



## ***“Ambitieuus en ondernemend”***

***Over de Vlaams-Brabantse werknemer en zijn job***

Auteur:  
Peter Catthoor

*Reeds van in de Middeleeuwen was het hertogdom Brabant een welvarende en verstedelijkte regio binnen de Lage Landen. Door zijn centrale ligging vormde het een belangrijk economisch knooppunt voor de handel en nijverheid: het is dan ook geen toeval dat steden als Brussel en Mechelen politieke en economische machtscentra werden in de Nederlanden en de faam van Leuven als beroemde studentenstad tot ver over de landsgrenzen zou reiken.*

*Maakt die centrale ligging, met de nabijheid van de Europese hoofdstad Brussel, van de provincie Vlaams-Brabant vandaag de dag nog steeds een economisch welvarende regio? En is het er voor de mensen dus goed om werken? SD Worx besloot de werkomstandigheden in de provincie en het profiel van de Vlaams-Brabantse werknemer tegen het licht te houden.*

*Het is uiteraard onmogelijk om uit een heterogene massa van medewerkers een uniek beeldprofiel te schetsen waar iedere individuele Vlaams-Brabantse werknemer op een of andere manier aan beantwoordt.*

*Het is echter wel mogelijk om enkele algemene tendensen bloot te leggen die niet zozeer op een individuele werknemer van toepassing zijn, maar die wel kenmerkend zijn voor een groter deel van de Vlaams-Brabantse beroepsbevolking.*

*Werken er veel jonge mensen in Vlaams-Brabant of slaat de vergrijzing er juist harder toe? Verdient een Vlaams-Brabander veel in vergelijking met zijn collega's in de rest van het land? Is hij een harde werker of is hij vaak afwezig wegens ziekte?*

*Het zijn maar enkele vragen waar SD Worx u een antwoord op wil bieden. Op basis van een grootschalig gegevensonderzoek bij meer dan 30.000 bedrijven, waarvan 70% kmo's, kwamen wij tot enkele heersende trends binnen de Belgische werknemersmarkt. We hebben vervolgens deze trends specifiek toegespitst op de situatie in Vlaams-Brabant.*

*Daarnaast trokken wij de boer op en ondervroegen 5.000 Belgische werknemers, waaronder 2.900 Vlamingen en 580 Vlaams-Brabanders. Het onderzoek richtte zich naar hun mening, standpunt en houding omtrent actuele HR-thema's zoals flexibiliteit, engagement, tevredenheid, reward, loopbaanplanning, work-life balance, verloop en samenwerking. De resultaten leverden een inzicht op in het denken en de praktische leefwereld van de Vlaams-Brabantse werknemer.*

*Het resultaat van ons onderzoek vindt u terug in deze brochure.*

## INHOUDSTAFEL

### Het profiel van de Vlaams-Brabantse werknemer

pag 4-9

- Veel Vlaams-Brabanders zijn bedienden
- Vrouwen zijn vrij goed vertegenwoordigd op de werkvloer
- Bijna 1/3<sup>e</sup> van de Vlaams-Brabanders werkt deeltijds

### Het loon in de Vlaams-Brabantse ondernemingen

pag 10-13

- Vlaams-Brabantse werknemers verdienen gemiddeld vrij goed
- Vlaams-Brabanders presteren meer onbetaalde overuren
- Bijna helft Vlaams-Brabanders niet echt tevreden over zijn loonpakket
- En verder: het belang van geld en luxe, de samenstelling van het loonpakket: meer cash en aanvullende voordelen,...

### Hoe kijkt de Vlaams-Brabantse werknemer tegen zijn job aan?

pag 14-23

- Vlaams-Brabanders bereid om langer te werken
- Veel personeelsverloop binnen de Vlaams-Brabantse KMO's
- Vlaams-Brabantse werknemers zijn ambitieus en ondernemend
- En verder: discriminatie, ambitie en ondernemerschap, het gebruik van social media,...

### De effecten van het Vlaams-Brabantse personeelsbeleid

pag 24-25

- Vlaams-Brabantse werknemers vaker kortstondig ziek dan langdurig
- Vlaams-Brabant kampt met een negatief personeelsverloop

### Engagement in Vlaams-Brabant: wat motiveert de Vlaams-Brabantse werknemer?

pag 26-31

- Vlaams-Brabanders: tevreden of geëngageerde medewerkers?
- Welke factoren maken van Vlaams-Brabantse werknemers geëngageerde medewerkers?
- Wat maakt een Vlaams-Brabander trouw aan zijn onderneming?

## Het profiel van de Vlaams-Brabantse werknemer



**Veel Vlaams-Brabanders zijn bedienden**

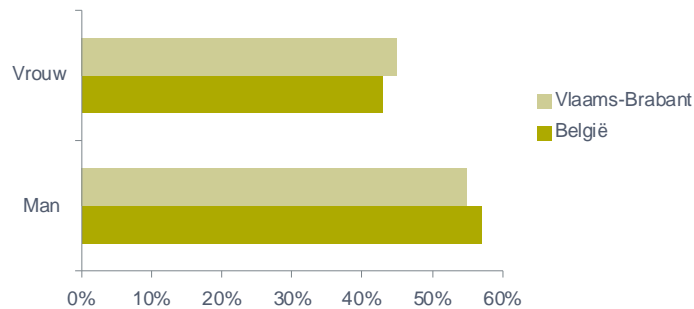
**Vrouwen zijn vrij goed vertegenwoordigd op de werkvloer**

**Bijna 1/3e van de Vlaams-Brabanders werkt deeltijds**

### Geslacht: vrouwelijke werknemers redelijk goed vertegenwoordigd in Vlaams-Brabant

In België zijn gemiddeld 43% van de werknemers vrouwen, tegenover 57% mannen. In Vlaams-Brabant stijgt het vrouwelijke cijfer licht tot 45%. In de Vlaams-Brabantse bedrijfswereld zijn er dus gemiddeld iets meer vrouwen aan het werk dan in de rest van het land.

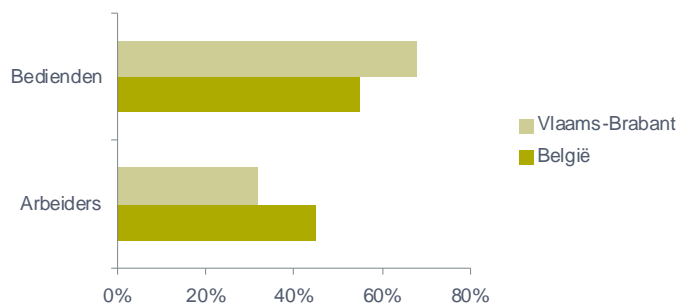
Geslacht Vlaams-Brabantse en Belgische werknemers



### Statuut: veel Vlaams-Brabanders zijn bedienden

België is een van de weinige Europese landen waar er nog een verschillend statuut bestaat voor arbeiders en bedienden. Als we vanuit die bestaande indeling vertrekken, merken we dat de bedienden in België in de meerderheid zijn: gemiddeld 55% van de werkende bevolking valt onder een bediendenstatuut, tegenover 45% onder een arbeidersstatuut<sup>1</sup>.

Aantal arbeiders - bedienden



<sup>1</sup> Cijfers afkomstig van de databank van de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid

Als we de cijfers voor Vlaams-Brabant even onder de loep nemen, zien we in deze provincie een opmerkelijke toename van het aantal bedienden (68%), en dus een dito daling van het aantal arbeiders (slechts 32%). Deze trend wordt nog versterkt als we ons enkel beperken tot de KMO's (ondernemingen tot 100 werknemers). Slechts 27% van het KMO-personeel in Vlaams-Brabant heeft een arbeidersstatuut, terwijl deze percentages in Vlaanderen en België stijgen tot respectievelijk 41% en 38%. Binnen de grotere ondernemingen (meer dan 100 werknemers) in Vlaams-Brabant neemt het aantal arbeiders wel toe (35%).

