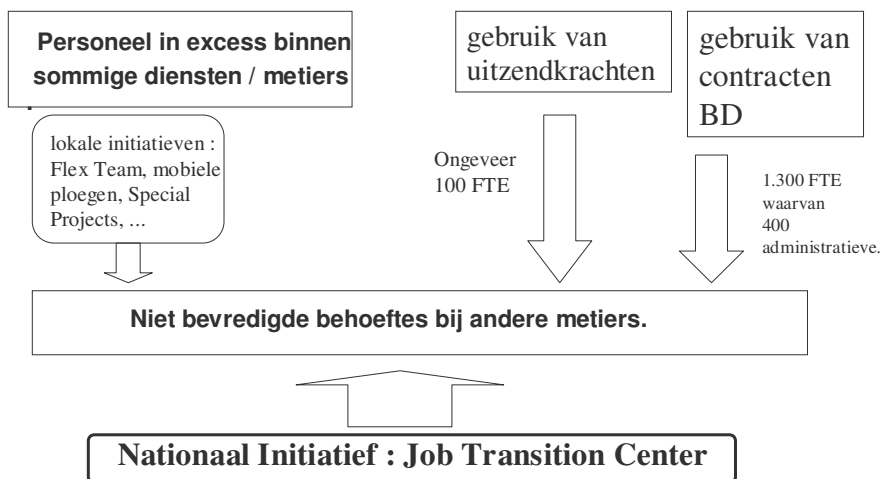


Job Transition Center

M-L. Vlasselaer & E. Dumont de Chassart
12 september 2003

Technische Commissie

Job Transition Center



Job Transition Center



⌚ Bureau interne uitzendkrachten

=> vervangen van externe uitzendkrachten =
verminderen van de kostprijs van uitzendkrachten

=> tijdelijk personeelstekort / B.D. oplossen

⌚ Redeployen van kandidaten in excess, zonder functie, EN
met een *goed profiel*

3

JTC :Selectiecriteria voor de kandidaten



⌚ Middenkader en bedienden

⌚ **Appreciatie** : minstens 1 A+ tijdens de laatste 3
jaren (A- en Onvoldoende worden uitgesloten)

⌚ **Positieve instelling**

⌚ **Bereid vorming te volgen / nieuwe zaken aan te
leren**

4

JTC : Voorwaarden



⌚ **Hebben een duidelijke communicatie van hun hiërarchie ontvangen**

⌚ **Vrijwillige kandidaten - kunnen ieder ogenblik worden opgeroepen**

⌚ **Kandidaten blijven fysiek in de oorspronkelijke BL wanneer er geen zending is**

5

JTC : Mogelijke oplossingen



externe uitzendkracht

bepaalde duur

onbepaalde duur

6

JTC : Externe Uitzendkracht



⌚ **Wijziging van de procedure voor de aanvraag van een uitzendkracht.**

⌚ **Aanvraag uitzendkracht moet ingevoerd worden via de functionele mailbox HRM-JobTransitionCenter**

⌚ **JTC Manager antwoordt *dezelfde dag* :**

- ◆ indien profiel beschikbaar bij JTC : JTC stuurt ASAP versterking.
- ◆ Indien geen profiel beschikbaar : recruiting uitzendkracht volgens huidige procedure.

7

JTC : Bepaalde duur



⌚ **Uitgezonderd commerciële functies**

⌚ **JTC Manager**

- ◆ identificeren van contracten bepaalde duur waarvan de verval dag nadert
- ◆ voorstellen van overeenstemmende profielen

8

JTC : Onbepaalde Duur



Analyse van DBVacancies door JTC Manager en voorstel volgens klassiek schema

9

JTC : Rol van Job Transition Center Manager



- ◆ Valideert de kandidaturen
- ◆ Vergelijkt vragen voor versterking met JTC Member.
- ◆ Administratief beheer :
 - ◆ bij iedere opdracht : voert gegevens in, in SAP.
 - ◆ tijdens aanwezigheid in JTC : goedkeuren van vakanties, GIP.
 - ◆ waakt er over dat jaarlijkse appreciatie plaatsgrijpt.

10

JTC : FTE en kostprijs



	JTC member zonder zending	JTC member op zending	JTC member toegewezen aan metier X
FTE	Meegerekend in oorspronkelijke metier	Meegerekend in oorspronkelijke metier	Meegerekend in metier X
Kosten (*)	Oorspronkelijke metier	Metier die JTC member tewerkstelt	Metier X

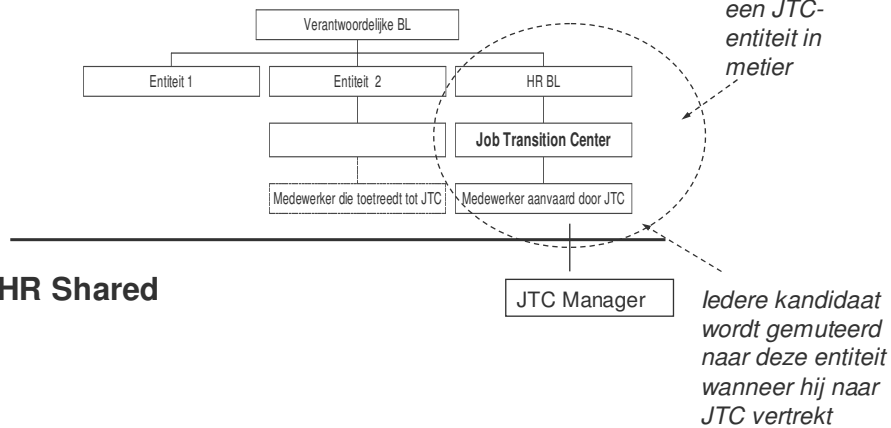
(*) inbegrepen vormingskosten en eventuele kostennota 's

11

JTC : Gevolgen in termen van structuur



Oorspronkelijke metier



12

JTC : Gevolgen voor de kandidaat



- ◆ Functieklasse : « bevroren » tijdens de periode van affectatie naar JTC
- ◆ Functiecoëfficiënt : wordt behouden.

13

JTC : Logistieke aspecten



	JTC Member zonder zending	JTC Member op zending
Maaltijdcheques	Geen wijziging	Geen wijziging
Badging	Geen wijziging	Geen wijziging
Vervoerskosten	Tussenkost in de vervoerskosten (SAP)	Tussenkost in de vervoerskosten (SAP)

14

JTC : Logistieke aspecten (2)



	JTC Member zonder zending	JTC Member op zending
Vakantie- aanvragen	JTC Manager na overleg met lokale hiërarchie	JTC Manager na overleg met lokale hiërarchie
Regionale vakantiedag	Hangt af van de lokalisatie bij de start	Geen wijziging
Transmissie- index	Geen wijziging	Gewijzigd door JTC Member via Intranet

15

JTC : Logistieke aspecten (3)



	JTC Member zonder zending	JTC Member op zending
Kostennota	Oorspronkelijke metier	Metier die JTC Member tewerkstelt

16

JTC : Welke zijn de voordelen ?



Oorspronkelijke metier
*Gebruikmaken van een efficiënter kader om overtalig personeel te 'redeployen'.
Vermindering van de kosten zodra JTC Member op zending is*

JTC Member
*Mogelijkheid om een functie te vinden in een andere metier. Geen statuutswijziging.
Mogelijkheid om nieuwe interessante functies te ontdekken.*



Metier die JTC Member tewerkstelt
*Een gerichte oplossing voor een tijdelijk probleem van effectieven.
Geen gevolgen in termen van FTE. (Nog te valideren)
Bijna dezelfde flexibiliteit als bij uitzendkrachten.
Geen aanwerving van lange duur.*

Fortis Bank
*Verhoogt de flexibiliteit van de Interne Markt.
Vermindert de personeelskosten.*

Bijlage 3: Tabel met opleidingskosten

Personeeisnr,	Business event	Business event start date	Business event end date	Code	Duur opleiding (in dagen)	Kost opleiding 2004	Kost opleiding 2005	Kost opleiding 2006
1	WORKSHOP - DE VERANDERING	24/11/2005	25/11/2005	2A	2,00		851,67	
1	WIE BEN IK ?	12/12/2005	13/12/2005	2A	2,00		851,67	
1	SUCCESVOL SOLLICITEREN	12/01/2006	13/01/2006	2A	1,51			596,99
1	SAP END USER	19/01/2006	20/01/2006	1A	1,08			29,63
1	DE VERANDERING - FOLLOW-UP	06/03/2006	06/03/2006	2A	1,00			395,96
1	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
2	POWERPOINT - INTRODUCTION	15/10/2004	15/10/2004	2A	1,00	358,13		
2	WIN TIME WITH OUTLOOK XP - EERSTE NIVEAU	09/03/2005	09/03/2005	2A	0,51		216,19	
3	SERVICING THE CUSTOMER 1	06/11/2006	07/11/2006	2A	2,00			791,92
3	SERVICING THE CUSTOMER 2	10/11/2006	10/11/2006	2A	1,00			395,96
3	SALES SKILLS WORKSHOP 1	17/11/2006	17/11/2006	2A	1,00			395,96
3	RISICO- EN FRAUDESENSIBILISERING	13/12/2006	13/12/2006	1A	1,00			27,51
3	SALES SKILLS WORKSHOP 2	19/12/2006	19/12/2006	2A	1,00			395,96
4	NIEUWKOMERS 1	18/01/2006	24/01/2006	2A	5,00			1.979,81
4	AUDIT	09/02/2006	09/02/2006	1A	1,00			27,51
4	KLANTGERICHT WERKEN FORTISLOKET- DAG 1	15/03/2006	15/03/2006	2A	1,00			395,96
4	KLANTGERICHT WERKEN FORTISLOKET- DAG 2	27/03/2006	27/03/2006	2A	1,00			395,96
4	ADVISING THE CUSTOMER 1	19/04/2006	19/04/2006	2A	1,00			395,96
4	E-LEARNING : INLEIDING BELEGGINGEN	01/05/2006	01/05/2006	1A	0,51			13,97
4	NIEUWKOMERS 2 (MOD 1)	08/05/2006	09/05/2006	2A	2,00			791,92
4	NIEUWKOMERS 2 (MOD 2)	10/05/2006	10/05/2006	2A	1,00			395,96
4	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
4	ADVISING THE CUSTOMER 2	22/05/2006	22/05/2006	2A	1,00			395,96
4	ADVISING THE CUSTOMER 3	07/06/2006	07/06/2006	2A	1,00			395,96
4	ADVISING THE CUSTOMER 4	29/06/2006	29/06/2006	2A	1,00			395,96
4	ADVISING THE CUSTOMER 3	21/08/2006	21/08/2006	2A	1,00			395,96
4	ADVISING THE CUSTOMER 4	05/09/2006	05/09/2006	2A	1,00			395,96
4	LIVING CHANGE	29/11/2006	30/11/2006	2A	2,00			791,92
5	XBOW WORKSTATION END USER - DESKTOP	13/09/2006	13/09/2006	2A	0,51			201,03
6	HYDRA PERSONEL	18/03/2005	18/03/2005	1A	0,23		12,07	
6	OMGAAN MET VERANDERING	29/11/2005	30/11/2005	2A	2,00		851,67	
6	HORIZON 2... COMMUNICATIE	08/12/2005	08/12/2005	2A	1,00		425,84	

6	HORIZON 2... PERSOONLIJKE ONTWIKKELING	09/12/2005	09/12/2005	2A	1,00		425,84	
6	WIE BEN IK ?	12/12/2005	13/12/2005	2A	2,00		851,67	
6	HORIZON 2... COMMUNICATIE	15/12/2005	15/12/2005	2A	1,00		425,84	
6	HORIZON 2... GROEPSWERK	16/12/2005	16/12/2005	2A	1,15		491,35	
6	HORIZON 2... PERSOONLIJKE ONTWIKKELING	22/12/2005	22/12/2005	2A	1,00		425,84	
6	HORIZON 2... COMMUNICATIE	23/12/2005	23/12/2005	2A	1,00		425,84	
6	HORIZON 2... COMMUNICATIE	12/01/2006	12/01/2006	2A	1,00			395,96
6	HORIZON 2... INFORMATICA	13/01/2006	13/01/2006	2A	1,00			395,96
6	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	19/01/2006	19/01/2006	2A	1,00			395,96
6	HORIZON 2... PERSOONLIJKE ONTWIKKELING	26/01/2006	26/01/2006	2A	1,00			395,96
6	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	27/01/2006	27/01/2006	2A	1,00			395,96
6	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	02/02/2006	02/02/2006	2A	1,00			395,96
6	HORIZON 2... COMMUNICATIE	03/02/2006	03/02/2006	2A	1,00			395,96
6	SUCCESVOL SOLLICITEREN	06/02/2006	07/02/2006	2A	1,51			596,99
6	HORIZON 2... PERSOONLIJKE ONTWIKKELING	09/02/2006	09/02/2006	2A	1,00			395,96
6	HORIZON 2... GROEPSWERK	10/02/2006	10/02/2006	2B	1,15			607,93
6	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	10/02/2006	10/02/2006	2A	1,00			395,96
6	HORIZON 2... COMMUNICATIE	16/02/2006	16/02/2006	2A	1,00			395,96
6	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	17/02/2006	17/02/2006	2A	1,00			395,96
6	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	24/02/2006	24/02/2006	2A	1,00			395,96
6	DE VERANDERING - FOLLOW-UP	07/03/2006	07/03/2006	2A	1,00			395,96
6	HORIZON 2... PERSOONLIJKE ONTWIKKELING	09/03/2006	09/03/2006	2A	1,00			395,96
6	HORIZON 2... COMMUNICATIE	10/03/2006	10/03/2006	2A	1,00			395,96
6	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	16/03/2006	16/03/2006	2A	1,00			395,96
6	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	23/03/2006	23/03/2006	2A	1,00			395,96
6	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	24/03/2006	24/03/2006	2A	1,00			395,96
6	HORIZON 2... COMMUNICATIE	30/03/2006	30/03/2006	2A	1,00			395,96
6	HORIZON 2... PERSOONLIJKE ONTWIKKELING	31/03/2006	31/03/2006	2A	1,00			395,96
6	HORIZON 2... PERSOONLIJKE ONTWIKKELING	20/04/2006	20/04/2006	2A	1,00			395,96
6	HORIZON 2... COMMUNICATIE	21/04/2006	21/04/2006	2A	1,00			395,96
6	HORIZON 2... GROEPSWERK	27/04/2006	27/04/2006	2A	1,15			456,88
6	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	28/04/2006	28/04/2006	2A	1,00			395,96
6	HORIZON 2... PERSOONLIJKE ONTWIKKELING	04/05/2006	04/05/2006	2A	1,00			395,96
6	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	05/05/2006	05/05/2006	2A	1,00			395,96
6	HORIZON 2... GROEPSWERK	12/05/2006	12/05/2006	2A	1,15			456,88
6	HORIZON 2... PERSOONLIJKE ONTWIKKELING	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
6	HORIZON 2... INFORMATICA	19/05/2006	19/05/2006	2A	1,00			395,96
6	HORIZON 2... GROEPSWERK	02/06/2006	02/06/2006	2A	1,15			456,88

6	HORIZON 2... PERSOONLIJKE ONTWIKKELING	08/06/2006	08/06/2006	2A	1,00			395,96
6	HORIZON 2... INFORMATICA	09/06/2006	09/06/2006	2A	1,00			395,96
6	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	15/06/2006	15/06/2006	2A	1,00			395,96
6	HORIZON 2... COMMUNICATIE	16/06/2006	16/06/2006	2A	1,00			395,96
6	WORD 2003 - INTERMEDIATE	08/12/2006	08/12/2006	2A	1,00			395,96
7	PRESENTATIONS IN ENGLISH	16/11/2004	30/11/2004	2A	1,15	413,23		
8	OMGAAN MET VERANDERING	29/11/2005	30/11/2005	2A	2,00		851,67	
8	WIE BEN IK ?	19/12/2005	20/12/2005	2A	1,51		642,03	
8	SUCCESVOL SOLLICITEREN	06/02/2006	07/02/2006	2A	1,51			596,99
8	DE VERANDERING - FOLLOW-UP	07/03/2006	07/03/2006	2A	1,00			395,96
9	POWERPOINT - INTERMEDIATE	26/04/2004	26/04/2004	2B	1,00	358,13		
9	EXCEL - INTERMEDIATE	25/05/2004	25/05/2004	2B	1,00	358,13		
9	EXCEL - INTERMEDIATE	15/09/2004	15/09/2004	2A	1,00	358,13		
9	POWERPOINT - INTRODUCTION	06/10/2004	06/10/2004	2A	1,00	358,13		
9	MIJN INKOMEN EN DE FISCUS	25/10/2004	22/11/2004	2A	1,54	550,97		
9	METHODES DE CREATIVITE INTELLECTUELLE	08/11/2004	22/11/2004	2A	1,15	413,23		
9	POWERPOINT - INTERMEDIATE	23/11/2004	23/11/2004	2A	1,00	358,13		
9	EXCEL - DATABASE	01/02/2005	01/02/2005	2A	1,00		425,84	
9	EXCEL - ADVANCED	04/02/2005	04/02/2005	2A	1,00		425,84	
9	POWERPOINT - TECHNIQUES DE PRESENTATION	02/03/2005	03/03/2005	2A	2,00		851,67	
9	POSTULER AVEC SUCCES	24/03/2005	12/04/2005	2A	1,62		687,89	
9	HOE SOLLICITEREN - POSTULER AVEC SUCCES	20/05/2005	10/06/2005	2A	1,54		655,13	
9	VISUAL BASIC - EXCEL	05/10/2005	07/10/2005	2A	3,00		1.277,51	
9	POWERPOINT - PRESENTATIE	17/10/2005	18/10/2005	2A	2,00		851,67	
9	HORIZON 2... COMMUNICATION	06/12/2005	06/12/2005	2A	1,00		425,84	
9	HORIZON 2... COMMUNICATION	13/12/2005	13/12/2005	2A	1,00		425,84	
9	HORIZON 2... COMMUNICATION	20/12/2005	20/12/2005	2A	1,00		425,84	
9	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	10/01/2006	10/01/2006	2A	1,00			395,96
9	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	16/01/2006	16/01/2006	2A	1,00			395,96
9	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	17/01/2006	17/01/2006	2A	1,00			395,96
9	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	23/01/2006	23/01/2006	2A	1,00			395,96
9	HORIZON 2... INFORMATIQUE	30/01/2006	30/01/2006	2A	1,00			395,96
9	HORIZON 2... COMMUNICATION	31/01/2006	31/01/2006	2A	1,00			395,96
9	HORIZON 2... INFORMATIQUE	27/03/2006	27/03/2006	2A	1,00			395,96
9	HORIZON 2... COMMUNICATION	18/04/2006	18/04/2006	2A	1,00			395,96
9	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
9	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	20/06/2006	20/06/2006	2A	1,00			395,96
9	EXCEL 2003 - VISUAL BASIC FOR EXCEL	05/07/2006	07/07/2006	2A	3,00			1.187,89
10	XBow ES ² M Tools : Global Overview (G002)	30/11/2005	30/11/2005	1A	0,20		10,46	

10	XBow ES²M Tools : Glob. Ov. TIVOLI(G003)	30/11/2005	30/11/2005	1A	0,38		20,12	
10	XBow Security Provisioning - P009	06/12/2005	06/12/2005	1A	0,15		8,05	
10	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
10	CREER UNE BASE DE DONNEES EN ACCESS 2003	06/11/2006	11/12/2006	2A	2,31			913,76
10	PRINCE2 FOR EXPERIENCED PROJECT MANAGERS	12/12/2006	13/12/2006	2A	2,31			913,76
10	LIVING CHANGE	19/12/2006	20/12/2006	2A	2,00			791,92
11	WORKSHOP - DE VERANDERING	24/11/2005	25/11/2005	2A	2,00		851,67	
11	WIE BEN IK ?	12/12/2005	13/12/2005	2A	2,00		851,67	
11	SUCCESSVOL SOLLICITEREN	12/01/2006	13/01/2006	2A	1,51			596,99
11	DE VERANDERING - FOLLOW-UP	06/03/2006	06/03/2006	2A	1,00			395,96
12	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
13	PROCESS MODELLING ARIS WEB DESIGNER TRAI	06/09/2004	07/09/2004	2B	2,00	716,26		
13	BASIC PROJECT MANAGEMENT	07/10/2004	08/10/2004	2A	2,77	991,74		
13	PROCESS MANAGEMENT - HR	14/04/2005	11/05/2005	2B	7,38		4.359,79	
13	WORKSHOP " MON DEVELOPPEMENT "	22/09/2005	22/09/2005	2A	0,62		262,05	
14	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
14	LIVING CHANGE	19/12/2006	20/12/2006	2A	2,00			791,92
15	ASSERTIVITEIT	05/09/2005	19/09/2005	2A	1,15		491,35	
15	LOOPBAAN ONDERBREKING : TIJDSKREDIET	21/11/2005	21/11/2005	2A	0,38		163,78	
15	EXCEL - INTRODUCTION	16/01/2006	16/01/2006	2A	1,00			395,96
15	POWERPOINT - INTRODUCTION	10/02/2006	10/02/2006	2A	1,00			395,96
15	POWERPOINT - INTRODUCTION	14/03/2006	14/03/2006	2A	1,00			395,96
15	WINDOWS XP EXCEL 2003 EN WORD 2003	27/03/2006	27/03/2006	2A	0,38			152,29
15	EXCEL 97 - INTERMEDIATE	19/04/2006	19/04/2006	2A	1,00			395,96
15	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
16	POSTULER AVEC SUCCES	24/03/2005	12/04/2005	2A	1,62		687,89	
16	SAP INTRODUCTION TO MM	05/10/2005	18/10/2005	1A	1,08		56,34	
16	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	08/12/2005	08/12/2005	2A	1,00		425,84	
16	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	22/12/2005	22/12/2005	2A	1,00		425,84	
16	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	12/01/2006	12/01/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	13/01/2006	13/01/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... TRAVAIL D' EQUIPE	18/01/2006	18/01/2006	2A	1,15			456,88
16	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	20/01/2006	20/01/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... INFORMATIQUE	26/01/2006	26/01/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	27/01/2006	27/01/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	02/02/2006	02/02/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... COMMUNICATION	03/02/2006	03/02/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	09/02/2006	09/02/2006	2A	1,00			395,96

16	HORIZON 2... COMMUNICATION	10/02/2006	10/02/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	16/02/2006	16/02/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... COMMUNICATION	17/02/2006	17/02/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... COMMUNICATION	23/02/2006	23/02/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... COMMUNICATION	24/02/2006	24/02/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... INFORMATIQUE	09/03/2006	09/03/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	16/03/2006	16/03/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	17/03/2006	17/03/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... TRAVAIL D' EQUIPE	23/03/2006	23/03/2006	2A	1,15			456,88
16	HORIZON 2... COMMUNICATION	24/03/2006	24/03/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	30/03/2006	30/03/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	31/03/2006	31/03/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	20/04/2006	20/04/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	21/04/2006	21/04/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... INFORMATIQUE	27/04/2006	27/04/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	28/04/2006	28/04/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... TRAVAIL D' EQUIPE	04/05/2006	04/05/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... COMMUNICATION	05/05/2006	05/05/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	11/05/2006	11/05/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	12/05/2006	12/05/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
16	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... COMMUNICATION	19/05/2006	19/05/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... TRAVAIL D' EQUIPE	24/05/2006	24/05/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	01/06/2006	01/06/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... COMMUNICATION	02/06/2006	02/06/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	08/06/2006	08/06/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... TRAVAIL D' EQUIPE	15/06/2006	15/06/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	16/06/2006	16/06/2006	2A	1,00			395,96
16	HORIZON 2... COMMUNICATION	22/06/2006	22/06/2006	2A	1,00			395,96
16	POWERPOINT 2003 - INTRODUCTION	20/11/2006	20/11/2006	2A	1,00			395,96
17	NEDERLANDS	16/01/2004	08/03/2004	2A	1,85	661,16		
17	NEDERLANDS	15/03/2004	21/06/2004	3	2,77	991,74		
18	SUCCESVOL EEN SOLLICITATIEGESPREK VOEREN	12/10/2004	12/10/2004	2A	0,51	181,82		
18	SUCCESVOL EEN SOLLICITATIEGESPREK VOEREN	26/10/2004	26/10/2004	2A	1,00	358,13		
18	VISUAL BASIC - EXCEL	29/11/2004	01/12/2004	2A	3,00	1.074,39		
18	VISUAL BASIC - EXCEL	02/03/2005	04/03/2005	2A	3,00		1.277,51	
18	ASSERTIVITEIT	26/09/2005	10/10/2005	2A	1,15		491,35	

18	CREDITS COMPLIANCE AML (Module C)	06/10/2005	06/10/2005	1A	0,51		26,56	
18	KREDIETEN COMPLIANCE AML (Module C)	14/11/2005	14/11/2005	1A	0,51		26,56	
18	WORKSHOP - DE VERANDERING	24/11/2005	25/11/2005	2A	2,00		851,67	
18	DE 9 SLEUTELS VAN HET INITIATIEF	05/12/2005	19/12/2005	2A	1,15		491,35	
18	WIE BEN IK ?	19/12/2005	20/12/2005	2A	1,51		642,03	
18	SUCCESVOL SOLLICITEREN	06/02/2006	07/02/2006	2A	1,51			596,99
18	DE VERANDERING - FOLLOW-UP	06/03/2006	06/03/2006	2A	1,00			395,96
18	EXCEL 97 - ADVANCED	03/05/2006	03/05/2006	2A	1,00			395,96
18	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
18	SAP INTRODUCTION TO MM	09/06/2006	12/06/2006	1A	1,00			27,51
18	ACCESS 2003 - FORMS AND REPORTS	02/10/2006	02/10/2006	2A	1,00			395,96
19	NEDERLANDS	08/08/2005	12/08/2005	2A	3,08		1.310,26	
19	ENGELS	05/09/2005	09/09/2005	2A	3,08		1.310,26	
20	TALENT SEARCH	05/12/2006	05/12/2006	1A	1,00			27,51
20	LIVING CHANGE	19/12/2006	20/12/2006	2A	2,00			791,92
21	WORKSHOP - DE VERANDERING	24/11/2005	25/11/2005	2A	2,00		851,67	
21	WIE BEN IK ?	19/12/2005	20/12/2005	2A	1,51		642,03	
21	SUCCESVOL SOLLICITEREN	06/02/2006	07/02/2006	2A	1,51			596,99
21	DE VERANDERING - FOLLOW-UP	06/03/2006	06/03/2006	2A	1,00			395,96
22	WORKSHOP - DE VERANDERING	24/11/2005	25/11/2005	2A	2,00		851,67	
22	WIE BEN IK ?	12/12/2005	13/12/2005	2A	2,00		851,67	
22	SUCCESVOL SOLLICITEREN	12/01/2006	13/01/2006	2A	1,51			596,99
22	DE VERANDERING - FOLLOW-UP	06/03/2006	06/03/2006	2A	1,00			395,96
23	WIN TIME WITH OUTLOOK XP - PREMIER NIVEAU	09/03/2005	09/03/2005	2A	0,51		216,19	
23	POSTULER AVEC SUCCES	24/03/2005	12/04/2005	2A	1,62		687,89	
23	EXCEL - INTRODUCTION	21/04/2005	21/04/2005	2A	1,00		425,84	
23	HOE SOLLICITEREN - POSTULER AVEC SUCCES	20/05/2005	10/06/2005	2A	1,54		655,13	
23	EXCEL - INTERMEDIATE	15/06/2005	15/06/2005	2A	1,00		425,84	
23	WORD - INTRODUCTION	21/06/2005	21/06/2005	2A	1,00		425,84	
23	EXCEL - INTERMEDIATE	28/06/2005	28/06/2005	2A	1,00		425,84	
23	DE BASIS VAN OUTLOOK XP	19/09/2005	19/09/2005	2A	0,51		216,19	
23	WIN TIME WITH OUTLOOK XP - PREMIER NIVEAU	06/10/2005	06/10/2005	2A	0,51		216,19	
23	WORD - INTERMEDIATE	01/12/2005	01/12/2005	2A	1,00		425,84	
23	WIN TIME WITH OUTLOOK XP - EERSTE NIVEAU	25/04/2006	25/04/2006	2A	0,51			201,03
23	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
23	WIN TIME WITH OUTLOOK XP - EERSTE NIVEAU	05/10/2006	05/10/2006	2A	0,51			201,03
24	ENTRETIEN D EVALUATION	03/03/2005	04/03/2005	2A	2,00		851,67	
24	VIVRE LE CHANGEMENT	13/03/2006	14/03/2006	2A	2,00			791,92
24	ASSERTIVITE	23/03/2006	24/03/2006	2A	2,00			791,92

24	ACCESS DEVELOPMENT - ADVANCED	26/04/2006	27/04/2006	2A	2,00			791,92
24	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
24	POSTULER AVEC SUCCES	06/06/2006	07/06/2006	2A	1,51			596,99
24	VIVRE LE CHANGEMENT - FOLLOW-UP	26/06/2006	26/06/2006	2A	1,00			395,96
25	LIVING CHANGE	11/12/2006	12/12/2006	2A	2,00			791,92
26	BOB	30/09/2005	30/09/2005	1A	0,51		26,56	
26	CREDITS COMPLIANCE AML (Module C)	27/10/2005	27/10/2005	1A	0,51		26,56	
26	TEAMBUILDING	07/02/2006	07/02/2006	2A	1,00			395,96
26	PRICING	14/03/2006	14/03/2006	1A	0,51			13,97
26	VIVRE LE CHANGEMENT	29/03/2006	30/03/2006	2A	2,00			791,92
26	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
26	L'ENVIRONNEMENT	26/10/2006	26/10/2006	2A	0,51			201,03
27	SUCCESVOL EEN SOLLICITATIEGESPREK VOEREN	12/10/2004	12/10/2004	2A	0,51	181,82		
27	SUCCESVOL EEN SOLLICITATIEGESPREK VOEREN	26/10/2004	26/10/2004	2A	1,00	358,13		
27	TALENT SEARCH	22/11/2005	22/11/2005	1A	1,00		52,32	
28	EXCEL - INTRODUCTION	15/11/2005	15/11/2005	2A	1,00		425,84	
28	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	08/12/2005	08/12/2005	2A	1,00		425,84	
28	EXCEL - INTERMEDIATE	09/12/2005	09/12/2005	2A	1,00		425,84	
28	WORD - INTRODUCTION	13/12/2005	13/12/2005	2A	1,00		425,84	
28	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	22/12/2005	22/12/2005	2A	1,00		425,84	
28	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	12/01/2006	12/01/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	13/01/2006	13/01/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... TRAVAIL D' EQUIPE	18/01/2006	18/01/2006	2A	1,15			456,88
28	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	20/01/2006	20/01/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... INFORMATIQUE	26/01/2006	26/01/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	27/01/2006	27/01/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	02/02/2006	02/02/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... COMMUNICATION	03/02/2006	03/02/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	09/02/2006	09/02/2006	2A	1,00			395,96
28	DE BASIS VAN OUTLOOK XP	09/02/2006	09/02/2006	2A	0,51			201,03
28	HORIZON 2... COMMUNICATION	10/02/2006	10/02/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	16/02/2006	16/02/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... COMMUNICATION	17/02/2006	17/02/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... COMMUNICATION	23/02/2006	23/02/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... COMMUNICATION	24/02/2006	24/02/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... INFORMATIQUE	09/03/2006	09/03/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	16/03/2006	16/03/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	17/03/2006	17/03/2006	2A	1,00			395,96