Een verklaring hiervoor vinden we terug als we de aanwezige sectoren in Vlaams-Brabant overlopen: de productiesectoren en de bouwnijverheid zijn verhoudingsgewijs veel minder prominent aanwezig dan sectoren uit de financiën, het verzekeringswezen, de ondersteunende administratie, de juridische en boekhoudkundige dienstverlening en de groothandel<sup>2</sup>.

### De tewerkstellingsgraad in Vlaams-Brabant

In het jaar 2008 telde de provincie Vlaams-Brabant 1.060.232 inwoners<sup>3</sup>. Van dit aantal waren er 696.889 inwoners tussen de 15 en 64 jaar oud, de leeftijdscategorie waarbij men tot de "beroepsactieve bevolking" wordt gerekend. Binnen deze groep waren 471.102 personen effectief aan het werk als zelfstandige of in loonverband: dit is goed voor een verhouding van 67,6%.

Als we de cijfers vergelijken met die van het hele Vlaamse gewest krijgen we volgende resultaten: Vlaanderen had in 2008 een totale bevolking van 6.161.600 inwoners, waarvan er 4.067.743 tot de "beroepsactieve" leeftijd van 15-64 jaar behoren. Van die laatste groep waren 2.711.161 personen ook effectief aan het werk: dit leidt tot een verhouding van 66%.

Verhoudingsgewijs scoort Vlaams-Brabant dus iets beter op het vlak van tewerkstellingsgraad. De werkloosheidsgraad lag in 2008 ook lager dan in de rest van Vlaanderen (4,9% tegenover 5,9%).

### Het leeftijdsprofiel van de Vlaams-Brabantse werknemer

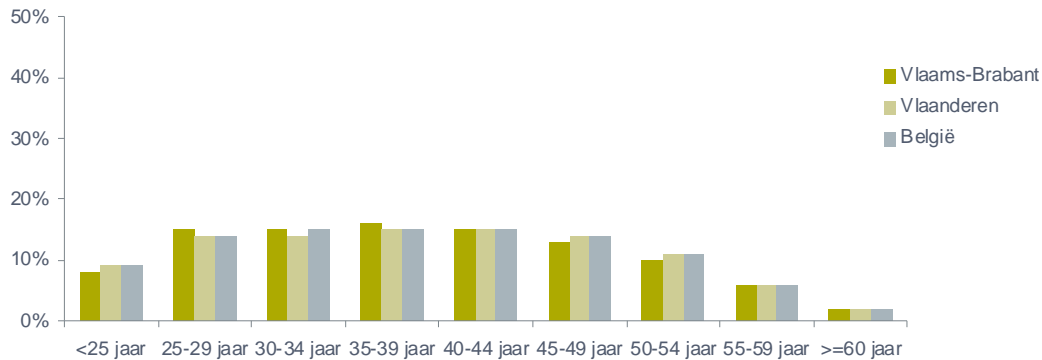
#### Leeftijdspiramide

De leeftijdspiramide van de medewerkers in Vlaams-Brabant verschilt niet zo veel met die van Vlaanderen en België. In vergelijking met de rest van het land werken er in Vlaams-Brabant iets meer jongere mensen (leeftijdsklasse 25-39 jaar), terwijl het aandeel van de 45-54 jarigen iets kleiner uitvalt. Het aandeel van de 50-plussers is ook hier beperkt: slechts 18% of minder dan 1/5<sup>e</sup> van alle medewerkers. Het aantal 60-plussers op de arbeidsmarkt is zelfs bijna verwaarloosbaar: amper 2%. Een cijfer dat we ook in de rest van het land zien opduiken.

<sup>2</sup> Bron: gegevens afkomstig uit de databank van de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid

<sup>3</sup> Bron: cijfers afkomstig van het Steunpunt Werk en Sociale Economie (SWE). Voor het jaar 2009 had het SWE nog geen beschikbare cijfers.

### Leeftijdsklasse medewerkers



Als we ons enkel toespitsen op de KMO-bedrijven, merken we in Vlaams-Brabant overigens amper verschillen op. In vergelijking met de grotere Vlaams-Brabantse ondernemingen stijgt het aandeel van de jongeren onder 25 jaar wel met 1% (van 8% naar 9% in de KMO's), terwijl de 35-39 jarigen een kleine terugval kennen (-1%). Voor het overige lopen de cijfers voor de kleinere en grotere ondernemingen volledig gelijk.

### De toename van oudere werknemers op de arbeidsmarkt

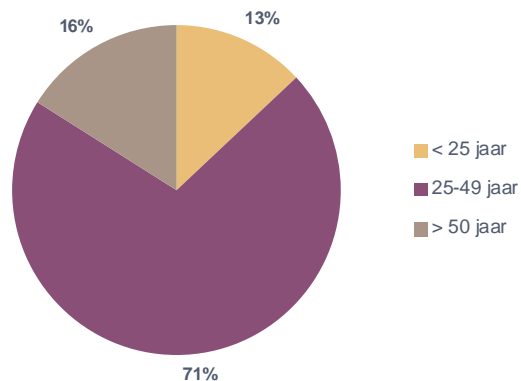
West-Europa wordt ouder en grijzer. Ieder jaar stijgt dan ook het aandeel van 50-plussers in de demografische tabellen. Logischerwijs stijgt dan ook het aandeel van oudere werknemers in de beroepsbevolking, al verloopt dit zeker niet volgens dezelfde verhoudingen.

Aandeel 50-plussers binnen de totale bevolking						
	2003			2008		
	Vlaams-Brabant	Vlaanderen	België	Vlaams-Brabant	Vlaanderen	België
50-54 jaar	6,8%	6,7%	6,7%	7,2%	7,1%	6,9%
55-59 jaar	6,1%	6,2%	6,0%	6,3%	6,4%	6,3%
60-64 jaar	4,8%	5,0%	4,7%	5,6%	5,8%	5,5%

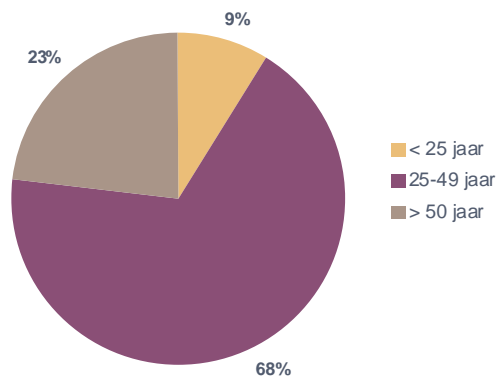
De redenen hiervoor zijn bekend: onder andere het stelsel van het brugpensioen, de mindere motivatie en efficiëntie, gezondheids- en stressproblemen en de hoge loonlasten maken dat bedrijven niet staan te springen om veel oudere werknemers lang in dienst te houden. Door de toenemende vergrijzing en de pensioenlast zullen deze oudere medewerkers nochtans langer aan het werk moeten blijven: een factor die nog wordt versterkt door het feit dat de generatie van de babyboomers (jaren '50 en '60) stilaan de pensioengerechtigde leeftijd bereikt. Allerlei activeringsmaatregelen, gebundeld in onder andere het Generatiepact, zullen er de komende decennia voor moeten zorgen dat het stijgende aandeel van de oudere werknemers nog verder de hoogte ingaat en meer evenredig verloopt met hun groeiend aandeel binnen de totale bevolkingsgroep.