28	HORIZON 2... TRAVAIL D' EQUIPE	23/03/2006	23/03/2006	2A	1,15			456,88
28	HORIZON 2... COMMUNICATION	24/03/2006	24/03/2006	2A	1,00			395,96
28	WORD - INTERMEDIATE	29/03/2006	29/03/2006	2A	1,00			395,96
28	VIVRE LE CHANGEMENT	29/03/2006	30/03/2006	2A	2,00			791,92
28	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	30/03/2006	30/03/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	31/03/2006	31/03/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	20/04/2006	20/04/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	21/04/2006	21/04/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... INFORMATIQUE	27/04/2006	27/04/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	28/04/2006	28/04/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... TRAVAIL D' EQUIPE	04/05/2006	04/05/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... COMMUNICATION	05/05/2006	05/05/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	11/05/2006	11/05/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	12/05/2006	12/05/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
28	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... COMMUNICATION	19/05/2006	19/05/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... TRAVAIL D' EQUIPE	24/05/2006	24/05/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	01/06/2006	01/06/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... COMMUNICATION	02/06/2006	02/06/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	08/06/2006	08/06/2006	2A	1,00			395,96
28	WORD 97 - INTERMEDIATE	13/06/2006	13/06/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... TRAVAIL D' EQUIPE	15/06/2006	15/06/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	16/06/2006	16/06/2006	2A	1,00			395,96
28	HORIZON 2... COMMUNICATION	22/06/2006	22/06/2006	2A	1,00			395,96
28	POSTULER AVEC SUCCES	22/06/2006	23/06/2006	2A	1,51			596,99
28	VIVRE LE CHANGEMENT - FOLLOW-UP	04/07/2006	04/07/2006	2A	1,00			395,96
29	LES 9 CLES POUR ENTREPRENDE EN CONFIANCE	29/09/2005	13/10/2005	2A	1,15			456,88
29	LE SECOURISME	03/10/2005	17/10/2005	2A	1,15			456,88
29	ASSERTIVITE	13/03/2006	27/03/2006	2A	1,15			456,88
30	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
31	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
31	COMMERCIALLY YOURS	12/06/2006	12/06/2006	2A	1,00			395,96
32	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
33	XBow ES ² M Tools : Global Overview (G002)	30/11/2005	30/11/2005	1A	0,20		10,46	
33	XBow ES ² M Tools : Glob. Ov. TIVOLI(G003)	30/11/2005	30/11/2005	1A	0,38		20,12	
33	ACCESS DEVELOPMENT - INTRODUCTION	07/02/2006	08/02/2006	2A	2,00			791,92
33	EXCEL 97 - INTERMEDIATE	19/04/2006	19/04/2006	2A	1,00			395,96

33	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
34	LIVING CHANGE	19/12/2006	20/12/2006	2A	2,00			791,92
35	SUCCESSIEPLANNING	17/01/2005	21/02/2005	2A	1,92		818,91	
35	MILIEU EN ZEKERHEDEN - MODULE 5	20/01/2005	20/01/2005	1A	0,51		26,56	
35	LANDBOUW - MODULE 2	25/01/2005	25/01/2005	1A	1,00		52,32	
35	LANDBOUW - MODULE 3	28/01/2005	28/01/2005	1A	1,00		52,32	
35	WOONKREDIET : NIEUWE AFTREKMOGELIJKHEID	15/02/2005	15/02/2005	2A	0,43		183,44	
35	COLLECTIEVE SCHULDENREGELING - MODULE 7	17/02/2005	17/02/2005	1A	0,31		16,10	
35	SC FACTORING BASIC 2	21/02/2005	21/02/2005	1A	1,00		52,32	
35	DE 9 SLEUTELS VAN HET INITIATIEF	07/03/2005	21/03/2005	2A	1,15		491,35	
35	ZICH VANDAAG GOED VERZEKEREN EN GOED VER	11/04/2005	25/04/2005	2A	1,15		491,35	
35	GLOBAL TRADE SERVICES	13/04/2005	14/04/2005	1A	2,00		104,64	
35	INFORMATION MAPPING 'GEBRUIKERS'	19/05/2005	20/05/2005	2A	2,00		851,67	
35	FISCALE AANGIFTE	15/06/2005	15/06/2005	1A	0,46		24,15	
35	HOE MAAK IK EEN DATABASE MET ACCESS	13/09/2005	10/10/2005	2A	1,92		818,91	
35	CREDITS COMPLIANCE AML (Module B)	10/10/2005	10/10/2005	1A	0,51		26,56	
36	WORD 97 - INTERMEDIATE	13/06/2006	13/06/2006	2A	1,00			395,96
36	LIVING CHANGE	11/12/2006	12/12/2006	2A	2,00			791,92
37	ASSERTIVITEIT	10/05/2005	24/05/2005	2A	1,15		491,35	
37	FISCALE AANGIFTE	15/06/2005	15/06/2005	1A	0,46		24,15	
37	EXCEL - ADVANCED	29/09/2005	29/09/2005	2A	1,00		425,84	
37	WORD - INTERMEDIATE	10/10/2005	10/10/2005	2A	1,00		425,84	
37	OMGAAN MET VERANDERING	29/11/2005	30/11/2005	2A	2,00		851,67	
37	HORIZON 2... PERSOONLIJKE ONTWIKKELING	05/12/2005	05/12/2005	2A	1,00		425,84	
37	HORIZON 2... COMMUNICATIE	12/12/2005	12/12/2005	2A	1,00		425,84	
37	HORIZON 2... INFORMATICA	13/12/2005	13/12/2005	2A	1,00		425,84	
37	HORIZON 2... GROEPSWERK	19/12/2005	19/12/2005	2A	1,15		491,35	
37	WIE BEN IK ?	19/12/2005	20/12/2005	2A	1,51		642,03	
37	HORIZON 2... PERSOONLIJKE ONTWIKKELING	20/12/2005	20/12/2005	2A	1,00		425,84	
37	HORIZON 2... PERSOONLIJKE ONTWIKKELING	09/01/2006	09/01/2006	2A	1,00			395,96
37	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	10/01/2006	10/01/2006	2A	1,00			395,96
37	POWERPOINT - INTRODUCTION	12/01/2006	12/01/2006	2A	1,00			395,96
37	SUCCESSVOL SOLLICITEREN	12/01/2006	13/01/2006	2A	1,51			596,99
37	HORIZON 2... COMMUNICATIE	16/01/2006	16/01/2006	2A	1,00			395,96
37	HORIZON 2... GROEPSWERK	17/01/2006	17/01/2006	2A	1,15			456,88
37	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	23/01/2006	23/01/2006	2A	1,00			395,96
37	HORIZON 2... PERSOONLIJKE ONTWIKKELING	24/01/2006	24/01/2006	2A	1,00			395,96
37	HORIZON 2... COMMUNICATIE	30/01/2006	30/01/2006	2A	1,00			395,96

37	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	31/01/2006	31/01/2006	2A	1,00			395,96
37	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	06/02/2006	06/02/2006	2A	1,00			395,96
37	HORIZON 2... COMMUNICATIE	07/02/2006	07/02/2006	2A	1,00			395,96
37	POWERPOINT - INTRODUCTION	10/02/2006	10/02/2006	2A	1,00			395,96
37	HORIZON 2... COMMUNICATIE	13/02/2006	13/02/2006	2A	1,00			395,96
37	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	14/02/2006	14/02/2006	2A	1,00			395,96
37	HORIZON 2... COMMUNICATIE	20/02/2006	20/02/2006	2A	1,00			395,96
37	HORIZON 2... PERSOONLIJKE ONTWIKKELING	21/02/2006	21/02/2006	2A	1,00			395,96
37	HORIZON 2... INFORMATICA	06/03/2006	06/03/2006	2A	1,00			395,96
37	HORIZON 2... COMMUNICATIE	07/03/2006	07/03/2006	2A	1,00			395,96
37	DE VERANDERING - FOLLOW-UP	07/03/2006	07/03/2006	2A	1,00			395,96
37	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	14/03/2006	14/03/2006	2A	1,00			395,96
37	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	20/03/2006	20/03/2006	2A	1,00			395,96
37	HORIZON 2... PERSOONLIJKE ONTWIKKELING	21/03/2006	21/03/2006	2A	1,00			395,96
37	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	27/03/2006	27/03/2006	2A	1,00			395,96
37	HORIZON 2... COMMUNICATIE	28/03/2006	28/03/2006	2A	1,00			395,96
37	HORIZON 2... GROEPSWERK	18/04/2006	18/04/2006	2A	1,15			456,88
37	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	24/04/2006	24/04/2006	2A	1,00			395,96
37	HORIZON 2... COMMUNICATIE	25/04/2006	25/04/2006	2A	1,00			395,96
37	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	08/05/2006	08/05/2006	2A	1,00			395,96
37	HORIZON 2... INFORMATICA	09/05/2006	09/05/2006	2A	1,00			395,96
37	HORIZON 2... PERSOONLIJKE ONTWIKKELING	15/05/2006	15/05/2006	2A	1,00			395,96
37	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	16/05/2006	16/05/2006	2A	1,00			395,96
37	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
37	HORIZON 2... PERSOONLIJKE ONTWIKKELING	22/05/2006	22/05/2006	2A	1,00			395,96
37	HORIZON 2... GROEPSWERK	23/05/2006	23/05/2006	2A	1,15			456,88
37	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	29/05/2006	29/05/2006	2A	1,00			395,96
37	HORIZON 2... GROEPSWERK	30/05/2006	30/05/2006	2A	1,15			456,88
37	HORIZON 2... PERSOONLIJKE ONTWIKKELING	06/06/2006	06/06/2006	2A	1,00			395,96
37	POWERPOINT 97 - INTRODUCTION	06/06/2006	06/06/2006	2A	1,00			395,96
37	HORIZON 2... COMMUNICATIE	12/06/2006	12/06/2006	2A	1,00			395,96
37	HORIZON 2... PERSOONLIJKE ONTWIKKELING	13/06/2006	13/06/2006	2A	1,00			395,96
37	WORD 97 - ADVANCED	26/06/2006	26/06/2006	2A	1,00			395,96
37	POWERPOINT 2003 - INTRODUCTION	29/09/2006	29/09/2006	2A	1,00			395,96
38	PROBLEM SOLVING	24/10/2005	24/10/2005	2A	0,51		216,19	
39	POSTULER AVEC SUCCES	24/03/2005	12/04/2005	2A	1,62		687,89	
39	HOE SOLLICITEREN - POSTULER AVEC SUCCES	20/05/2005	10/06/2005	2A	1,54		655,13	
39	ACCUEIL TELEPHONIQUE	08/06/2005	08/06/2005	2A	0,54		229,30	

39	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
40	POWERPOINT - INTRODUCTION	19/04/2005	19/04/2005	2A	1,00		425,84	
40	EXCEL - INTERMEDIATE	28/06/2005	28/06/2005	2A	1,00		425,84	
40	VIVRE LE CHANGEMENT	13/03/2006	14/03/2006	2A	2,00			791,92
40	VIVRE LE CHANGEMENT	29/03/2006	30/03/2006	2A	2,00			791,92
40	XBOW WORKSTATION END USER - DESKTOP	29/03/2006	29/03/2006	2A	0,51			201,03
40	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
41	MINDMAPPING	08/02/2005	15/02/2005	2A	0,77		327,57	
41	DEVELOPING SUCCESFUL TRAINING	14/02/2005	15/02/2005	2A	2,00		851,67	
41	ASSERTIVITEIT	15/02/2005	15/03/2005	2A	1,15		491,35	
41	INTERNE COMMUNICATIE	17/10/2005	24/10/2005	2A	0,77		327,57	
41	LA GESTION DES CONFLITS	31/01/2006	01/02/2006	1B	1,31			343,59
41	PRESENTATIES VOOR KLANTEN	09/03/2006	10/03/2006	2A	2,00			791,92
41	ASSERTIVITEIT	17/03/2006	21/04/2006	2A	2,00			791,92
41	EXCEL 97 - INTERMEDIATE	19/04/2006	19/04/2006	2A	1,00			395,96
41	A LA DECOUVERTE DES BASES DU COACHING	04/05/2006	11/05/2006	2A	2,00			791,92
41	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
41	TRAINING OVERTUIGENDE TEKSTEN	20/06/2006	20/06/2006	1A	0,38			10,58
42	DISCOVERING PAY	10/10/2006	10/10/2006	1A	1,00			27,51
42	LIVING CHANGE	29/11/2006	30/11/2006	2A	2,00			791,92
43	ACCESS - USER	26/04/2004	26/04/2004	2A	1,00	358,13		
43	MTS : MODULE 2 LIGHT	24/11/2004	24/11/2004	2A	1,00	358,13		
43	HYDRA MANAGER	17/01/2005	17/01/2005	1A	0,46		24,15	
43	DEVELOPING SUCCESFUL TRAINING	14/02/2005	15/02/2005	2A	2,00		851,67	
43	TELEFONISCH ONTHAAL	21/02/2005	21/02/2005	2A	0,54		229,30	
43	MIDDLE MANAGEMENT LEADERSHIP SKILLS 1	14/03/2005	15/03/2005	2B	2,38		1.407,85	
43	MIDDLE MANAGEMENT LEADERSHIP SKILLS 2	25/04/2005	26/04/2005	2B	2,00		1.180,78	
43	MIDDLE MANAGEMENT LEADERSHIP SKILLS 3	23/05/2005	24/05/2005	2B	2,38		1.407,85	
43	VIVRE LE CHANGEMENT	13/03/2006	14/03/2006	2A	2,00			791,92
43	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
43	POSTULER AVEC SUCCES	06/06/2006	07/06/2006	2A	1,51			596,99
43	VIVRE LE CHANGEMENT - FOLLOW-UP	26/06/2006	26/06/2006	2A	1,00			395,96
43	ENGELS	25/09/2006	29/01/2007	2A	4,62			1.827,52
43	TALENT SEARCH	05/12/2006	05/12/2006	1A	1,00			27,51
44	Workshop " De Verandering "	05/02/2004	17/03/2004	2A	4,00	1.432,52		
44	FISCALITEIT ACTUALISERING	14/06/2004	14/06/2004	2A	1,00	358,13		
44	INLEIDING TOT EXCEL 97	17/01/2005	31/01/2005	2A	1,15		491,35	
45	LE CHANGEMENT	05/12/2005	06/12/2005	2A	2,00		851,67	
45	L ASSERTIVITE EN AGENCE	26/01/2006	26/01/2006	2A	1,00			395,96

45	LIVING CHANGE	11/12/2006	12/12/2006	2A	2,00			791,92
46	PROCESS MANAGEMENT - HR	14/04/2005	11/05/2005	2B	7,38		4.359,79	
47	TELEFONISCH ONTHAAL	08/06/2005	08/06/2005	2A	0,54		229,30	
47	FISCALE AANGIFTE	15/06/2005	15/06/2005	1A	0,46		24,15	
47	EXCEL - INTERMEDIATE	27/09/2005	27/09/2005	2A	1,00		425,84	
47	WORD - INTERMEDIATE	10/10/2005	10/10/2005	2A	1,00		425,84	
47	OMGAAN MET VERANDERING	29/11/2005	30/11/2005	2A	2,00		851,67	
47	WIE BEN IK ?	19/12/2005	20/12/2005	2A	1,51		642,03	
47	SUCCESVOL SOLLICITEREN	06/02/2006	07/02/2006	2A	1,51			596,99
47	DE VERANDERING - FOLLOW-UP	07/03/2006	07/03/2006	2A	1,00			395,96
47	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
48	VIVRE LE CHANGEMENT	13/03/2006	14/03/2006	2A	2,00			791,92
48	KICK-OFF "LIVE THE CHANGE" ICO - BR	05/05/2006	05/05/2006	1A	0,31			8,47
48	LIVE THE CHANGE IN ICO	17/05/2006	17/05/2006	1A	0,51			13,97
48	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
48	POSTULER AVEC SUCCES	06/06/2006	07/06/2006	2A	1,51			596,99
48	VIVRE LE CHANGEMENT - FOLLOW-UP	26/06/2006	26/06/2006	2A	1,00			395,96
49	EXCEL - INTRODUCTION	12/12/2005	12/12/2005	2A	1,00		425,84	
49	SAP END USER	19/01/2006	20/01/2006	1A	1,08			29,63
49	EXCEL - INTRODUCTION	25/01/2006	25/01/2006	2A	1,00			395,96
49	EXCEL - INTERMEDIATE	15/03/2006	15/03/2006	2A	1,00			395,96
49	VIVRE LE CHANGEMENT	29/03/2006	30/03/2006	2A	2,00			791,92
49	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
50	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
51	ACCESS - USER	15/01/2004	15/01/2004	2B	1,00	358,13		
52	EXCEL - DRAAITABELLEN	23/09/2004	30/09/2004	2A	0,77	275,48		
52	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	15/10/2004	15/10/2004	2A	1,00	358,13		
52	TELEFONISCH ONTHAAL	08/06/2005	08/06/2005	2A	0,54		229,30	
52	WORKSHOP - DE VERANDERING	24/11/2005	25/11/2005	2A	2,00		851,67	
52	WIE BEN IK ?	12/12/2005	13/12/2005	2A	2,00		851,67	
52	SUCCESVOL SOLLICITEREN	06/02/2006	07/02/2006	2A	1,51			596,99
52	DE VERANDERING - FOLLOW-UP	06/03/2006	06/03/2006	2A	1,00			395,96
52	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
53	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
53	RECOVERY : BASIC	16/10/2006	16/10/2006	1A	0,51			13,97
53	ANTI MONEY LAUNDRY POUR ORINATION	18/10/2006	18/10/2006	2A	0,51			201,03
53	LIVING CHANGE	19/12/2006	20/12/2006	2A	2,00			791,92
54	HOE SOLLICITEREN - POSTULER AVEC SUCCES	20/05/2005	10/06/2005	2A	1,54		655,13	
54	DECLARATION FISCALE	31/05/2005	31/05/2005	1A	0,46		24,15	
55	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96

55	INFORMATION MAPPING	23/11/2006	24/11/2006	1A	2,00			55,03
55	LIVING CHANGE	29/11/2006	30/11/2006	2A	2,00			791,92
56	Workshop " Le Changement "	12/01/2004	05/03/2004	2B	4,00	1.432,52		
56	VIVRE LE CHANGEMENT	29/03/2006	30/03/2006	2A	2,00			791,92
56	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
56	POSTULER AVEC SUCCES	22/06/2006	23/06/2006	2A	1,51			596,99
56	VIVRE LE CHANGEMENT - FOLLOW-UP	04/07/2006	04/07/2006	2A	1,00			395,96
57	SAP END USER	19/01/2006	20/01/2006	1A	1,08			29,63
57	VIVRE LE CHANGEMENT	29/03/2006	30/03/2006	2A	2,00			791,92
57	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
57	POSTULER AVEC SUCCES	22/06/2006	23/06/2006	2A	1,51			596,99
57	VIVRE LE CHANGEMENT - FOLLOW-UP	04/07/2006	04/07/2006	2A	1,00			395,96
58	EXCEL - INTRODUCTION	18/04/2005	18/04/2005	2A	1,00		425,84	
58	WIE BEN IK ?	12/12/2005	13/12/2005	2A	2,00		851,67	
58	SUCCESVOL SOLLICITEREN	12/01/2006	13/01/2006	2A	1,51			596,99
58	WIN TIME WITH OUTLOOK XP - EERSTE NIVEAU	25/04/2006	25/04/2006	2A	0,51			201,03
59	INITIATION A EXCEL 2003	30/01/2006	20/02/2006	2A	1,54			609,17
59	CREER UNE BASE DE DONNEES EN ACCESS 2003	31/01/2006	14/03/2006	2A	2,31			913,76
59	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
60	ZEKERHEDEN - BASIC	22/04/2005	22/04/2005	2A	1,00		425,84	
60	NIEUWKOMERS 1	18/11/2005	24/11/2005	2A	5,00		2.129,18	
60	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
61	GEbruik PROFIL COMMUN RBB IN BO	15/02/2006	15/02/2006	1A	0,46			12,70
61	VIVRE LE CHANGEMENT	13/03/2006	14/03/2006	2A	2,00			791,92
61	VIVRE LE CHANGEMENT	29/03/2006	30/03/2006	2A	2,00			791,92
61	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
61	PROFIL COMMUN IN BO	15/09/2006	15/09/2006	1A	0,54			14,81
61	CREER UNE BASE DE DONNEES EN ACCESS 2003	06/11/2006	11/12/2006	2A	2,31			913,76
61	ENGELS	27/11/2006	14/05/2007	2A	4,62			1.827,52
61	PROJECT MANAGEMENT BASICS	06/12/2006	07/12/2006	2A	2,77			1.096,51
62	EXCEL - INTRODUCTION	10/05/2004	10/05/2004	2A	1,00	358,13		
62	INFORMATION MAPPING 'GEBRUIKERS'	10/06/2004	11/06/2004	2B	2,00	716,26		
62	EXCEL - INTRODUCTION	18/06/2004	18/06/2004	1B	1,00	358,13		
62	INFORMATION MAPPING 'GEBRUIKERS'	09/09/2004	10/09/2004	2A	2,00	716,26		
62	EXCEL - INTRODUCTION	23/09/2004	23/09/2004	2A	1,00	358,13		
62	SUCCESVOL EEN SOLLICITATIEGESPREK VOEREN	12/10/2004	12/10/2004	2A	0,51	181,82		
62	SUCCESVOL EEN SOLLICITATIEGESPREK VOEREN	26/10/2004	26/10/2004	2A	1,00	358,13		
62	EXCEL - INTERMEDIATE	24/11/2004	24/11/2004	2A	1,00	358,13		
62	EXCEL - ADVANCED	23/02/2005	23/02/2005	2A	1,00		425,84	

62	WIN TIME WITH OUTLOOK XP - EERSTE NIVEAU	09/03/2005	09/03/2005	2A	0,51		216,19	
62	WIN TIME WITH OUTLOOK XP - EERSTE NIVEAU	21/09/2005	21/09/2005	2A	0,51		216,19	
62	WIN TIME WITH OUTLOOK XP - TWEEDE NIVEAU	22/09/2005	22/09/2005	2A	0,51		216,19	
62	EXCEL - ADVANCED	29/09/2005	29/09/2005	2A	1,00		425,84	
62	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
62	HORIZON 2... PERSOONLIJKE ONTWIKKELING	02/10/2006	02/10/2006	1A	1,00			27,51
62	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	03/10/2006	03/10/2006	1A	1,00			27,51
62	HORIZON 2... COMMUNICATIE	09/10/2006	09/10/2006	1A	1,00			27,51
62	HORIZON 2... INFORMATICA	10/10/2006	10/10/2006	1A	1,00			27,51
62	HORIZON 2... COMMUNICATIE	16/10/2006	16/10/2006	1A	1,00			27,51
62	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	17/10/2006	17/10/2006	1A	1,00			27,51
62	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	24/10/2006	24/10/2006	1A	1,00			27,51
62	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	06/11/2006	06/11/2006	1A	1,00			27,51
62	HORIZON 2... COMMUNICATIE	07/11/2006	07/11/2006	1A	1,00			27,51
62	HORIZON 2... PERSOONLIJKE ONTWIKKELING	13/11/2006	13/11/2006	1A	1,00			27,51
62	HORIZON 2... INFORMATICA	14/11/2006	14/11/2006	1A	1,00			27,51
62	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	21/11/2006	21/11/2006	1A	1,00			27,51
62	HORIZON 2... INFORMATICA	04/12/2006	04/12/2006	1A	1,00			27,51
62	HORIZON 2... PERSOONLIJKE ONTWIKKELING	05/12/2006	05/12/2006	1A	1,00			27,51
62	HORIZON 2... GROEPSWERK	12/12/2006	12/12/2006	1A	1,00			27,51
62	HORIZON 2... COMMUNICATIE	18/12/2006	18/12/2006	1A	1,00			27,51
63	INITIATION A EXCEL 2003	19/09/2006	10/10/2006	2A	1,54			609,17
63	INITIATION A POWERPOINT 2003	20/11/2006	04/12/2006	2A	1,15			456,88
63	LIVING CHANGE	11/12/2006	12/12/2006	2A	2,00			791,92
64	VIVRE LE CHANGEMENT	29/03/2006	30/03/2006	2A	2,00			791,92
65	VIVRE LE CHANGEMENT	13/03/2006	14/03/2006	2A	2,00			791,92
65	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
65	POSTULER AVEC SUCCES	06/06/2006	07/06/2006	2A	1,51			596,99
66	APPROFONDISSEMENT HORIZON 2...: ECONOMIE	20/09/2004	20/09/2004	2A	1,00	358,13		
66	APPROFONDISSEMENT HORIZON 2...: ECONOMIE	11/10/2004	11/10/2004	2A	1,00	358,13		
66	APPROFONDISSEMENT HORIZON 2...: ECONOMIE	26/10/2004	26/10/2004	2A	1,00	358,13		
66	APPROFONDISSEMENT HORIZON 2...: ECONOMIE	16/11/2004	16/11/2004	2A	1,00	358,13		
66	APPROFONDISSEMENT HORIZON 2...: ECONOMIE	06/12/2004	06/12/2004	2A	1,00	358,13		
66	APPROFONDISSEMENT HORIZON 2...: EXAMEN	20/12/2004	20/12/2004	2A	0,51	181,82		
66	WORD - INTRODUCTION	13/12/2005	13/12/2005	2A	1,00		425,84	
66	VIVRE LE CHANGEMENT	13/03/2006	14/03/2006	2A	2,00			791,92
66	EXCEL - INTRODUCTION	31/03/2006	31/03/2006	2A	1,00			395,96
66	WINDOWS NT + KENNISMAKING WORD	12/04/2006	12/04/2006	2A	0,51			201,03

66	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
66	POSTULER AVEC SUCCES	06/06/2006	07/06/2006	2A	1,51			596,99
66	VIVRE LE CHANGEMENT - FOLLOW-UP	26/06/2006	26/06/2006	2A	1,00			395,96
66	EXCEL 2003 - INTRODUCTION	12/09/2006	12/09/2006	2A	1,00			395,96
66	NEDERLANDS	13/11/2006	05/02/2007	2A	2,31			913,76
67	INFORMATION MAPPING 'UTILISATEURS'	19/02/2004	20/02/2004	2A	2,00	716,26		
67	INFORMATION MAPPING 'UTILISATEURS'	24/06/2004	25/06/2004	2A	2,00	716,26		
67	PROCESS MODELLING ARIS WEB DESIGNER TRAI	25/10/2004	26/10/2004	2B	2,00	716,26		
67	POSTULER AVEC SUCCES	24/03/2005	12/04/2005	2A	1,62		687,89	
68	EXCEL - INTERMEDIATE 2003	21/02/2006	21/03/2006	2A	1,54			609,17
68	INLEIDING TOT EXCEL 2003	02/10/2006	23/10/2006	2A	1,54			609,17
68	LIVING CHANGE	29/11/2006	30/11/2006	2A	2,00			791,92
69	OMGAAN MET VERANDERING	29/11/2005	30/11/2005	2A	2,00		851,67	
69	WIE BEN IK ?	12/12/2005	13/12/2005	2A	2,00		851,67	
69	SUCCESSVOL SOLLICITEREN	12/01/2006	13/01/2006	2A	1,51			596,99
69	DE VERANDERING - FOLLOW-UP	07/03/2006	07/03/2006	2A	1,00			395,96
69	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
70	WORKSHOP - ASSERTIVITEIT	10/11/2005	28/11/2005	2A	2,00		851,67	
70	RISICOPORTRET	20/04/2006	20/04/2006	1A	0,54			14,81
70	RECOVERY : BASIC	11/05/2006	11/05/2006	1A	0,51			13,97
71	PC BANKING SOUS TOUTES SES COUTURES	28/11/2005	28/11/2005	1A	0,51		26,56	
71	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	08/12/2005	08/12/2005	2A	1,00		425,84	
71	HORIZON 2... COMMUNICATION	09/12/2005	09/12/2005	2A	1,00		425,84	
71	HORIZON 2... COMMUNICATION	15/12/2005	15/12/2005	2A	1,00		425,84	
71	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	16/12/2005	16/12/2005	2A	1,00		425,84	
71	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	12/01/2006	12/01/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	13/01/2006	13/01/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... COMMUNICATION	19/01/2006	19/01/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	26/01/2006	26/01/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... COMMUNICATION	27/01/2006	27/01/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... INFORMATIQUE	02/02/2006	02/02/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	03/02/2006	03/02/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... COMMUNICATION	09/02/2006	09/02/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	10/02/2006	10/02/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... TRAVAIL D' EQUIPE	16/02/2006	16/02/2006	2A	1,15			456,88
71	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	17/02/2006	17/02/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... INFORMATIQUE	23/02/2006	23/02/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	24/02/2006	24/02/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... COMMUNICATION	09/03/2006	09/03/2006	2A	1,00			395,96

71	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	16/03/2006	16/03/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... COMMUNICATION	17/03/2006	17/03/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	23/03/2006	23/03/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	24/03/2006	24/03/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... INFORMATIQUE	30/03/2006	30/03/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	31/03/2006	31/03/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... TRAVAIL D' EQUIPE	20/04/2006	20/04/2006	2A	1,15			456,88
71	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	21/04/2006	21/04/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	27/04/2006	27/04/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... COMMUNICATION	28/04/2006	28/04/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... TRAVAIL D' EQUIPE	03/05/2006	03/05/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	05/05/2006	05/05/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	11/05/2006	11/05/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... COMMUNICATION	12/05/2006	12/05/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	19/05/2006	19/05/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	01/06/2006	01/06/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... TRAVAIL D' EQUIPE	08/06/2006	08/06/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	09/06/2006	09/06/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... TRAVAIL D' EQUIPE	14/06/2006	14/06/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	15/06/2006	15/06/2006	2A	1,00			395,96
71	HORIZON 2... COMMUNICATION	16/06/2006	16/06/2006	2A	0,51			201,03
71	HORIZON 2... COMMUNICATION	23/06/2006	23/06/2006	1A	0,51			13,97
71	EXCEL 2003 - INTERMEDIATE	13/12/2006	13/12/2006	2A	1,00			395,96
71	LIVING CHANGE	19/12/2006	20/12/2006	2A	2,00			791,92
72	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
73	DE BELASTINGHERVORMING IN DE PRAKTIJK	31/05/2005	31/05/2005	2A	0,43		183,44	
73	RELATIONEEL VERKOPEN VOOR PERS. BANKERS	06/06/2005	06/06/2005	1A	1,00		52,32	
73	RELATIONEEL VERKOPEN VOOR NEW PEBA (3)	14/11/2005	14/11/2005	1A	1,00		52,32	
73	E-LEARNING : VENNOOTSCHAPSBELASTING	01/12/2005	01/12/2005	1A	0,51		26,56	
73	E-LEARNING : INL. PERSONENBELAST. ZELFST	01/12/2005	01/12/2005	1A	0,51		26,56	
73	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
74	POSTULER AVEC SUCCES	24/03/2005	12/04/2005	2A	1,62		687,89	
74	HOE SOLLICITEREN - POSTULER AVEC SUCCES	20/05/2005	10/06/2005	2A	1,54		655,13	
74	ACCUEIL TELEPHONIQUE	08/06/2005	08/06/2005	2A	0,54		229,30	
74	KICK-OFF "LIVE THE CHANGE" - BR	11/01/2006	11/01/2006	1A	0,31			8,47
74	LIVE THE CHANGE IN CHORUS	31/01/2006	31/01/2006	1A	0,51			13,97
74	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96