Ondanks deze voorlopig ongelijke verhouding is het aandeel van 50-plussers binnen de effectief werkende bevolking de laatste jaren ook gestegen<sup>4</sup>.

**Leeftijdsverdeling Vlaamse werknemers jaar 2001**



**Leeftijdsverdeling Vlaamse werknemers vierde kwartaal 2009**



Wanneer we de 50-plussers verder opsplitsen in leeftijdsklassen per 5 jaar merken we wel enige nuances op. Zo is de werkzaamheidsgraad niet voor alle leeftijden gelijk: voor de 50- tot 54-jarigen is die groter dan voor de 55- tot 59-jarigen. Bij de 60-plussers is de werkzaamheidsstijging voorlopig nog redelijk beperkt: van alle 60- tot 64-jarigen was in 2001 slechts 11,2% aan het werk, in 2009 was dit 15,7% (+4,5%).

<sup>4</sup> Cijfers afkomstig van het Steunpunt Werk en Sociale Economie (WSE)

## Tewerkstelling oudere werknemers: Vlaams-Brabant scoort niet slecht

Het aandeel van de 50-plussers binnen de beroepsactieve bevolking is de laatste jaren dus aan het stijgen.

Aandeel 50-plussers binnen de beroepsactieve bevolking (15-64 jaar)	Vlaams-Brabant	Vlaanderen	België
50-54 jaar	11%	10,7%	10,5%
55-59 jaar	9,7%	9,7%	9,6%
60-64 jaar	8,6%	8,7%	8,4%

Als we vervolgens kijken hoeveel 50-plussers er effectief aan het werk zijn (zowel ten opzichte van de totale beroepsactieve bevolking als ten opzichte van de beroepsactieve bevolking die effectief ook aan het werk is), dan merken we vooral vanaf de leeftijd van 60 jaar een hele grote kloof.

Aandeel effectief werkende 50-plussers binnen de beroepsactieve bevolking (15-64 jaar)	Vlaams-Brabant	Vlaanderen	België
50-54 jaar	8,8%	8,2%	7,5%
55-59 jaar	6,1%	5,4%	5,2%
60-64 jaar	2,1%	1,9%	1,9%

Aandeel effectief werkende 50-plussers binnen de effectief werkende beroepsactieve bevolking (15-64 jaar)	Vlaams-Brabant	Vlaanderen	België
50-54 jaar	12,9%	12,3%	12,1%
55-59 jaar	8,9%	8,2%	8,4%
60-64 jaar	3,1%	2,9%	3,1%



Ondanks een gelijkwaardig aandeel aan 50-plussers binnen de totale bevolking, scoort Vlaams Brabant op het vlak van tewerkstelling van oudere werknemers toch opmerkelijk beter dan de rest van het land (bv: 8,8% aan 50-54 jarigen tov een Belgisch gemiddelde van 7,5%). Toch blijft ook in deze provincie de kloof met de leeftijd vanaf 60 jaar bijzonder groot, wat betekent dat veel werknemers voor de pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar uit het arbeidscircuit stappen.

### Bijna 1/3e van de Vlaams-Brabanders werkt deeltijds

De term “flexibiliteit” wint in ondernemingen steeds meer aan belang. Vooral vanuit een bepaalde maatschappelijke evolutie heeft dit begrip een aparte invulling gekregen. In veel hedendaagse gezinnen gaan beide partners uit werken, waardoor men een evenwicht moet zoeken tussen werk en privéleven. Werknemers gaan dus op zoek naar arbeidsvormen waarbij ze die balans ook in de dagelijkse praktijk kunnen omzetten. Een van de antwoorden op deze flexibele arbeidsbenadering vormt het deeltijdse statuut.

Tegenwoordig schakelen steeds meer medewerkers over naar een deeltijds arbeidsregime (4/5<sup>e</sup>, 3/5<sup>e</sup> of halftijds). Het aantal firma's dat arbeidsduurvermindering of tijdskrediet invoert, stijgt dan ook. In België werkt gemiddeld 28% van de beroepsbevolking al deeltijds<sup>5</sup>. Vlaams-Brabant volgt in grote lijnen deze trend: daar valt 29% van de medewerkers onder één of andere vorm van deeltijdse arbeid.

---

<sup>5</sup> Cijfers afkomstig van de databank van SD Worx

## Het loon in de Vlaams-Brabantse ondernemingen



Vlaams-Brabantse werknemers verdienen gemiddeld vrij goed

Vlaams-Brabanders presteren meer onbetaalde uren

Bijna helft Vlaams-Brabanders niet echt tevreden over zijn loonpakket

### Vlaams-Brabant: een hoog gemiddeld uurloon

Onderstaande tabel geeft een overzicht van het kostend en gemiddeld uurloon over de periode van april 2009 tot maart 2010. Als we deze bekijken, merken we dat de Vlaams-Brabantse werknemer, samen met zijn collega's uit Waals-Brabant en Brussel, duidelijk bij de grootverdieners van het land hoort.

De wetenschap dat er in deze provincies vooral bedienden, hogere bedienden en kaderleden werken, vooral in sectoren waar vaker met hoge loonschalen wordt gewerkt, verklaart grotendeels deze opvallende cijfers. In de andere provincies ziet de samenstelling van de beroepsbevolking er anders uit: daar is het aandeel van de arbeiders en sectoren met kleinere loonschalen veel hoger, wat zich uit in de omvang van het gemiddelde uurloon.

Provincie	Kostend uurloon	Gemiddeld uurloon
Antwerpen	33,56 €	27,13 €
Brussel-Hoofdstad	42,45 €	34,38 €
Vlaams-Brabant	38,30 €	31,14 €
Waals-Brabant	41,30 €	32,52 €
West-Vlaanderen	29,61 €	24,01 €
Oost-Vlaanderen	31,58 €	25,73 €
Henegouwen	28,70 €	23,71 €
Luik	30,50 €	24,89 €
Limburg	33,09 €	26,32 €
Luxemburg	30,84 €	24,56 €
Namen	31,38 €	24,76 €
<b>Totaal</b>	<b>35,27 €</b>	<b>28,56 €</b>

Vlaams-Brabantse werknemers kosten hun onderneming in verhouding ook meer dan de rest van hun collega's, op uitzondering dan van de Brusselaars en de Waals-Brabanders. Met een gemiddeld Belgisch kostend uurloon van 35,27 euro moet een Vlaams-Brabantse ondernemer dus meer betalen. Ook hier vormt de aard van de functies een verklaring voor deze verschillen.

## Het belang van geld en luxe

Sommige mensen willen tijdens hun loopbaan een grote carrière uitbouwen en veel geld verdienen. Anderen vinden het veel belangrijker om een leuke job te hebben die hen voldoening schenkt en waarin ze zich creatief kunnen uitleven. Als hun inkomen dan groot genoeg is om brood op de plank te krijgen, is het voor hen al meer dan voldoende.

In Vlaanderen wil 1/3e van de werknemers liefst veel geld verdienen om een luxueus leven te kunnen leiden. Voor een iets kleinere groep volstaat hun inkomen als ze ermee kunnen rond komen, terwijl de grootste groep medewerkers graag iets meer zou verdienen zonder dat ze echter een luxeleventje hoeven te leiden.