75	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	26/09/2006	26/09/2006	1A	1,00			27,51
75	HORIZON 2... COMMUNICATION	03/10/2006	03/10/2006	1A	1,00			27,51
75	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	09/10/2006	09/10/2006	1A	1,00			27,51
75	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	10/10/2006	10/10/2006	1A	1,00			27,51
75	HORIZON 2... INFORMATIQUE	17/10/2006	17/10/2006	1A	1,00			27,51
75	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	23/10/2006	23/10/2006	1A	1,00			27,51
75	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	24/10/2006	24/10/2006	1A	1,00			27,51
75	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	06/11/2006	06/11/2006	1A	1,00			27,51
75	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	20/11/2006	20/11/2006	1A	1,00			27,51
75	HORIZON 2... COMMUNICATION	21/11/2006	21/11/2006	1A	1,00			27,51
75	HORIZON 2... COMMUNICATION	27/11/2006	27/11/2006	1A	1,00			27,51
75	HORIZON 2... INFORMATIQUE	28/11/2006	28/11/2006	1A	1,00			27,51
75	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	04/12/2006	04/12/2006	1A	1,00			27,51
75	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	05/12/2006	05/12/2006	1A	1,00			27,51
75	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	12/12/2006	12/12/2006	1A	1,00			27,51
75	HORIZON 2... TRAVAIL D' EQUIPE	14/12/2006	14/12/2006	1A	1,00			27,51
75	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	18/12/2006	18/12/2006	1A	1,00			27,51
75	HORIZON 2... INFORMATIQUE	19/12/2006	19/12/2006	1A	1,00			27,51
76	SERVICING THE CUSTOMER 1	05/04/2006	05/04/2006	2A	1,00			395,96
76	SERVICING THE CUSTOMER 2	10/04/2006	10/04/2006	2A	1,00			395,96
76	SALES SKILLS WORKSHOP 1	18/04/2006	18/04/2006	2A	1,00			395,96
76	SENSIBILISATION RISQUES ET FRAUDE	09/05/2006	09/05/2006	1A	1,00			27,51
76	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
76	SALES SKILLS WORKSHOP 2	19/05/2006	19/05/2006	2A	1,00			395,96
76	SALES SKILLS WORKSHOP 3	30/05/2006	30/05/2006	2A	1,00			395,96
76	SALES TRAINING 1	08/06/2006	08/06/2006	2A	1,00			395,96
76	E-LEARNING: INTRODUCTION PLACEMENT	13/06/2006	13/06/2006	2A	0,51			201,03
76	CCB	19/06/2006	19/06/2006	2A	1,00			395,96
76	ORGANISER SA SUCCESSION	12/09/2006	12/09/2006	2A	0,38			152,29
76	SALES TRAINING 2	18/09/2006	18/09/2006	2A	1,00			395,96
77	HORIZON 2... COMMUNICATION	02/02/2004	02/02/2004	2B	1,00	358,13		
77	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	03/02/2004	03/02/2004	2B	1,00	358,13		
77	HORIZON 2... INFORMATIQUE	09/02/2004	09/02/2004	2B	1,00	358,13		
77	HORIZON 2... COMMUNICATION	10/02/2004	10/02/2004	2B	1,00	358,13		
77	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	16/02/2004	16/02/2004	2B	1,00	358,13		
77	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	17/02/2004	17/02/2004	2B	1,00	358,13		
77	HORIZON 2... COMMUNICATION	02/03/2004	02/03/2004	2B	1,00	358,13		
77	HORIZON 2... COMMUNICATION	08/03/2004	08/03/2004	2B	1,00	358,13		

77	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	09/03/2004	09/03/2004	2B	1,00	358,13		
77	HORIZON 2... INFORMATIQUE	15/03/2004	15/03/2004	2B	1,00	358,13		
77	HORIZON 2... COMMUNICATION	16/03/2004	16/03/2004	2B	1,00	358,13		
77	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	22/03/2004	22/03/2004	2B	1,00	358,13		
77	HORIZON 2... INFORMATIQUE	23/03/2004	23/03/2004	2B	1,00	358,13		
77	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	19/04/2004	19/04/2004	2B	1,00	358,13		
77	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	19/04/2004	19/04/2004	2B	1,00	358,13		
77	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	20/04/2004	20/04/2004	2B	1,00	358,13		
77	HORIZON 2... INFORMATIQUE	26/04/2004	26/04/2004	2B	1,00	358,13		
77	HORIZON 2... COMMUNICATION	27/04/2004	27/04/2004	2B	1,00	358,13		
77	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	03/05/2004	03/05/2004	2A	1,00	358,13		
77	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	04/05/2004	04/05/2004	2A	1,00	358,13		
77	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	10/05/2004	10/05/2004	2A	1,00	358,13		
78	POSTULER AVEC SUCCES	24/03/2005	12/04/2005	2A	1,62		687,89	
79	MS PROJECT 2000 BASIC	30/06/2006	30/06/2006	2A	1,00			395,96
79	ACTING AS ONE TEAM	21/12/2006	22/12/2006	2B	1,54			810,58
80	CARLA	24/01/2005	24/01/2005	2A	1,00		425,84	
80	SALES FORCE WORKSTATION - KEY USER	26/05/2005	26/05/2005	2A	1,00		425,84	
81	DECLARATION FISCALE	31/05/2005	31/05/2005	1A	0,46		24,15	
81	VIVRE LE CHANGEMENT	29/03/2006	30/03/2006	2A	2,00			791,92
81	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
81	POSTULER AVEC SUCCES	22/06/2006	23/06/2006	2A	1,51			596,99
81	VIVRE LE CHANGEMENT - FOLLOW-UP	26/06/2006	26/06/2006	2A	1,00			395,96
81	VALUING DIVERSITY	23/11/2006	23/11/2006	2A	0,54			213,21
82	E-LEARNING : INTRODUCTION ASSURANCES	01/01/2005	01/01/2005	2A	0,51		216,19	
82	E-LEARNING : INTRODUCTION PLACEMENTS	01/03/2005	01/03/2005	2A	0,51		216,19	
82	E-LEARNING : INTRODUCTION CREDITS	01/03/2005	01/03/2005	2A	0,51		216,19	
82	POSTULER AVEC SUCCES	24/03/2005	12/04/2005	2A	1,62		687,89	
82	HOE SOLLICITEREN - POSTULER AVEC SUCCES	20/05/2005	10/06/2005	2A	1,54		655,13	
82	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
83	POSTULER AVEC SUCCES	24/03/2005	12/04/2005	2A	1,62		687,89	
84	INITIATION A EXCEL 97	03/10/2005	24/10/2005	2A	1,54		655,13	
84	PORTRAIT RISQUES	22/02/2006	22/02/2006	1A	0,54			14,81
84	PORTRAIT RISQUES	08/03/2006	08/03/2006	1A	0,54			14,81
84	UTILISATION DBCF,DBBIENS,TOOL CREDIT ICO	23/03/2006	23/03/2006	1A	1,00			27,51
84	VIVRE LE CHANGEMENT	29/03/2006	30/03/2006	2A	2,00			791,92
84	RECOVERY : BASIC	19/05/2006	19/05/2006	1A	0,51			13,97
84	POSTULER AVEC SUCCES	22/06/2006	23/06/2006	2A	1,51			596,99

84	VIVRE LE CHANGEMENT - FOLLOW-UP	04/07/2006	04/07/2006	2A	1,00			395,96
84	ANTI MONEY LAUNDRY POUR SERVICING	13/10/2006	13/10/2006	2A	0,51			201,03
84	RECOVERY : BASIC	23/10/2006	23/10/2006	1A	0,51			13,97
84	ICO LIVE THE CHANGE - PART 2	13/11/2006	13/11/2006	1A	1,00			27,51
85	EXCEL - INTRODUCTION	13/05/2004	13/05/2004	2A	1,00	358,13		
85	EXCEL - INTERMEDIATE	06/10/2004	06/10/2004	2A	1,00	358,13		
85	ASSERTIVITE	08/11/2004	22/11/2004	2A	1,15	413,23		
85	EXCEL - INTERMEDIATE	17/11/2004	17/11/2004	2A	1,00	358,13		
85	MENER UN ENTRETIEN (GRH)	15/02/2005	22/02/2005	2A	2,00		851,67	
85	NEDERLANDS	07/03/2005	18/04/2005	2A	1,15		491,35	
85	ASSERTIVITE (SUITE)	27/06/2005	27/06/2005	2A	0,38		163,78	
86	TRAIN THE TRAINER	28/06/2006	29/06/2006	2B	2,00			1.053,75
86	TRAIN THE TRAINER	28/09/2006	29/09/2006	1A	2,00			55,03
86	ASSURANCES VIE	23/11/2006	24/11/2006	2A	2,31			913,76
86	APPROFONDISSEMENT ASSURANCES VIE	07/12/2006	08/12/2006	2A	2,00			791,92
87	2A_012f_TRIPLE A - BACK TO FRONT - SALES	30/03/2004	30/03/2004	3	0,54	192,84		
87	7A_NEW COLLEAGUES DAY	22/04/2004	22/04/2004	2A	1,23	440,78		
87	POSTULER AVEC SUCCES	24/03/2005	12/04/2005	2A	1,62		687,89	
87	HOE SOLLICITEREN - POSTULER AVEC SUCCES	20/05/2005	10/06/2005	2A	1,54		655,13	
87	PERCEPTION - SCHEDULING	27/10/2005	27/10/2005	1A	1,00		52,32	
87	BUSINESS OBJECTS - END USER	22/02/2006	22/02/2006	2A	1,00			395,96
87	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
88	DIALOGUE INTERACTIF BLANCHIMENT	05/01/2004	05/01/2004	2A	0,05	16,53		
88	Workshop " De Verandering "	05/02/2004	17/03/2004	2A	4,00	1.432,52		
88	USE THE PHOTOCOPIER / PRINTER	08/04/2004	08/04/2004	3	0,23	82,65		
88	SUCCESVOL EEN SOLLICITATIEGESPREK VOEREN	12/10/2004	12/10/2004	2A	0,51	181,82		
88	SAP = REFRESH 2004 = END-USER	19/10/2004	19/10/2004	2A	0,51	181,82		
88	SUCCESVOL EEN SOLLICITATIEGESPREK VOEREN	26/10/2004	26/10/2004	2A	1,00	358,13		
88	TELEFONISCH ONTHAAL	21/02/2005	21/02/2005	2A	0,54		229,30	
90	VIVRE LE CHANGEMENT	29/03/2006	30/03/2006	2A	2,00			791,92
90	POSTULER AVEC SUCCES	22/06/2006	23/06/2006	2A	1,51			596,99
90	VIVRE LE CHANGEMENT - FOLLOW-UP	04/07/2006	04/07/2006	2A	1,00			395,96
91	NEDERLANDS	07/12/2004	22/02/2005	2A	2,77		1.179,24	
91	POWERPOINT - INTRODUCTION	13/12/2004	13/12/2004	2A	1,00	358,13		
91	NEDERLANDS	01/03/2005	19/04/2005	2A	1,85		786,16	
91	POWERPOINT - INTERMEDIATE	16/06/2005	16/06/2005	2A	1,00		425,84	
91	POWERPOINT - INTERMEDIATE	06/12/2005	06/12/2005	2A	1,00		425,84	
91	POWERPOINT - INTERMEDIATE	07/03/2006	07/03/2006	2A	1,00			395,96
91	POWERPOINT 97 - INTERMEDIATE	06/06/2006	06/06/2006	2A	1,00			395,96

92	SALES FORCE WORKSTATION - KEY USER	28/04/2005	28/04/2005	2A	1,00		425,84	
93	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
93	LIVING CHANGE	29/11/2006	30/11/2006	2A	2,00			791,92
94	EXCEL - INTERMEDIATE	13/04/2005	13/04/2005	2A	1,00		425,84	
94	POWERPOINT - PRESENTATIE	18/04/2005	19/04/2005	2A	2,00		851,67	
94	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
95	WORKSHOP - DE VERANDERING	24/11/2005	25/11/2005	2A	2,00		851,67	
95	WIE BEN IK ?	19/12/2005	20/12/2005	2A	1,51		642,03	
95	SUCCESVOL SOLLICITEREN	06/02/2006	07/02/2006	2A	1,51			596,99
95	DE VERANDERING - FOLLOW-UP	06/03/2006	06/03/2006	2A	1,00			395,96
96	MIJN INKOMEN EN DE FISCUS	25/10/2004	22/11/2004	2A	1,54	550,97		
96	WOONKREDIET : NIEUWE AFTREKMOGELIJKHEID	22/02/2005	22/02/2005	2A	0,43		183,44	
96	SMS NOUVEAUX COLLABORATEURS	15/03/2005	15/03/2005	1A	1,00		52,32	
96	WETTELIJK SAMENWONEN OF TROUWEN	14/04/2005	19/05/2005	2A	1,54		655,13	
96	DE BELASTINGHERVORMING IN DE PRAKTIJK	26/05/2005	26/05/2005	2A	0,43		183,44	
96	FISCALE AANGIFTE	30/05/2005	30/05/2005	1A	0,46		24,15	
96	COMMERCIAL AND PRIVATE BANKING DISCOVERY	22/06/2005	23/06/2005	2B	2,74		1.616,76	
97	VIVRE LE CHANGEMENT	13/03/2006	14/03/2006	2A	2,00			791,92
97	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
97	POSTULER AVEC SUCCES	06/06/2006	07/06/2006	2A	1,51			596,99
97	VIVRE LE CHANGEMENT - FOLLOW-UP	26/06/2006	26/06/2006	2A	1,00			395,96
97	WORD 2003 - INTRODUCTION	10/10/2006	10/10/2006	2A	1,00			395,96
97	NEDERLANDS	13/11/2006	05/02/2007	2A	2,31			913,76
97	EXCEL 2003 - INTRODUCTION	15/11/2006	15/11/2006	2A	1,00			395,96
98	SUCCESVOL EEN SOLLICITATIEGESPREEK VOEREN	12/10/2004	12/10/2004	2A	0,51	181,82		
98	SUCCESVOL EEN SOLLICITATIEGESPREEK VOEREN	26/10/2004	26/10/2004	2A	1,00	358,13		
99	GRAPHIQUES EN EXCEL ET POWERPOINT	04/05/2004	11/05/2004	2A	0,77	275,48		
99	EXCEL - INTRODUCTION	13/05/2004	13/05/2004	2A	1,00	358,13		
99	WINDOWS NT + WORD DECOUVERTE	18/05/2004	18/05/2004	2A	1,00	358,13		
99	LES BASES D'OUTLOOK XP	01/06/2004	01/06/2004	2A	1,00	358,13		
99	INFORMATION MAPPING 'UTILISATEURS'	13/09/2004	14/09/2004	2A	2,00	716,26		
99	EXCEL - INTERMEDIATE	15/09/2004	15/09/2004	2A	1,00	358,13		
99	FRONTPAGE - INTRODUCTION	23/09/2004	24/09/2004	2A	2,00	716,26		
99	INITIATION A POWERPOINT 97	04/10/2004	18/10/2004	2A	1,15	413,23		
99	WORD - INTERMEDIATE	22/11/2004	22/11/2004	2A	1,00	358,13		
99	EXCEL - TABLES PIVOT	07/12/2004	14/12/2004	2A	0,77	275,48		
99	PRE- ETUDE INTRODUCTION ASSURANCES	31/12/2004	31/12/2004	2A	0,51	181,82		
99	CREER UNE BASE DE DONNEES EN ACCESS	15/02/2005	22/03/2005	2A	2,31		982,70	
99	ANALYSE FINANCIERE	21/02/2005	14/03/2005	2A	1,54		655,13	

99	NEDERLANDS	07/03/2005	18/04/2005	2A	1,15		491,35	
99	CREDIT HABITATION : NOUV. DEDUCTIBILITE	08/03/2005	08/03/2005	2A	0,43		183,44	
99	DECLARATION FISCALE	31/05/2005	31/05/2005	1A	0,46		24,15	
99	LA REFORME FISCALE EN PRATIQUE	02/06/2005	02/06/2005	2A	0,43		183,44	
99	PRESENTATIONS DYNAMIQUES	02/02/2006	03/02/2006	2B	2,00			1.053,75
99	LE PLANNING SUCCESSORAL	09/05/2006	06/06/2006	2A	1,92			761,47
99	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
99	MINDMAPPING : AIGUISER SA CREATIVITE	22/05/2006	22/05/2006	2A	0,38			152,29
99	WINDOWS XP EXCEL 2003 ET WORD 2003	11/09/2006	11/09/2006	2A	0,38			152,29
99	LA DECLARATION DE SUCCESSION	07/11/2006	05/12/2006	2A	1,92			761,47
99	PRESENTATIONS DYNAMIQUES	06/12/2006	07/12/2006	2B	2,00			1.053,75
100	TALENT SEARCH	24/10/2005	24/10/2005	1A	0,92		48,29	
101	OPERATIONS TITRES EN PACIFIC	08/01/2004	09/01/2004	2B	2,00	716,26		
101	BASIC PROJECT MANAGEMENT	13/12/2004	14/12/2004	2A	2,77	991,74		
101	TOOLS AND PEOPLE MAN. FOR PROJECT LEADE	28/01/2005	28/01/2005	2A	1,31		556,86	
101	PROJECT MANAGEMENT BASICS	26/04/2005	27/04/2005	2A	2,77		1.179,24	
102	LIVING CHANGE	29/11/2006	30/11/2006	2A	2,00			791,92
103	DRIVING CHANGE IN A PROJECT	31/01/2006	01/02/2006	2A	2,46			974,68
103	NIEUWKOMERS 1	03/02/2006	09/02/2006	2A	5,00			1.979,81
103	AUDIT	09/03/2006	09/03/2006	1A	1,00			27,51
103	KLANTGERICHT WERKEN FORTISLOKET- DAG 1	14/03/2006	14/03/2006	2A	1,00			395,96
103	ERFRECHT	18/04/2006	09/05/2006	2A	1,54			609,17
103	NIEUWKOMERS 2 (MOD 1)	26/04/2006	27/04/2006	2A	2,00			791,92
103	NIEUWKOMERS 2 (MOD 2)	28/04/2006	28/04/2006	2A	1,00			395,96
103	KLANTGERICHT WERKEN FORTISLOKET- DAG 2	02/05/2006	02/05/2006	2A	1,00			395,96
103	ADVISING THE CUSTOMER 1	09/05/2006	09/05/2006	2A	1,00			395,96
103	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
103	ADVISING THE CUSTOMER 2	19/06/2006	19/06/2006	2A	1,00			395,96
103	SERVE & SATISFY - FIRST CONTACT	23/06/2006	23/06/2006	2A	1,00			395,96
103	ADVISING THE CUSTOMER 3	21/08/2006	21/08/2006	2A	1,00			395,96
103	ADVISING THE CUSTOMER 4	05/09/2006	05/09/2006	2A	1,00			395,96
103	AANGIFTE NALATENSCHAPPEN	07/11/2006	05/12/2006	2A	1,92			761,47
104	NEW OPTIONDESK FOR FRONT LINE USERS	06/02/2004	06/02/2004	2A	1,00	358,13		
105	WORD - INTRODUCTION	06/12/2004	06/12/2004	2A	1,00	358,13		
105	EXCEL - INTRODUCTION	07/12/2004	07/12/2004	2A	1,00	358,13		
105	WIN TIME WITH OUTLOOK XP - EERSTE NIVEAU	21/09/2005	21/09/2005	2A	0,51		216,19	
105	OMGAAN MET VERANDERING	29/11/2005	30/11/2005	2A	2,00		851,67	
105	WIE BEN IK ?	12/12/2005	13/12/2005	2A	2,00		851,67	
105	SUCCESSVOL SOLLICITEREN	12/01/2006	13/01/2006	2A	1,51			596,99

105	DE VERANDERING - FOLLOW-UP	07/03/2006	07/03/2006	2A	1,00			395,96
105	WIN TIME WITH OUTLOOK XP - EERSTE NIVEAU	25/04/2006	25/04/2006	2A	0,51			201,03
105	WIN TIME WITH OUTLOOK XP - EERSTE NIVEAU	22/06/2006	22/06/2006	2A	0,51			201,03
106	HOE MAAK IK EEN DATABASE MET ACCESS	17/02/2005	24/03/2005	2A	2,31		982,70	
106	INTERNE COMMUNICATIE	05/09/2005	12/09/2005	2A	0,77		327,57	
106	ZICH VANDAAG GOED VERZEKEREN EN GOED VER	07/11/2005	21/11/2005	2A	1,15		491,35	
106	PRESENTATIES MAKEN MET POWERPOINT 97	05/12/2005	19/12/2005	2A	1,15		491,35	
106	INLEIDING TOT EXCEL 2003	31/01/2006	21/02/2006	2A	1,38			548,26
106	INLEIDING TOT HET MAKEN VAN EEN WEBSITE	06/03/2006	27/03/2006	2A	1,54			609,17
106	INLEIDING ICT/E-BUSINESS NIET TECHNENUTEN	07/03/2006	28/03/2006	2B	1,54			810,58
106	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
106	LIVING CHANGE	29/11/2006	30/11/2006	2A	2,00			791,92
106	INLEIDING TOT MAKEN VAN EEN WEBSITE	12/12/2006	12/12/2006	2A	0,46			182,75
107	INITIATION A WORD 97	06/01/2004	27/01/2004	1A	1,54	550,97		
107	ACCESS - USER	15/01/2004	15/01/2004	2B	1,00	358,13		
107	POWERPOINT - INTRODUCTION	16/01/2004	16/01/2004	2A	1,00	358,13		
107	EXCEL - INTRODUCTION	23/01/2004	23/01/2004	2A	1,00	358,13		
107	WORD - INTRODUCTION	03/02/2004	03/02/2004	2A	1,00	358,13		
107	ACCESS DEVELOPMENT - INTRODUCTION	08/03/2004	09/03/2004	2A	2,00	716,26		
107	EXCEL - INTRODUCTION	11/03/2004	11/03/2004	2A	1,00	358,13		
107	WORD - INTERMEDIATE	23/03/2004	23/03/2004	2A	1,00	358,13		
107	WORD - INTRODUCTION	01/04/2004	01/04/2004	2A	1,00	358,13		
107	ACCESS DEVELOPMENT - INTRODUCTION	10/05/2004	11/05/2004	3	2,00	716,26		
107	EXCEL - INTERMEDIATE	25/05/2004	25/05/2004	2B	1,00	358,13		
107	ASSERTIVITE	08/06/2004	22/06/2004	1A	1,15	413,23		
107	EXCEL - INTERMEDIATE	15/09/2004	15/09/2004	2A	1,00	358,13		
107	LES 9 CLES POUR ENTREPRENDE EN CONFIANCE	21/09/2004	05/10/2004	2A	1,15	413,23		
107	WORD - ADVANCED	30/09/2004	30/09/2004	2A	1,00	358,13		
107	ACCESS DEVELOPMENT - ADVANCED	12/10/2004	13/10/2004	2A	2,00	716,26		
107	WORD - ADVANCED	27/01/2005	27/01/2005	2A	1,00		425,84	
107	EXCEL - ADVANCED	04/02/2005	04/02/2005	2A	1,00		425,84	
107	MAILING SOUS FORME PAPIER / ELECTRONIQUE	02/05/2005	09/05/2005	2A	0,77		327,57	
107	EXCEL - DRAAITABELLEN	07/06/2005	14/06/2005	2A	0,77		327,57	
107	HORIZON 2... COMMUNICATION	06/12/2005	06/12/2005	2A	1,00		425,84	
107	HORIZON 2... COMMUNICATION	13/12/2005	13/12/2005	2A	1,00		425,84	
107	HORIZON 2... COMMUNICATION	20/12/2005	20/12/2005	2A	1,00		425,84	
107	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	10/01/2006	10/01/2006	2A	1,00			395,96
107	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	16/01/2006	16/01/2006	2A	1,00			395,96
107	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	17/01/2006	17/01/2006	2A	1,00			395,96

107	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	23/01/2006	23/01/2006	2A	1,00			395,96
107	HORIZON 2... INFORMATIQUE	30/01/2006	30/01/2006	2A	1,00			395,96
107	HORIZON 2... COMMUNICATION	31/01/2006	31/01/2006	2A	1,00			395,96
107	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	06/02/2006	06/02/2006	2A	1,00			395,96
107	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	07/02/2006	07/02/2006	2A	1,00			395,96
107	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	14/02/2006	14/02/2006	2A	1,00			395,96
107	HORIZON 2... TRAVAIL D' EQUIPE	15/02/2006	15/02/2006	2A	1,15			456,88
107	HORIZON 2... INFORMATIQUE	20/02/2006	20/02/2006	2A	1,00			395,96
107	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	21/02/2006	21/02/2006	2A	1,00			395,96
107	HORIZON 2... COMMUNICATION	07/03/2006	07/03/2006	2A	1,00			395,96
107	HORIZON 2... TRAVAIL D' EQUIPE	08/03/2006	08/03/2006	2A	1,15			456,88
107	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	13/03/2006	13/03/2006	2A	1,00			395,96
107	VIVRE LE CHANGEMENT	13/03/2006	14/03/2006	2A	2,00			791,92
107	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	14/03/2006	14/03/2006	2A	1,00			395,96
107	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	20/03/2006	20/03/2006	2A	1,00			395,96
107	HORIZON 2... COMMUNICATION	21/03/2006	21/03/2006	2A	1,00			395,96
107	HORIZON 2... INFORMATIQUE	27/03/2006	27/03/2006	2A	1,00			395,96
107	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	28/03/2006	28/03/2006	2A	1,00			395,96
107	HORIZON 2... TRAVAIL D' EQUIPE	29/03/2006	29/03/2006	2A	1,15			456,88
107	VIVRE LE CHANGEMENT	29/03/2006	30/03/2006	2A	2,00			791,92
107	HORIZON 2... COMMUNICATION	18/04/2006	18/04/2006	2A	1,00			395,96
107	HORIZON 2... COMMUNICATION	25/04/2006	25/04/2006	2A	1,00			395,96
107	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	02/05/2006	02/05/2006	2A	1,00			395,96
107	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	08/05/2006	08/05/2006	2A	1,00			395,96
107	HORIZON 2... COMMUNICATION	09/05/2006	09/05/2006	2A	1,00			395,96
107	HORIZON 2... TRAVAIL D' EQUIPE	15/05/2006	15/05/2006	2A	1,15			456,88
107	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	16/05/2006	16/05/2006	2A	1,00			395,96
107	HORIZON 2... TRAVAIL D' EQUIPE	17/05/2006	17/05/2006	2A	1,00			395,96
107	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
107	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	22/05/2006	22/05/2006	2A	1,00			395,96
107	HORIZON 2... COMMUNICATION	23/05/2006	23/05/2006	2A	1,00			395,96
107	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	29/05/2006	29/05/2006	2A	1,00			395,96
107	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	30/05/2006	30/05/2006	2A	1,00			395,96
107	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	12/06/2006	12/06/2006	2A	1,00			395,96
107	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	13/06/2006	13/06/2006	2A	1,00			395,96
107	HORIZON 2... DEVELOPPEMENT PERSONNEL	20/06/2006	20/06/2006	2A	1,00			395,96
107	POSTULER AVEC SUCCES	22/06/2006	23/06/2006	2A	1,51			596,99
107	HORIZON 2... ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET	26/06/2006	26/06/2006	2A	1,00			395,96

107	VIVRE LE CHANGEMENT - FOLLOW-UP	04/07/2006	04/07/2006	2A	1,00			395,96
107	ORGANISER SA SUCCESSION	12/09/2006	12/09/2006	2A	0,38			152,29
108	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
109	ASSERTIVITEIT	12/01/2004	26/01/2004	1A	1,15	413,23		
109	PORTFOLIO REPORTING VOOR SPRI	02/03/2004	03/03/2004	2A	2,00	716,26		
109	SCHRIFTELIJKE COMMUNICATIE VOOR INS	19/10/2004	21/10/2004	2A	1,51	539,95		
110	INLEIDING TOT MARKETING	07/11/2006	28/11/2006	2A	1,54			609,17
110	LIVING CHANGE	29/11/2006	30/11/2006	2A	2,00			791,92
110	PROJECT MANAGEMENT BASICS	06/12/2006	07/12/2006	2A	2,77			1.096,51
111	SUCCESVOL EEN SOLLICITATIEGESPREK VOEREN	12/10/2004	12/10/2004	2A	0,51	181,82		
111	SUCCESVOL EEN SOLLICITATIEGESPREK VOEREN	26/10/2004	26/10/2004	2A	1,00	358,13		
111	PROBLEM SOLVING	20/10/2005	20/10/2005	2A	0,51		216,19	
112	WORKSHOP - DE VERANDERING	24/11/2005	25/11/2005	2A	2,00		851,67	
112	WIE BEN IK ?	19/12/2005	20/12/2005	2A	1,51		642,03	
112	SUCCESVOL SOLLICITEREN	06/02/2006	07/02/2006	2A	1,51			596,99
112	DE VERANDERING - FOLLOW-UP	06/03/2006	06/03/2006	2A	1,00			395,96
112	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
113	VIVRE LE CHANGEMENT	29/03/2006	30/03/2006	2A	2,00			791,92
113	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
113	LIVING CHANGE	11/12/2006	12/12/2006	2A	2,00			791,92
114	PRESENTATIES MAKEN MET POWERPOINT 97	06/12/2004	20/12/2004	2A	1,15	413,23		
114	PROCESS MODELLING ARIS WEB DESIGNER TRAI	10/01/2005	11/01/2005	2A	2,00		851,67	
114	INFORMATION MAPPING 'GEBRUIKERS'	28/02/2005	01/03/2005	2A	2,00		851,67	
114	EHBO	25/04/2005	09/05/2005	2A	1,15		491,35	
114	DE BELASTINGHERVORMING IN DE PRAKTIJK	17/05/2005	17/05/2005	2A	0,43		183,44	
115	SUCCESVOL EEN SOLLICITATIEGESPREK VOEREN	12/10/2004	12/10/2004	2A	0,51	181,82		
115	SUCCESVOL EEN SOLLICITATIEGESPREK VOEREN	26/10/2004	26/10/2004	2A	1,00	358,13		
115	EXCEL - INTRODUCTION	18/04/2005	18/04/2005	2A	1,00		425,84	
115	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
116	LIVING CHANGE	29/11/2006	30/11/2006	2A	2,00			791,92
117	SUCCESVOL EEN SOLLICITATIEGESPREK VOEREN	12/10/2004	12/10/2004	2A	0,51	181,82		
117	SUCCESVOL EEN SOLLICITATIEGESPREK VOEREN	26/10/2004	26/10/2004	2A	1,00	358,13		
118	XBOW WORKSTATION END USER - DESKTOP	29/05/2006	29/05/2006	2A	0,51			201,03
118	RISK SELF-ASSESSMENT	09/06/2006	09/06/2006	1A	1,00			27,51
118	PRESENTATIES MAKEN MET POWERPOINT 2003	06/11/2006	21/11/2006	2A	1,15			456,88
119	EXCEL - INTRODUCTION	16/01/2006	16/01/2006	2A	1,00			395,96
119	EXCEL - INTRODUCTION	18/04/2006	18/04/2006	2A	1,00			395,96
119	LIVING CHANGE	29/11/2006	30/11/2006	2A	2,00			791,92
120	TELEFONEREN MET DE OPTIPOINT HIPATH 4000	23/03/2004	23/03/2004	2A	0,38	137,74		