In Vlaams-Brabant is de groep van mensen die veel geld willen verdienen en een luxueus leven willen leiden groter dan in de rest van Vlaanderen. Een mogelijke verklaring schuilt ook hier in de samenstelling van de beroepsbevolking: veel (hogere) bedienden met vrij hoge lonen die dus waarde hechten aan geld en luxe. Het vormt waarschijnlijk ook deels een verklaring waarom Vlaams-Brabanders in het algemeen ambitieuzer zijn dan de rest van de Vlamingen.

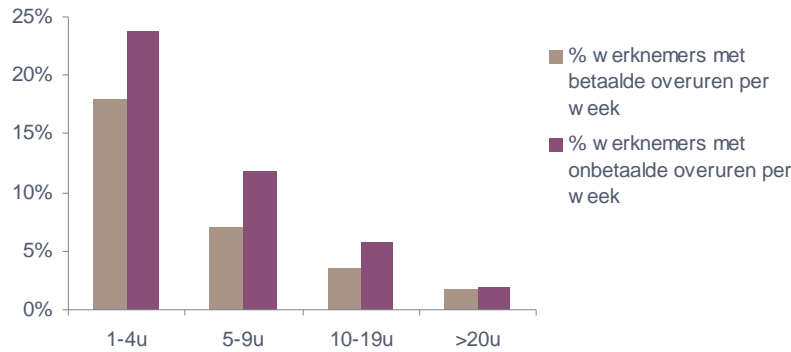
	Vlaams-Brabant	Vlaanderen
Ik wil graag veel geld verdienen en een luxueus leven leiden	35,9%	32,7%
Ik zou graag iets meer verdienen	35,2%	38,8%
Ik wil voldoende verdienen om rond te komen	28,9%	28,5%

## Langer werken: betaalde en onbetaalde overuren

Wie veel geld wil verdienen, kan ook proberen om langer te werken. Alleen worden overuren niet altijd uitbetaald. Zo kloppen Belgische werknemers vaker onbetaalde overuren dan betaalde.

Dat blijkt ook de onderzoekscijfers van SD Worx. Gemiddeld 41,3% van de Belgen presteert wekelijks 1 of meerdere onbetaalde overuren. Slechts 28,3% van de Belgen presteert wekelijks 1 of meerdere betaalde overuren.

### Aantal werknemers met betaalde en onbetaalde overuren per week



Eenzelfde trend zien we in Vlaams-Brabant opduiken: 43,2% van de werknemers presteert wekelijks onbetaalde overuren, terwijl slechts 30,4% er wel voor wordt betaald. De rest van de werknemers presteren geen overuren. Alleen als er écht lang wordt overgewerkt (> 20u), staat er even vaak of iets vaker een financiële compensatie tegenover.

Deze cijfers worden deels verklaard door de aard van de functies in Vlaams-Brabant, waar veel bedienden voorkomen. Bedienden en kaderleden worden immers minder betaald voor overuren.

### De samenstelling van het loonpakket: meer cash, minder aanvullende voordelen

Loon is al lang niet meer alleen loon. Naast het traditionele vaste bedrag in cash belonen veel firma's hun medewerkers met een extra pakket aan voordelen; de zogenaamde 'benefits'. Een firmawagen, een bedrijfs-gsm, een tussenkomst in het treinabonnement, een hospitalisatieverzekering, maaltijdcheques, premies, het aanbieden van kinderopvang en strijkdiensten: het pakket aan mogelijke benefits is de laatste jaren erg ruim en verscheiden geworden.

Door het groeiend aantal aanvullende voordelen is het voor sommige werknemers mogelijk geworden om zelf een deel van hun loonpakket samen te stellen. Een grotere bedrijfswagen, maar iets minder cash? Of liever een goede hospitalisatieverzekering, maar geen sociaal abonnement? In principe zijn de mogelijkheden eindeloos.

Deze evolutie heeft dan ook gevolgen op de ingesteldheid van de hedendaagse werknemer. Uit een onderzoek van SD Worx blijkt immers dat bijna de helft (47%) van de Vlaams-Brabanders iets wil wijzigen aan de samenstelling van zijn loonpakket. Bijna een kwart van hen (22,9%) wil meer cash in ruil voor minder aanvullende voordelen of vrije tijd. 15,9% van de Vlaams-Brabanders is meer Bourgondisch aangelegd: zij verkiezen meer vrije tijd dan loon of aanvullende voordelen. Die benefits zijn trouwens nog niet heel populair: minder dan een tiende van de werknemers uit Vlaams-Brabant (8,1%) zou zijn loonpakket willen wijzigen om van meer aanvullende voordelen te kunnen genieten.

Wat wil u graag aan uw loonpakket wijzigen?	Vlaams-Brabant	Vlaanderen
Meer cash en minder vrije tijd	8,1%	6,0%
Meer cash en minder voordelen	14,8%	14,2%
Meer voordelen en minder cash	5,3%	3,8%
Meer voordelen en minder vrije tijd	2,8%	1,9%
Meer vrije tijd en minder cash	6,7%	6,0%
Meer vrije tijd en minder voordelen	9,2%	7,3%
Niets	53,1%	60,7%

In vergelijking met de rest van Vlaanderen zijn er in Vlaams-Brabant opvallend meer werknemers die iets aan de samenstelling van hun loonpakket willen wijzigen. Terwijl liefst 60,7% van de Vlaamse werknemers alles gerust bij het oude wil laten, daalt dit cijfer in Vlaams-Brabant tot slechts iets meer dan de helft (53,1%).

Dat men in Vlaams-Brabant veel meer open staat voor nieuwe loonmogelijkheden, blijkt ook uit de vraag of men te vinden is voor een totaal vernieuwd aanvullend verloningssysteem waarbij de werkgever een deel van de nutsvoorzieningen of de huisvesting betaalt. Terwijl in Vlaanderen slechts iets meer dan de helft van de werknemers (55,6%) daar oren naar heeft, is de interesse in Vlaams-Brabant opvallend groter (63,4%).

## Hoe kijkt de Vlaams-Brabantse werknemer tegen zijn job aan?

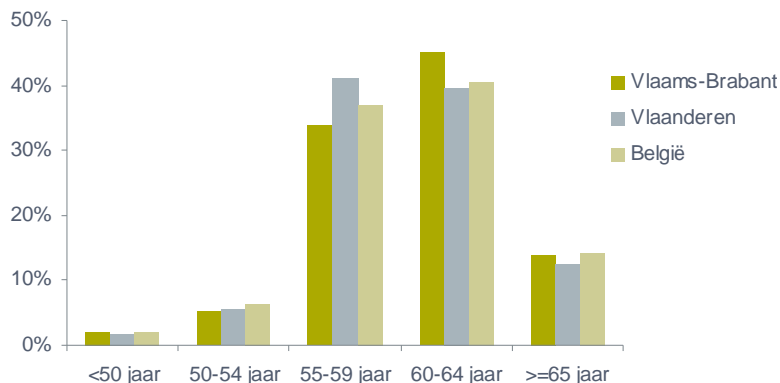


- Vlaams-Brabanders bereid om langer te werken
- Veel personeelsverloop binnen de Vlaams-Brabantse KMO's
- Vlaams-Brabantse werknemers zijn ambitieus en ondernemend

### Einde loopbaan: een groot verschil tussen droom en realiteit

In het vorige hoofdstuk las u al over de toename van het aantal oudere werknemers op de arbeidsmarkt. Deze medewerkers denken al eens vaker aan hun welverdiende pensioen. De grote meerderheid (78,9%) van de Vlaams-Brabantse werknemers hoopt zijn loopbaan te kunnen beëindigen tussen de leeftijd van 55 en 64 jaar. Amper 14% is nog bereid om na zijn 65<sup>ste</sup> te blijven werken, terwijl 7,2% er voor zijn 55<sup>ste</sup> al de brui aan wil geven.