120	POWERPOINT - PRESENTATIE	28/02/2005	01/03/2005	2A	2,00		851,67	
120	POWERPOINT - PRESENTATIE	18/04/2005	19/04/2005	2A	2,00		851,67	
120	POWERPOINT - ADVANCED	24/11/2005	24/11/2005	2A	1,00		425,84	
120	POWERPOINT - PRESENTATION	17/01/2006	18/01/2006	2A	2,00			791,92
120	POWERPOINT 97 - PRESENTATION	19/06/2006	20/06/2006	2A	2,00			791,92
121	COMMUNICATION ECRITE POUR INS	12/10/2004	14/10/2004	2B	1,51	539,95		
121	SAP = REFRESH 2004 = END-USER	19/10/2004	19/10/2004	2A	0,51	181,82		
121	SAP = REFRESH 2004 = KEY-USER	19/10/2004	19/10/2004	2A	0,51	181,82		
121	MEETING	17/11/2004	17/11/2004	1A	0,51	181,82		
121	VIVRE LE CHANGEMENT	13/03/2006	14/03/2006	2A	2,00			791,92
121	POWERPOINT - INTRODUCTION	30/03/2006	30/03/2006	2A	1,00			395,96
121	EXCEL 97 - INTRODUCTION	16/05/2006	16/05/2006	2A	1,00			395,96
121	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
121	POSTULER AVEC SUCCES	06/06/2006	07/06/2006	2A	1,51			596,99
121	VIVRE LE CHANGEMENT - FOLLOW-UP	26/06/2006	26/06/2006	2A	1,00			395,96
121	COMMERCIALEMENT VOTRE	14/09/2006	15/09/2006	2A	2,00			791,92
122	GLOBAL DATA WAREHOUSE	24/11/2004	24/11/2004	2A	1,00	358,13		
123	WIN TIME WITH OUTLOOK XP - EERSTE NIVEAU	21/09/2005	21/09/2005	2A	0,51		216,19	
123	OMGAAN MET VERANDERING	29/11/2005	30/11/2005	2A	2,00		851,67	
123	WIE BEN IK ?	19/12/2005	20/12/2005	2A	1,51		642,03	
123	SUCCESSVOL SOLLICITEREN	06/02/2006	07/02/2006	2A	1,51			596,99
123	DE VERANDERING - FOLLOW-UP	07/03/2006	07/03/2006	2A	1,00			395,96
123	WHAT IS NEW IN WINDOWS XP - OUTLOOK 2003	08/05/2006	08/05/2006	2A	0,51			201,03
123	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
123	WHAT IS NEW IN WINDOWS XP - OUTLOOK 2003	02/10/2006	02/10/2006	2A	0,51			201,03
124	PRESENTATIES MAKEN MET POWERPOINT 97	20/09/2004	11/10/2004	2A	1,15	413,23		
124	EXCEL - INTERMEDIATE	28/02/2005	21/03/2005	2A	1,54		655,13	
124	PRESENTATIES MAKEN MET POWERPOINT 97	18/04/2005	02/05/2005	2A	1,15		491,35	
125	SUCCESSIONS	25/05/2004	15/06/2004	2A	1,15	413,23		
125	INITIATION A EXCEL 97	21/09/2004	12/10/2004	2A	1,54	550,97		
125	EXCEL - INTRODUCTION	24/09/2004	24/09/2004	2A	1,00	358,13		
125	COHABITER (LEGALEMENT) OU SE MARIER	28/09/2004	12/10/2004	2A	1,15	413,23		
125	INITIATION A POWERPOINT 97	04/10/2004	18/10/2004	2A	1,15	413,23		
125	WORD - INTERMEDIAIRE	04/10/2004	25/10/2004	2A	1,54	550,97		
125	INITIATION A WORD 97	05/10/2004	26/10/2004	2A	1,54	550,97		
125	METHODES DE CREATIVITE INTELLECTUELLE	08/11/2004	22/11/2004	2A	1,15	413,23		
125	EXCEL - INTERMEDIAIRE	09/11/2004	30/11/2004	2A	1,54	550,97		
125	L'EFFICACITE EN WORD	09/11/2004	16/11/2004	2A	0,77	275,48		
125	WORD - INTRODUCTION	18/11/2004	18/11/2004	2A	1,00	358,13		

125	DE 9 SLEUTELS VAN HET INITIATIEF	29/11/2004	20/12/2004	2A	1,15	413,23		
125	EXCEL - TABLES PIVOT	07/12/2004	14/12/2004	2A	0,77	275,48		
125	GRAPHIQUES EN EXCEL ET POWERPOINT	07/12/2004	14/12/2004	2A	0,77	275,48		
125	POSTULER AVEC SUCCES	24/03/2005	12/04/2005	2A	1,62		687,89	
125	HOE SOLLICITEREN - POSTULER AVEC SUCCES	20/05/2005	10/06/2005	2A	1,54		655,13	
125	WORD - INTRODUCTION	21/06/2005	21/06/2005	2A	1,00		425,84	
125	INITIATION A POWERPOINT 97	05/09/2005	19/09/2005	2A	1,15		491,35	
125	CREER UNE BASE DE DONNEES EN ACCESS	03/10/2005	21/11/2005	2A	2,31		982,70	
125	INITIATION A EXCEL 97	03/10/2005	24/10/2005	2A	1,54		655,13	
125	POWERPOINT - INTRODUCTION	14/10/2005	14/10/2005	2A	1,00		425,84	
125	POWERPOINT - PRESENTATIE	17/10/2005	18/10/2005	2A	2,00		851,67	
125	EXCEL - INTERMEDIAIRE	08/11/2005	29/11/2005	2A	1,54		655,13	
125	EXCEL - TABLES PIVOT	08/11/2005	15/11/2005	2A	0,77		327,57	
125	POWERPOINT - ADVANCED	12/12/2005	12/12/2005	2A	1,00		425,84	
125	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
125	POWERPOINT 2003 - ADVANCED	27/10/2006	27/10/2006	2A	1,00			395,96
126	Workshop " De Verandering "	07/01/2004	02/03/2004	2A	4,00	1.432,52		
126	DE 9 SLEUTELS VAN HET INITIATIEF	02/02/2004	16/02/2004	1A	1,15	413,23		
126	EFFICIENTIE WORD	15/06/2004	22/06/2004	2A	0,77	275,48		
126	WORD - INTERMEDIATE	28/09/2004	28/09/2004	2A	1,00	358,13		
126	INLEIDING TOT WORD 97	04/10/2004	25/10/2004	2A	1,54	550,97		
126	SUCCESVOL EEN SOLLICITATIEGESPREEK VOEREN	12/10/2004	12/10/2004	2A	0,51	181,82		
126	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	15/10/2004	15/10/2004	2A	1,00	358,13		
126	SUCCESVOL EEN SOLLICITATIEGESPREEK VOEREN	26/10/2004	26/10/2004	2A	1,00	358,13		
126	EXCEL - INTERMEDIATE	15/11/2004	15/11/2004	2A	1,00	358,13		
126	WORD - INTERMEDIATE	29/11/2004	20/12/2004	2A	2,46	881,55		
126	GRAFIEKEN IN EXCEL EN POWERPOINT	14/12/2004	21/12/2004	2A	0,77	275,48		
126	ASSERTIVITEIT	14/02/2005	28/02/2005	2A	1,15		491,35	
126	EHBO	12/09/2005	26/09/2005	2A	1,15		491,35	
126	INLEIDING TOT EXCEL 97	03/10/2005	24/10/2005	2A	1,54		655,13	
126	PRESENTATIES MAKEN MET POWERPOINT 97	08/11/2005	22/11/2005	2A	1,15		491,35	
126	TEAMBUILDING JTC	18/05/2006	18/05/2006	2A	1,00			395,96
126	HORIZON 2... ECONOMISCHE EN SOCIALE OMGE	09/06/2006	09/06/2006	2A	1,00			395,96
126	HORIZON 2... COMMUNICATIE	15/06/2006	15/06/2006	2A	1,00			395,96
126	POWERPOINT 2003 - INTRODUCTION	20/11/2006	20/11/2006	2A	1,00			395,96
127	SUCCESVOL EEN SOLLICITATIEGESPREEK VOEREN	12/10/2004	12/10/2004	2A	0,51	181,82		
127	SUCCESVOL EEN SOLLICITATIEGESPREEK VOEREN	26/10/2004	26/10/2004	2A	1,00	358,13		
127	7A_001_NEW PRB - COLLEAGUES DAY	19/11/2004	19/11/2004	2A	1,23	440,78		
128	SUCCESVOL EEN SOLLICITATIEGESPREEK VOEREN	12/10/2004	12/10/2004	2A	0,51	181,82		

76.645,3	129.075,1	256.276,9

Totaal: 461.997,3

Bijlage 4: Tabel met personeelskosten JTC en indirecte productiekosten

<u>Personeelsnr.</u>	<u>Naam medewerker</u> JTC	<u>personeelskost</u> <u>per jaar</u>
200	Personeelslid 1 JTC	85.804,77
300	Oersoneelslid 2 JTC	88.563,79

<u>Personeelnr.</u>	<u>Naam</u>	<u>Loonkost</u>	<u>FAC</u>	<u>IT</u>	<u>TOTAL</u>
200	Personeelslid 1 JTC	85.804,77	9.276,00	10.685,00	105.765,77
300	Personeelslid 2 JTC	88.563,79	9.276,00	10.685,00	108.524,79

105.765,77	* 100%	105.765,77
108.524,79	* 80%	86.819,83
		192.585,60

192.585,60	* 3 jaar	577.756,81
------------	-------------	-------------------

Bijlage 5: Tabel met uitgespaarde interimkosten

Personeelsnr	Begindatum	Einddatum	Aantal dagen	Kost
1	24/01/2005	31/07/2005	114	25.878
1	1/10/2006	31/12/2006	54	12.258
2	1/03/2004	30/06/2004	72	16.344
2	1/07/2004	1/04/2005	162	36.774
3	3/02/2004	30/11/2004	180	40.860
4	1/03/2005	28/02/2006	216	49.032
5	1/04/2005	31/08/2005	90	20.430
5	9/09/2005	15/11/2005	36	8.172
5	9/12/2005	30/04/2006	90	20.430
6	1/11/2004	30/11/2004	18	4.086
6	1/12/2004	31/03/2005	72	16.344
6	1/05/2005	30/06/2005	36	8.172
6	1/07/2005	25/09/2005	54	12.258
6	26/09/2005	31/10/2005	23	5.221
6	16/02/2006	30/09/2006	135	30.645
6	23/10/2006	31/01/2007	41	9.307
7	18/07/2005	30/06/2006	208	47.216
8	13/09/2004	31/12/2004	63	14.301
9	3/08/2006	31/08/2006	18	4.086
10	30/03/2004	30/04/2004	18	4.086
10	1/05/2004	31/05/2004	18	4.086
10	1/06/2004	15/09/2004	153	34.731
10	20/09/2004	30/03/2005	116	26.332
10	1/04/2005	31/07/2006	72	16.344
11	5/01/2004	30/06/2006	108	24.516
12	20/12/2004	31/01/2005	27	6.129
12	1/02/2005	30/08/2005	126	28.602
12	1/09/2005	31/12/2005	72	16.344
12	1/01/2006	31/03/2006	54	12.258
12	3/04/2006	31/08/2006	90	20.430
13	13/12/2004	30/06/2005	117	26.559
14	1/09/2004	28/02/2005	126	28.602
14	1/03/2005	31/08/2005	108	24.516

14	19/09/2005	1/12/2005	45	10.215
14	5/12/2005	30/06/2007	234	53.118
15	1/07/2005	31/12/2006	306	69.462
16	1/04/2005	31/12/2005	162	36.774
17	7/08/2006	30/06/2007	85	19.295
18	15/06/2005	31/12/2005	117	26.559
18	1/07/2006	30/09/2006	54	12.258
19	16/09/2004	30/11/2004	45	10.215
19	1/12/2004	28/02/2005	54	12.258
19	1/03/2005	30/08/2005	108	24.516
19	1/09/2005	30/11/2005	54	12.258
20	1/05/2005	15/08/2005	63	14.301
20	9/09/2005	15/11/2005	59	13.393
20	15/11/2005	31/08/2006	171	38.817
21	1/04/2005	31/12/2005	162	36.774
22	8/03/2005	29/06/2005	67	15.209
22	1/07/2005	30/08/2005	18	4.086
22	15/02/2006	31/01/2007	189	42.903
23	21/09/2006	31/03/2007	54	12.258
24	1/04/2005	30/09/2006	324	73.548
24	1/10/2006		54	12.258
25	6/12/2004	31/01/2005	36	8.172
25	1/03/2005	31/03/2005	18	4.086
25	1/04/2005	30/04/2005	18	4.086
25	1/05/2005	30/09/2006	90	20.430
25	14/12/2005	15/12/2005	1	227
25	9/03/2006	20/03/2006	8	1.816
26	26/10/2004	30/07/2005	162	36.774
26	22/08/2005	15/03/2006	131	29.737
26	1/04/2006	30/07/2006	72	16.344
27	25/03/2005	29/04/2005	18	4.086
28	1/09/2006	20/10/2006	31	7.037
28	1/12/2006	31/12/2006	18	4.086
29	18/10/2004	31/03/2005	99	22.473
29	1/05/2005	10/10/2005	96	21.792
29	10/10/2005	18/11/2005	18	4.086
29	21/11/2005	31/08/2007	248	56.296
30	7/06/2004	31/10/2004	90	20.430

30	2/12/2004	30/09/2005	180	40.860
30	1/10/2005	30/09/2006	216	49.032
31	1/02/2006	31/12/2006	198	44.946
32	1/06/2006	30/06/2007	126	28.602
33	1/10/2004	28/02/2006	306	69.462
34	18/10/2004	31/12/2005	261	59.247
35	1/09/2006	30/09/2006	18	4.086
36	1/12/2006		18	4.086
37	15/09/2005	31/12/2006	279	63.333
38	1/05/2004	8/11/2004	203	46.081
38	8/11/2004	31/03/2005	85	19.295
38	1/04/2005	31/08/2005	90	20.430
38	15/08/2005	28/02/2006	117	26.559
38	1/03/2006	30/04/2006	36	8.172
38	1/05/2006	31/12/2006	144	32.688
39	1/08/2004	31/01/2005	108	24.516
39	1/02/2005	31/08/2005	126	28.602
39	26/09/2005	15/11/2005	32	7.264
39	15/11/2005	31/07/2006	153	34.731
39	1/08/2006	31/12/2006	90	20.430
40	1/06/2004	31/12/2004	126	28.602
41	16/08/2004	20/09/2004	18	4.086
42	15/08/2005	31/05/2006	171	38.817
43	30/01/2005	31/01/2007	198	44.946
44	1/06/2005	31/12/2005	126	28.602
44	8/05/2006	31/07/2006	49	11.123
44	1/11/2006	30/01/2007	36	8.172
45	26/01/2004	12/03/2004	41	9.307
45	15/03/2004	30/06/2004	63	14.301
46	16/02/2004	31/12/2004	189	42.903
46	2/01/2005	31/01/2005	18	4.086
46	1/02/2005	31/07/2005	108	24.516
47	1/12/2006		18	4.086
48	3/01/2005	31/12/2006	432	98.064
49	17/05/2006	28/02/2007	135	30.645
50	17/01/2005	31/03/2005	45	10.215
50	1/04/2005	31/12/2005	162	36.774
51	1/03/2005	31/07/2005	90	20.430

51	1/08/2005	31/12/2006	90	20.430
52	1/06/2004	31/12/2004	126	28.602
53	14/01/2004	8/04/2004	50	11.350
54	3/11/2004	15/11/2005	9	2.043
54	15/11/2005	31/08/2006	171	38.817
55	6/01/2004	30/06/2005	324	73.548
55	1/07/2005	30/08/2005	36	8.172
55	1/09/2005	31/05/2006	162	36.774
56	1/07/2005	31/01/2006	126	28.602
56	14/12/2005	31/01/2006	27	6.129
57	1/03/2004	31/03/2004	234	53.118
58	17/08/2004	15/02/2005	108	24.516
58	15/02/2005	31/05/2005	63	14.301
58	1/06/2005	27/02/2007	342	77.634
59	16/03/2005	28/02/2006	207	46.989
60	1/10/2004	31/12/2004	54	12.258
61	1/10/2004	31/12/2004	54	12.258
62	1/11/2004	30/09/2005	180	40.860
62	17/11/2005	15/05/2006	108	24.516
63	2/01/2006	31/12/2006	216	49.032
64	7/10/2004	30/09/2005	212	48.124
64	6/10/2005	31/12/2005	49	11.123
64	1/01/2006	31/08/2006	144	32.688
64	1/09/2006	31/12/2007	72	16.344
65	20/11/2006		29	6.583
66	1/10/2003	15/02/2004	27	6.129
67	4/10/2004	31/12/2006	486	110.322
68	1/09/2005	30/11/2005	54	12.258
69	6/01/2004	31/03/2004	49	11.123
69	1/04/2004	15/05/2004	27	6.129
69	16/05/2004	31/10/2004	99	22.473
69	2/11/2004	31/01/2005	54	12.258
69	15/02/2005	15/06/2005	72	16.344
69	15/06/2005	31/12/2005	117	26.559
69	9/01/2006	30/09/2006	157	35.639
69	1/09/2006	15/09/2006	9	2.043
70	2/01/2006	31/12/2006	216	49.032
71	1/03/2006	30/09/2007	180	40.860