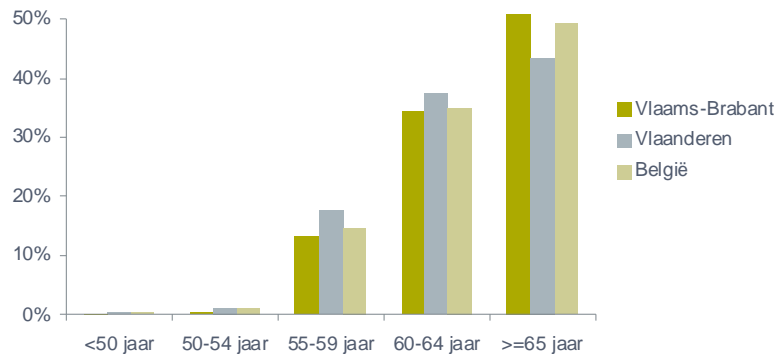
Wanneer wil u stoppen met werken?



In vergelijking met hun Vlaamse collega's lijken de Vlaams-Brabanders wel vaker bereid te zijn om langer te werken. In de leeftijdscategorieën 60-64 jaar en +65 jaar scoort de provincie opmerkelijk hoger, al geldt dit in mindere mate toch ook voor de categorie <50 jaar. In het algemeen leunt Vlaams-Brabant trouwens dichter aan bij de Belgische cijfers dan bij de Vlaamse. Mogelijk vormt de afwezigheid van hoge percentages arbeiders en zware beroepen hier een verklaring voor.

Er is echter een verschil tussen de wens van de Vlaams-Brabantse werknemer en zijn verwachtingspatroon. Dat blijkt overduidelijk uit de resultaten van de vraag wanneer men denkt effectief te kunnen stoppen met werken. De alarmerende berichten over de vergrijzing van de bevolking en de nijpende pensioenlasten doen de meeste Vlaams-Brabanders beseffen dat een vervroegde arbeidsrust hen niet gegund zal zijn.

### Wanneer denkt u EFFECTIEF te kunnen stoppen met werken?



De verschillen met de gewenste pensioneringsleeftijd en diegene die de werknemer in de realiteit verwacht, zijn enorm. Dat blijkt duidelijk als we beide grafieken met elkaar vergelijken. Ook hier leunen de cijfers uit Vlaams-Brabant veel dichterbij de Belgische. Iets meer Vlamingen hopen toch nog voor hun 65<sup>ste</sup> op pensioen te kunnen, terwijl die hoop in Vlaams-Brabant en de rest van het land minder wordt gekoesterd. Dit verschil wordt mogelijk ook weer verklaard door de verhoudingsgewijs grotere aanwezigheid van arbeiders en zware beroepen in Vlaanderen.

### Flexibiliteit: deeltijdse arbeid of glijdende werktijden

In het vorige hoofdstuk bespraken we reeds de opkomst van de aanvullende voordelen. Naast het traditionele vaste bedrag in cash belonen veel firma's hun medewerkers met een extra pakket aan voordelen; de zogenaamde 'benefits'. Een firmawagen, een bedrijfs-gsm, een tussenkomst in het treinabonnement, een hospitalisatieverzekering, maaltijdcheques, premies, het aanbieden van kinderopvang en strijkdiensten: het pakket aan mogelijke benefits is de laatste jaren erg ruim en verscheiden geworden.

Naast de opkomst van de aanvullende voordelen wint ook de term 'flexibiliteit' steeds meer aan belang in de huidige ondernemingen. Naast een economisch standpunt heeft flexibiliteit ook een bredere maatschappelijke betekenis. Werkgelegenheid en een goede baan zijn voor veel mensen erg belangrijk. In veel hedendaagse gezinnen gaan beide partners dan ook uit werken, waardoor men een nieuw evenwicht moet zoeken tussen werk en privéleven. Veel ondernemingen spelen hierop in door zich te richten op een flexibele arbeidsbenadering. Flexibiliteit kan dus op veel manieren worden ingevuld. Werknemers en werkgevers kunnen het begrip op uiteenlopende wijze interpreteren. Zo beschouwen veel medewerkers flexibiliteit in eerste instantie als de mogelijkheid om gebruik te maken van één of andere vorm van deeltijdse arbeid of van glijdende werktijden.

### Vlaams-Brabanders: liever flexibiliteit dan aanvullende voordelen

Ondanks de opkomst van de aanvullende voordelen, hechten de Vlaams-Brabantse werknemers in de eerste plaats toch vooral belang aan flexibiliteit. Dat blijkt uit een peiling van SD Worx: de volledige top-drie van onderstaande tabel wordt immers ingenomen door een of andere vorm van flexibele arbeid. Verder in de lijst duikt ook nog 'thuiswerken' op als nieuwe flexibele factor in de moderne work-life balance. Traditionele en bekende 'benefits' zoals een sociaal abonnement of maaltijdcheques vinden we respectievelijk pas op een vierde en vijfde plaats terug.

Waar hecht u het meeste belang aan?	
1	Vrije opname van vakantiedagen
2	Glijdende werkuren
3	Variabele uur- en werkroosters
4	Mobiliteitsbudget (firmawagen of sociaal abonnement)
5	Maaltijdcheques
6	Thuiswerken
7	Kinderopvang
8	Strijkdiensten
9	Shoppingsdienst

### Veel Vlaams-Brabantse werknemers werken deeltijds of maken daar plannen voor

In het hoofdstuk rond het profiel van de Vlaams-Brabantse werknemers las u reeds dat 29% van hen deeltijds werkt. De aantrekkingskracht van deeltijds werken in Vlaams-Brabant blijkt overigens uit nog meer cijfers.

Zo verklaart liefst 32% van de Vlaams-Brabantse medewerkers in een grootschalige werknemersbevraging dat ze van plan zijn om deeltijds te gaan werken. Voor Vlaanderen bedraagt dit cijfer 28,6%, terwijl het Belgische gemiddelde op 29,5% strandt.

Werknemers uit Vlaams-Brabant hebben ook al vaker loopbaanonderbreking genomen om een betere work-life balance te bekomen. Zo deed 10,3% van hen reeds één of meerdere keren een beroep op deze mogelijkheid, tegenover 6,9% van de Vlaamse werknemers en 8,7% van de Belgische.

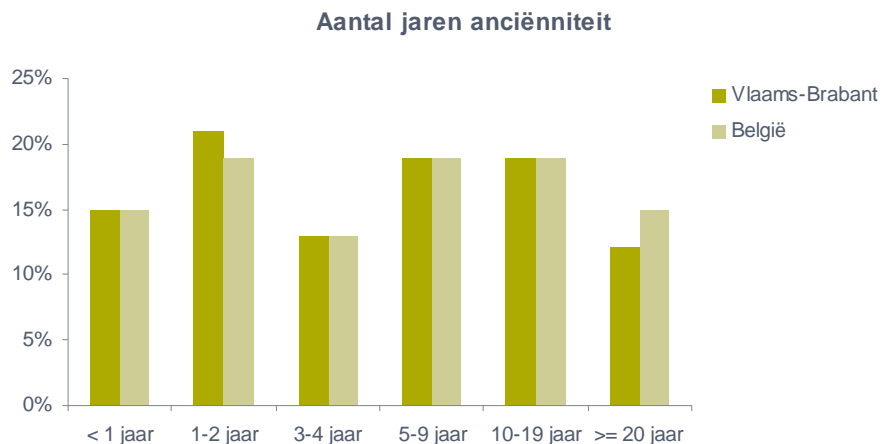


## Anciënniteit: vooral veel personeelsverloop binnen de Vlaams-Brabantse KMO's

Verandering van spijs doet eten, ook op professioneel gebied. Werknemers die op hun job zijn uitgekeken, zullen dus andere oorden opzoeken. Sommige medewerkers blijven hun bedrijf jarenlang trouw, anderen “hoppen” van de ene job naar de andere. In België zien we de trend dat werknemers van kleinere organisaties rapper overschakelen naar een andere functie en een andere werkgever. In bedrijven met minder dan 100 werknemers zijn personeelsleden gemiddeld 11 jaar in dienst. In organisaties met een personeelsbestand van 100 tot 999 werknemers blijven ze gemiddeld al 3 jaar langer: 14 jaar. Koploper zijn ondernemingen met minstens 1.000 werknemers. Daar bedraagt de gemiddelde anciënniteit ruim 17 jaar.

In België is meer dan de helft van de ondervraagde werknemers al af en toe of zelfs vaak van werkgever veranderd (twee keer en meer), terwijl 47,7% slechts weinig van firma wisselt (nooit of slechts één keer). Als we deze cijfers projecteren op de provincie Vlaams-Brabant zakt de laatste categorie tot 45,8%. Op zich dus geen opmerkelijk verschil: de Vlaams-Brabander volgt in grote lijnen zijn Belgische collega's.

Eenzelfde trend merken we ook in de anciënniteitscijfers. Ook hier zijn er weinig verschillen tussen de cijfers uit Vlaams-Brabant en België. Toch is er één opmerkelijk verschil: het aantal Vlaams-Brabanders dat reeds na 1-2 jaar van firma verandert, is hoger dan in de rest van het land. Er zijn ook minder werknemers uit Vlaams-Brabant met een anciënniteit die hoger ligt dan 20 jaar.



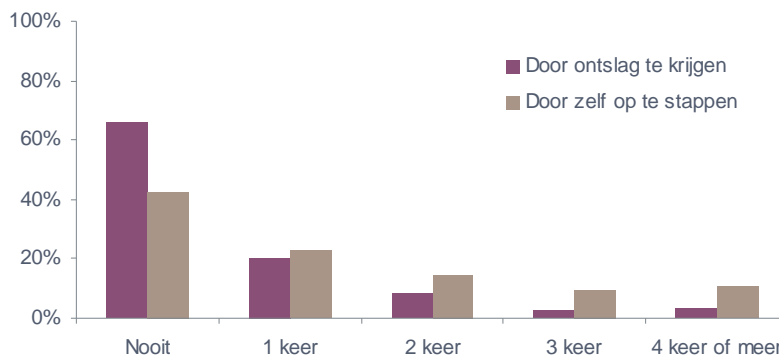
Als we deze cijfers expliciet onder de loep nemen voor de Vlaams-Brabantse KMO's, dan stijgt het aantal werknemers met minder dan 1 jaar tot amper 2 jaar anciënniteit tot liefst 40%! En slechts een kwart (26%) werkt al meer dan 10 jaar voor dezelfde onderneming.

In vergelijking met de grotere ondernemingen kampen de KMO's in Vlaams-Brabant dus met een vrij groot personeelsverloop.

## Vlaams-Brabantse werknemers stappen vooral zelf op

Als werknemers een bedrijf verlaten, komt dit omdat ze hun ontslag hebben gekregen of omdat ze zelf zijn opgestapt. SD Worx ondervroeg werknemers naar de reden waarom zij van firma zijn veranderd en hoe vaak. Daaruit blijkt dat veel meer medewerkers zelf opstappen dan dat ze aan de deur worden gezet.

Hoe vaak bent u al van werkgever veranderd omwille van deze reden?



Opvallend meer werknemers kiezen er dus zelf voor om een firma te verlaten. Als we deze cijfers geografisch uitsplitsen, merken we dat Vlaams-Brabanders vaker meerdere keren opstappen bij een firma dan hun collega's uit Vlaanderen en België.

Ik ben zelf opgestapt bij een firma			
	Vlaams-Brabant	Vlaanderen	België
Nooit	42,5%	42,2%	45,6%
1 keer	25,4%	25,1%	25%
2 keer	14,8%	15,1%	14,2%
3 keer	9,7%	8,0%	7,1%
4 keer en meer	10,5%	9,6%	8,1%

Hoewel in principe evenveel Vlaams-Brabanders bij hun firma blijven dan de gemiddelde Vlaamse werknemer, lijken ze toch iets minder trouw te zijn aan hun onderneming. De laatste twee jaar namen 8,4% van de ondervraagde Vlaams-Brabanders zelf nog ontslag bij hun werkgever. Hun collega's uit Vlaanderen en België deden dat minder vaak (respectievelijk 7,5% en 7,9%).

Het vertrouwen van de Vlaams-Brabantse werknemer in de huidige arbeidsmarkt is ook wat groter dan bij de rest van zijn landgenoten. Zo denkt 28,5% van hen dat ze gemakkelijk een andere job zullen vinden. In de rest van Vlaanderen is dat maar 25,6%.

## Werkatmosfeer en discriminatie binnen de Vlaams-Brabantse ondernemingen

### Een slechte sfeer is de belangrijkste reden om van job te veranderen

Als werknemers beslissen om hun huidige job op te zeggen, is daar meestal een gegronde reden voor. SD Worx legde aan 580 Vlaams-Brabantse werknemers zestien mogelijke oorzaken voor: de ondervraagde medewerkers moesten gradueel aanduiden hoe belangrijk elke individuele reden voor hen zou zijn om hun job op te zeggen ('niet zo belangrijk', 'vrij belangrijk' of 'heel belangrijk').

Als Vlaams-Brabantse werknemers dan toch zouden beslissen om van werk te veranderen, is voor liefst 60,2% een slechte werksfeer een heel belangrijke reden. Meer dan de helft (51,1%) struikelt over de loonvoorwaarden. Een slecht salaris vormt zo een cruciale factor voor mistevredenheid. Andere oorzaken die vaak als heel belangrijke reden werden aangeduid, situeren zich in een vertroebelde relatie met de leidinggevende (48,2%) en te weinig erkenning en waardering (58,1%). Eveneens opvallend: slechts voor 25,7% vormt een slechte werkomgeving een cruciaal element om ontslag te nemen.

Bij sommige oorzaken lopen de Vlaamse cijfers en die uit de provincie Vlaams-Brabant vrij parallel. Bij andere items zien we dan weer een significant verschil. Zo hechten Vlaams-Brabanders opvallend meer belang aan erkenning en waardering en de aanwezigheid van voldoende autonomie, verantwoordelijkheid, doorgroeimogelijkheden en uitdaging in hun job. Ook de work-life balance prijkt hoog op hun aandachtslijstje. In dat kader maken Vlaams-Brabanders ook vaker de link met het woon-werkverkeer en de slechte bereikbaarheid van hun firma.