72	1/06/2004	31/08/2004	54	12.258
72	26/10/2004	31/12/2004	41	9.307
72	1/01/2005	31/05/2005	90	20.430
72	1/07/2005	11/04/2006	169	38.363
72	11/04/2006	30/04/2006	9	2.043
72	30/04/2006	30/09/2006	90	20.430
73	1/11/2004	31/12/2006	468	106.236
74	15/12/2005	28/02/2006	45	10.215
74	1/03/2006	18/04/2006	27	6.129
74	1/05/2006	14/08/2006	63	14.301
74	14/08/2006	31/03/2007	135	30.645
75	18/10/2004	31/01/2006	63	14.301
75	13/02/2006	31/03/2007	189	42.903
76	1/06/2006	31/12/2006	126	28.602
78	15/12/2004	15/06/2005	108	24.516
79	20/12/2004	30/09/2005	169	38.363
80	27/02/2006	15/07/2006	81	18.387
81	15/02/2005	31/03/2005	27	6.129
82	1/07/2004	30/09/2004	54	12.258
82	1/10/2004	31/12/2006	486	110.322
83	1/06/2004	16/08/2004	45	10.215
83	15/05/2005	15/08/2005	72	16.344
83	1/09/2005	31/12/2006	288	65.376
84	1/08/2004	30/09/2004	36	8.172
84	1/10/2004	30/06/2006	378	85.806
85	26/01/2004	11/02/2004	13	2.951
86	1/10/2006	30/03/2007	54	12.258
				4.403.119

Bijlage 6: Tabel evaluaties van JTC-leden

Personeelsnr	Gemiddelde appreciatie voor JTC	Gemiddelde appreciatie na of tijdens JTC	Vershil voor en na JTC
1	A++	A	-2
2	A+	A+	0
3	A	A	0
4	A+	A+	0
5	A+	A	-1
6	A	A++	2
7	A	A	0
8	A	A+	1
9	A	A+	1
10	A+	A	-1
11	C	A+	3
12	A+	A++	1
13	A-	A	1
14	A+	A++	1
15	A-	A+	2
16	A	A+	1
17	A	A	0
18	A+	A++	1
19	A+	A++	1
20	A	A++	2
21	A++	A+	-1
22	A	A+	1
23	A	A	0
24	A	A++	2
25	A	A+	1
26	A	A++	2
27	A+	A	-1
28	A-	A-	0
29	A	A+	1
30	A	A	0
31	A+	A	-1
32	A-	A	1
33	A+	A++	1
34	A-	A	1
35	A+	A+	0

36	A	A	0
37	A	A+	1
38	A	A+	1
39	A	A++	2
40	A	A	0
41	A	A+	1
42	A++	A++	0
43	A	A	0
44	A	A	0
45	A	A+	1
46	A	A+	1
47	A	A++	2
48	A+	A+	0
49	A	A+	1
50	A+	A++	1
51	A-	A+	2
52	A	A+	1
53	A+	A+	0
54	A	A++	2
55	A	A	0
56	A	A++	2
57	A+	A	-1
58	A-	A+	2
59	A-	A	1
60	A+	A+	0
61	A	A+	1
62	A	A++	2
63	A	A+	1
64	A++	A	-2
65	A+	A+	0
66	A	A	0
67	A	A++	2
68	A	A++	2
69	A	A+	1
70	A+	A+	0
71	A-	A+	2
72	A	A+	1
73	A	A+	1
74	A	A	0
75	A	A+	1
76	A	A+	1

77	A+	A++	1
78	A-	A	1
79	A	A	0
80	A+	A+	0
81	A	A+	1
82	C	A	2
83	A-	A++	3
84	A	A+	1
85	A	A++	2
86	A+	A+	0
87	A+	A+	0
88	A	A+	1
89	A+	A+	0
90	A+	A+	0
91	A+	A+	0
92	A+	A++	1
93	A	A+	1
94	A-	A++	3
95	A+	A++	2
96	A-	A+	2
97	A+	A+	0
98	A	A+	1
99	A	A	0
100	A	A	0
101	A+	A	-1
102	A+	A++	1
103	A+	A	-1
104	A-	A	1
105	A	A	0
106	A	A	0
107	A-	A+	2
108	A++	A++	0
109	A+	A+	0
110	A	A+	1
111	A	A+	1
112	A+	A+	0
113	A	A+	1
114	A+	A+	0
115	A	A++	2
116	A	A+	1
117	A+	A+	0

118	A-	A	1
119	A	A+	1
120	C	A	2
121	A+	A-	-2
122	A	A+	1
123	A+	A+	0
124	A-	A	1
125	A+	A	-1
126	A	A	0
127	A	A+	1
128	A+	A++	1
129	A	A	0
130	A	A	0
131	A-	A+	2
132	A++	A+	-1
133	A	A+	1
134	A	A	0
135	A	A++	2
136	A+	A	-1
137	A+	A+	0
138	A++	A++	0
139	A+	A+	0
140	A	A	0
141	A	A+	1
142	A	A	0
143	A	A+	1

0,65034965

Bijlage 7: Begeleidende brief bij vragenlijst

Beste JTC-leden en vroegere JTC-leden,

Op dit moment is er een studente, Rebecca Bongaerts, een onderzoek aan het uitvoeren naar de efficiëntie van het Job Transition Center. Voor dit onderzoek zijn jullie als bevoorrechte getuigen erg belangrijk. Daarom zou Rebecca jullie mening willen horen aan de hand van een kleine enquête. Deze enquête is anoniem en de resultaten worden enkel in de vorm van cijferstatistieken gebruikt.

Het invullen van deze anonieme enquête neemt niet veel tijd in beslag en vergt ook niet veel energie of denkwerk. Rebecca en ikzelf zouden het erg appreciëren als er genoeg respons komt op deze bevraging, aangezien jullie mening van kapitaal belang is voor het onderzoek. De enquête zal op 20 april afgesloten worden, dus gelieve deze hiervoor in te vullen.

Met Vriendelijke Groet,
Chantal Vehent
Rebecca Bongaerts

Bijlage 8: Vragenlijst survey

Nederlandse versie (met codering):

1) Leeftijd

2) Geslacht

1 = Vrouw

2 = Man

3) Taal

1 = NL

2 = FR

3 = EN

4) Functieklasse:

- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

5) Kies wat voor u past:

- 1 U bent op dit moment een lid van het JTC
- 2 U bent vroeger bij het JTC geweest

6) Hoe gelukkig bent u met uw job op dit moment?

- 1 heel erg gelukkig
- 2 redelijk gelukkig
- 3 matig gelukkig
- 4 niet gelukkig

7) Hoe gemotiveerd bent u vandaag in uw werk?

- 1 Heel gemotiveerd

- 2,5 Matig gemotiveerd
- 3 Weinig gemotiveerd

8) Hoe gelukkig was u in uw job die u beoefende voordat u bij het JTC terecht kwam?

- 1 heel erg gelukkig
- 2 redelijk gelukkig
- 3 matig gelukkig
- 4 niet gelukkig

9) Heeft het JTC bij u bijgedragen tot een verhoogde motivatie tot werken?

- 1 ja heel erg
- 2 in beperkte maten
- 3 in zeer kleine maten
- 4 nee, helemaal niet

10) Vindt u dat u met meer plezier en overtuiging werkt nadat u in JTC werd opgenomen?

- 1 Ja → Waar ligt dit aan?
- 4 Nee → Waar ligt dit aan?

11) Vindt u dat uw motivatie verhoogd is na gebruik te hebben gemaakt van het JTC?

- 1 Ja → waaraan ligt dit?
 - 1 Ervaring opgedaan in verschillende missies.
 - 1 Technische bijsturing en studies.
 - 1 Een toffe job gevonden
 - 1 Andere:

- 4 Nee → waarom niet?

12) Vind u dat u meer toegevoegde waarde in uw werk levert doordat u gebruik hebt gemaakt van de diensten van het JTC?

- 1 Ja → In welke mate?
 - 1 Zeer grote stijging in toegevoegde waarde
 - 2 Grote stijging in toegevoegde waarde

- 3 Matige tot kleine stijging in toegevoegde waarde

- 4 Nee → waarom niet?

13) Vindt u het JTC een goed initiatief?

- 1 Ja → waarom?

- 4 Nee → waarom niet?

14) Wat zou er nog aan dit center verbeterd kunnen worden?

- 1 Opleidingen
- 1 Organisatie
- 1 Begeleiding
- 1 Andere:

15) Bent u van mening dat het JTC heeft bijgedragen tot een positief verloop van uw loopbaancarrière?

- 1 Ja → Waar lag dit aan?

- 4 Nee → Waarom niet?

16) Bent u van mening dat het JTC in het algemeen bijdraagt tot een verhoogde motivatie van de personeelsleden die in JTC gezeten hebben of zitten?

- 4 Nee, helemaal niet
- 3 In beperkte mate
- 2 In veel gevallen
- 1 Ja, heel zeker

17) Bent u van mening dat het JTC in het algemeen bijdraagt tot een verhoogde toegevoegde waarde van de personeelsleden die in JTC gezeten hebben of zitten?

- 4 Nee, helemaal niet
- 3 In beperkte mate
- 2 In veel gevallen
- 1 Ja, heel zeker

18) Hoe heeft het JTC bijgedragen tot uw loopbaan?

- 1 op een zeer positieve manier
- 2 op een goede manier
- 3 niet
- 4 op een negatieve manier

19) Wat vindt u van de werking van het JTC?

- 1 Optimaal
- 2,5 Goed maar kan verbeterd worden door
- 3 Slecht. Waarom?

20) Beschouwd u uzelf als flexibeler doordat u in JTC gezeten hebt?

- 4 Nee, niet flexibeler
- 2,5 Een beetje flexibeler
- 1 Veel flexibeler

21) Denkt u dat een uitbreiding van het JTC een positieve zet is voor Fortis?

- 1 Ja → Waarom?
- 4 Nee → Waarom niet?

Franse versie:

1) Age

2) Genre

3) Langue

4) Classe de fonction :

- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

5) Choisissez votre situation :

- Vous êtes au JTC actuellement
- Vous avez été au JTC

6) Quelle est votre degré de satisfaction dans votre job actuel ?

- très heureux
- raisonnablement heureux
- moyennement heureux
- pas heureux

7) Quelle est votre degré de motivation dans votre travail ?

- très motivé
 - moyennement motivé
 - peu motivé
- Pouvez vous développer

8) Comment vous sentiez vous dans votre job avant d'arriver au JTC ?

- très heureux
- raisonnablement heureux
- moyennement heureux
- pas heureux

9) Le JTC vous a t il aider à avoir plus de motivation à travailler ?

- oui beaucoup
- modérément
- petitement
- non, pas du tout

10) Travaillez vous avec plus de plaisir et de conviction depuis votre arrivée au JTC ?

- Oui → pour quelle raison ?
- Non → pour quelle raison ?

11) Votre motivation a t elle augmenté depuis votre passage JTC ?

- oui : pour quelle raison ?

- Acquit d'expériences lors de diverses missions
- Mise à jour technique et formations
- Trouver un chouette job
- Autre :

- non → pourquoi pas ?

12) Pensez vous apporter plus de valeur ajoutée dans votre travail depuis votre passage au JTC ?

- Oui →
 - Très forte hausse de la valeur ajoutée
 - Forte hausse de la valeur ajoutée
 - Hausse moyenne à petit de la valeur ajoutée
- Non → pourquoi pas ?

13) Trouvez vous que le JTC soit une bonne initiative ?

- Oui → pourquoi ?
- Non → pourquoi pas ?

14) Quelles améliorations pourraient être ajoutées au centre ?

- Formation
- Organisation
- Accompagnement
- Autres

D'autres idées :

15) Pensez vous que le JTC ait apporté un déroulement positif à votre carrière dans la banque ?

- oui → pour quelle raison ?
- non → pourquoi pas ?

16) Pensez vous que le JTC apporte généralement une hausse de la motivation des collègues qui font ou ont fait partie du JTC ?

- oui vraiment beaucoup
- parfois
- rarement
- non, absolument pas

17) Pensez vous que le JTC apporte généralement une hausse de la valeur ajoutée des collègues qui font ou ont fait partie du JTC

- oui vraiment beaucoup
- parfois
- rarement
- non absolument pas

18) Quel est l'impact du JTC sur votre carrière ?

- vraiment très positif
- positif
- sans effet
- négatif

Pouvez vous développer :

19) Comment trouvez vous le fonctionnement du JTC ?

- optimal
- Bien mais peut être amélioré
- Mauvais. Pourquoi ?.....

20) Pensez vous être devenu plus flexible en ayant fait partie du JTC ?

- Bien plus flexible
- Un peu plus flexible
- Non, pas plus flexible

Pouvez vous développer

21) Pensez vous qu'une extension du JTC puisse être positive pour Fortis ?

- Oui → pourquoi
 - Non → pourquoi pas ?

Bijlage 9: Berekeningen representativiteit

Leeftijd

$$E_1 = (3,59.84)/100 = 3,0156$$

$$E_2 = (12,82.84)/100 = 10,7688$$

$$E_3 = (42,05.84)/100 = 35,322$$

$$E_4 = (40,51.84)/100 = 34,0284$$

$$E_5 = (1,03.84)/100 = 0,8652$$

$$\begin{aligned} X^2 &= \{(5-3,0156)^2/3,0156\} + \{(5-10,7688)^2/10,7688\} + \{(39-35,322)^2/35,322\} \\ &\quad + \{(34-34,0284)^2/34,0284\} + \{(1-0,8652)^2/0,8652\} \\ &= 1,3058 + 3,0903 + 0,383 + 0,000024 + 0,021 = 4,8 \end{aligned}$$

$$\text{Vrijheidsgraden} = n - 1 = 4$$

$$\text{p-waarde} = 9,48773$$

X^2 -waarde < p-waarde → geen significant verschil tussen steekproef en populatie

Taal

$$E_1 = (47,18.84)/100 = 39,6312$$

$$E_2 = (52,82.84)/100 = 44,3688$$

$$\begin{aligned} X^2 &= \{(38-39,6312)^2/39,6312\} + \{(46-44,3688)^2/44,3688\} \\ &= 0,067 + 0,0599 = 0,127 \end{aligned}$$

$$\text{Vrijheidsgraden} = n - 1 = 1$$

$$\text{p-waarde} = 3,84146$$

X^2 -waarde < p-waarde → geen significant verschil tussen steekproef en populatie

Functieklasse

$$E_1 = (10,77.84)/100 = 9,0468$$

$$E_2 = (50,77.84)/100 = 42,6468$$

$$E_3 = (18,46.84)/100 = 15,5064$$

$$E_4 = (16,41.84)/100 = 13,7844$$

$$E_5 = (3,59.84)/100 = 3,0156$$

$$\begin{aligned} X^2 &= \{(10-9,0468)^2/9,0468\} + \{(41-42,6468)^2/42,6468\} \\ &\quad + \{(23-15,5064)^2/15,5064\} + \{(8-13,7844)^2/13,7844\} \\ &\quad + \{(2-3,0156)^2/3,0156\} \\ &= 0,1004 + 0,0636 + 3,6213 + 2,427 + 0,342 \\ &= 6,55 \end{aligned}$$

$$\text{Vrijheidsgraden} = n - 1 = 4$$

$$\text{p-waarde} = 9,48773$$

X^2 -waarde < p-waarde → geen significant verschil tussen steekproef en populatie

Vroeger of huidig JTC-lid

$$E_1 = (46,67.84)/100 = 39,2028$$

$$E_2 = (53,33.84)/100 = 44,7972$$

$$\begin{aligned} X^2 &= \{(34-39,2028)^2/39,2028\} + \{(50-44,7972)^2/44,7972\} \\ &= 0,6905 + 0,6043 = 1,295 \end{aligned}$$

$$\text{Vrijheidsgraden} = n - 1 = 1$$

$$\text{p-waarde} = 3,84146$$

X^2 -waarde < p-waarde → geen significant verschil tussen steekproef en populatie

Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

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

Kosten en baten van jobrotatie. Gevalstudie : Fortis Bank België

Richting: **Licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen**

Jaar: **2007**

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.

Ik ga akkoord,

Rebecca BONGAERTS

Datum: **01.06.2007**