*Hoe belangrijk vindt u volgende redenen om een job te verlaten?*

<b>Reden</b>	<b>Heel belangrijk Vlaams-Brabant</b>	<b>Heel belangrijk Vlaanderen</b>
Slechte sfeer op het werk	60,2%	61,4%
Weinig erkenning en waardering	58,1%	52,9%
Slecht salaris	51,1%	51,8%
Slechte relatie met de leidinggevende	48,2%	47,7%
Slechte relatie met de collega's	40,8%	42,5%
Oninteressante jobinhoud	38,7%	36,7%
Slechte bereikbaarheid (woon-werkverkeer)	37,3%	34,0%
Onvoldoende uitdaging in de job	32,7%	25,2%
Slechte work-life balance	31,3%	23,9%
Weinig doorgroeimogelijkheden	30,0%	25,0%
Weinig benutten van eigen talenten	26,1%	20,4%
Slechte werkomgeving (materiaal, ruimte,...)	25,7%	28,4%
Werkdruk	23,2%	22,8%
Onvoldoende autonomie in de job	23,0%	16,2%
Onvoldoende verantwoordelijkheid in de job	17,6%	14,8%
Slecht bedrijfsimago	14,1%	15,8%

## Discriminatie bij 1/3<sup>e</sup> van de ondernemingen in Vlaams-Brabant

Discriminatie op de werkvloer: het is een oud zeer. Traditioneel denkt men dan vaak het eerst aan racisme, maar de noemer 'discriminatie' omvat veel meer dan een achteruitstelling of ongelijke behandeling op basis van ras of huidskleur. Jonge of oude werknemers, holebi's, gehandicapten: ook deze mensen krijgen geregeld met het fenomeen te maken.

Is discriminatie wijd verspreid? Volgens een onderzoek van SD Worx wordt er in drie op de tien Vlaamse ondernemingen gediscrimineerd. Misschien geen echt hoge cijfers, maar zeker ook allerminst geruststellend.

In Vlaams-Brabant ogen de cijfers nog iets pessimistischer. Daar is bij 33% van de ondernemingen sprake van één of andere vorm van discriminatie.

Op de vraag of hun werkgevers voldoende actie ondernemen tegen discriminatie, antwoorden dan ook minder Vlaams-Brabantse werknemers positief dan Vlaamse (73% tegenover 78%).

### Vlaams-Brabant: veel discriminatie op basis van taal

Binnen de Vlaamse en Vlaams-Brabantse ondernemingen waar er discriminatie op de werkvloer heerst (respectievelijk 30% en 33%), onderzocht SD Worx om welke soorten het dan wel gaat. Van de verschillende mogelijkheden worden globaal gezien leeftijd en geslacht het vaakst naar voor geschoven. Racisme (huidskleur, taal) en fysieke eigenschappen scoren ook vrij hoog, terwijl politieke overtuiging, geloof en seksuele geaardheid minder zorgen baren.

In vergelijking met de rest van Vlaanderen wordt er in de Vlaams-Brabantse ondernemingen opvallend meer gediscrimineerd op het vlak van taal. De nabijheid van Brussel en de randgemeenten met hun communautaire spanningen vormt hier een mogelijke oorzaak. Ook voor persoonlijke uiterlijkheden als geslacht, huidskleur en fysieke eigenschappen scoort Vlaams-Brabant iets slechter.

De provincie oogt dan weer toleranter voor persoonlijke levensbeschouwingen: discriminatie op basis van politieke overtuiging of geloof komt minder voor. En al prijkt de factor leeftijd ook hier op de eerste plaats, het cijfer (21,0%) is opmerkelijk lager dan in de rest van Vlaanderen (28,2%). In verhouding krijgen blijkbaar meer jongere en oudere werknemers kansen in het Vlaams-Brabantse bedrijfsleven.

*Welke vormen van discriminatie vinden plaats binnen uw bedrijf?*

	Vlaams-Brabantse bedrijven	Vlaamse bedrijven
Leeftijd	21,0%	28,2%
Taal	21,0%	12,4%
Geslacht	19,6%	17,6%
Huidskleur	14,9%	14,3%
Fysieke eigenschappen	12,5%	11,3%
Geloof	3,9%	5,6%
Seksuele geaardheid	3,9%	3,9%
Politieke overtuiging	3,2%	6,7%

## De ambitie en het ondernemerschap van de Vlaams-Brabantse werknemer

### Vlaams-Brabantse werknemers tonen zich vrij ambitieus

Sommige mensen tonen zich erg ambitieus in een job en hopen om binnen hun bedrijf op de hiërarchische ladder te kunnen doorgroeien: dit wordt verticale groei genoemd. Andere medewerkers willen zich meer verdiepen in kennis om de inhoud van hun job te kunnen verbreden: dit is horizontale groei.

Gemiddeld heeft 1/3e van de Belgische werknemers (33,7%) de ambitie om binnen zijn onderneming verticaal door te groeien. Iets meer dan 1/4e (27%) verkiest horizontale groei. 39,3% houdt zich wat dat betreft eerder op de vlakke en lijkt niet meteen grote ambities te koesteren. Vlaams-Brabant volgt deze lijn met respectievelijk 32,7% werknemers die verticaal willen doorgroeien, terwijl 28,2% een horizontale groei verkiest.

Ook al delen de Belgische werknemers in theorie dezelfde ambities als hun Vlaams-Brabantse collega's, in de praktijk tonen die laatsten zich wel een stukje efficiënter. Ten opzichte van de rest van de Belgen zijn respectievelijk 5,4% meer Vlaams-Brabanders binnen hun bedrijf al eens van job veranderd. Als we ons doelpubliek enkel beperken tot Vlaanderen, stijgt dit verschil zelfs tot 8,2%. Een werknemer die binnen zijn firma van functie verandert, maakt uiteraard niet altijd promotie, maar deze verschillen laten toch uitschijnen dat Vlaams-Brabantse werknemers makkelijker promotie maken of verticaal sneller doorgroeien binnen hun onderneming.

Hoe vaak bent u binnen uw bedrijf al van functie veranderd?			
	Vlaams-Brabant	Vlaanderen	België
Nooit	54,6%	62,8%	60%
1 keer	19,7%	15,0%	16,6%
2 keer	7,7%	8,1%	8,7%
3 keer	8,0%	6,5%	6,9%
4 keer en meer	10,0%	7,6%	7,8%

### Het belang van opleidingen

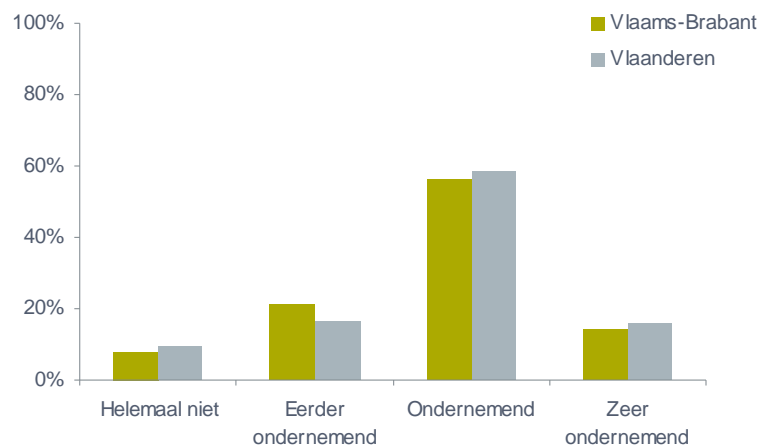
Hierboven bespraken we het verschil tussen 'verticale groei' en 'horizontale groei'. Het verzamelen van kennis en informatie om je eigen functie beter te kunnen uitoefenen (horizontale groei), getuigt eveneens van de nodige ambitie.

Ook hier laat de Vlaams-Brabantse werknemer in de praktijk zijn collega's uit de rest van het land een beetje achter zich. Zo nam 2,8% van de Vlaams-Brabanders al één of meerdere keren loopbaanonderbreking om zich bij te scholen. Voor Vlaanderen bedraagt dit gemiddelde cijfer slechts 1,5%, voor heel België 2,1%. Die aandacht voor opleidingen vertaalt zich ook in de interesse voor een persoonsgebonden opleidingsbudget. Zo is 65,1% van de medewerkers uit Vlaams-Brabant daarvoor gewonnen, tegenover gemiddeld 58,4% uit Vlaanderen en 64,3% uit heel België.

## Meerderheid van de Vlaams-Brabanders vindt zichzelf ondernemend

Vlaams-Brabantse medewerkers tonen ambitie en laten dit ook in de praktijk blijken. Het is dan ook logisch dat een meerderheid van hen zich ondernemend voelt. Opmerkelijk is wel dat in verhouding meer Vlamingen zichzelf catalogeren als 'ondernemend' en 'zeer ondernemend' dan Vlaams-Brabanders. Nochtans blijkt uit de bovenstaande cijfers dat de interesse voor opleidingen minder groot is bij de gemiddelde Vlaming, terwijl die binnen zijn eigen onderneming ook minder vaak van functie verandert. Het verschil tussen woord en daad is in dat opzicht in Vlaams-Brabant alleszins kleiner.

### Vindt u zichzelf ondernemend?



In vergelijking met de rest van het land heeft de economische crisis wel een invloed uitgeoefend op het ondernemersgevoel in Vlaams-Brabant. Liefst 13% van de werknemers aldaar voelde zich door de crisis minder ondernemend, terwijl dat cijfer in Vlaanderen en België terugviel tot 9,9% en 8,6%. Voor 14,8% van de Vlaams-Brabanders had de crisis dan weer een positieve invloed: zij voelden er zich juist meer ondernemend door. Een trend die we ook terugvinden in Vlaanderen (14%) en bij uitbreiding heel België (15%).

## Vlaams-Brabanders maken iets meer gebruik van de social media

Door de evolutie van de moderne telecommunicatiemiddelen is de wereld de laatste decennia een 'global village' geworden. Deze term dateert reeds uit de jaren '60 en sommige critici opperen daarom dat hij al lang achterhaald is. De nieuwe technieken volgen elkaar dan ook in ijtempo op. Het internet, facebook, twitter, conference call: de hele wereld kan op amper enkele seconden met elkaar communiceren.

In het licht van deze digitale communicatierevolutie ontstond de term 'social media'. Dit Engelse begrip verwijst naar verschillende online platformen waar de gebruikers, met geen of weinig tussenkomst van een professionele redactie, zelf de inhoud verzorgen. Onder de noemer social media worden onder andere weblogs, fora, en sociale netwerken als Hyves, Facebook, LinkedIn, Twitter en Yammer geschaard.

Ook al evolueren de social media pijlsnel en zijn hun toepassingsmogelijkheden wijd bekend, toch worden ze zeker nog niet overal ingeschakeld. Integendeel zelfs. Momenteel maakt maar 1/5e van de Vlamingen (21,8%) er op zijn werk gebruik van. In Vlaams-Brabant is dat wel al iets meer: daar werkt reeds een kwart van de werknemers (25,3%) ermee.

## De effecten van het Vlaams-Brabantse personeelsbeleid



Vlaams-Brabantse werknemers vaker kortstondig ziek dan langdurig

Vlaams-Brabant kampt met een negatief personeelsverloop

### Verzuim: vooral kortstondig ziekteverzuim in Vlaams-Brabant

Binnen de HR-terminologie spreekt men van kortstondig en langdurig ziekteverzuim. Onder kortstondig ziekteverzuim verstaat men alle afwezigheden wegens ziekte die minder dan een maand omvatten. Langdurig ziekteverzuim duidt op afwezigheden wegens ziekte die langer dan een maand duren.

SD Worx onderzocht het kortstondig en langdurig ziekteverzuim in België voor de periode van april 2009 tot en met maart 2010 en maakte vervolgens een opdeling per provincie.

Provincie	Kortstondig ziekteverzuim	Langdurend ziekteverzuim
Antwerpen	2,37%	1,91%
Brussel-Hoofdstad	2,43%	1,51%
Vlaams-Brabant	2,35%	1,52%
Waals-Brabant	2,27%	1,67%
West-Vlaanderen	2,08%	1,85%
Oost-Vlaanderen	2,52%	2,04%
Henegouwen	2,74%	2,43%
Luik	2,67%	2,45%
Limburg	2,37%	2,32%
Luxemburg	2,31%	2,21%
Namen	2,96%	2,63%
<b>Totaal</b>	<b>2,41%</b>	<b>1,86%</b>

Als we de cijfers onder de loep nemen, scoort Vlaams-Brabant niet slecht op het vlak van kortstondig ziekteverzuim. Met een gemiddeld cijfer van 2,35% blijft het onder het landelijk gemiddelde van 2,41%. Ook bij het langdurig ziekteverzuim zakt het Vlaams-Brabantse cijfer onder het Belgische: de verschillen zijn hier zelfs nog groter (1,52% tegenover 1,86%).

In vergelijking met hun Belgische collega's scoren medewerkers uit Vlaams-Brabant dus heel goed op het vlak van langdurig ziekteverzuim.



## Personeelsverloop: Vlaams-Brabant scoort slecht

Het totale personeelsverloop bestaat uit de som van de instroom en uitstroom van werknemers. Als we deze totale personeelsbeweging onder de loep nemen voor de periode van april 2009 tot en met maart 2010, merken we dat Vlaams-Brabant net boven het landelijk gemiddelde uitkomt.

Provincie	% uitstroom	% instroom	% personeelsbeweging	% netto personeels-evolutie
Antwerpen	15,58%	16,66%	32,07%	1,08%
Brussel-Hoofdstad	14,70%	12,98%	27,91%	-1,74%
Vlaams-Brabant	16,08%	14,52%	30,84%	-1,57%
Waals-Brabant	14,65%	17,11%	31,37%	2,43%
West-Vlaanderen	14,20%	12,85%	27,23%	-1,35%
Oost-Vlaanderen	15,11%	16,63%	31,50%	1,50%
Henegouwen	13,62%	15,37%	28,74%	1,74%
Luik	18,25%	15,26%	34,02%	-3,03%
Limburg	13,35%	10,38%	24,08%	-3,01%
Luxemburg	14,05%	12,89%	27,09%	-1,17%
Namen	21,97%	27,66%	48,25%	5,53%
<b>Totaal</b>	<b>15,21%</b>	<b>14,95%</b>	<b>30,20%</b>	<b>-0,27%</b>

Gemiddeld was er dus geen sprake van een echt groot personeelsverloop. Toch ogen de cijfers niet zo denderend. Op het vlak van instroom kan Vlaams-Brabant nog enigszins standhouden, zeker in vergelijking met Limburg en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Maar op het vlak van uitstroom is het resultaat gewoon slecht: enkel Luik en Namen kampen hier met hogere cijfers.

Vlaams-Brabant heeft dus te kampen met een negatief personeelsverloop. Binnen de Vlaams-Brabantse ondernemingen zijn er het afgelopen jaar meer werknemers vertrokken dan dat er werden aangeworven. Hoewel het totale nationale cijfer ook negatief is (-0,27%), is het duidelijk dat Vlaams-Brabant hier niet goed scoort en net als enkele andere provincies waarschijnlijk een zware tol betaalt voor de economische crisis.

## Engagement in Vlaams-Brabant: wat motiveert de Vlaams-Brabantse werknemer?

### Wat verstaat men onder engagement?

Door de toegenomen internationalisering moeten ondernemingen tegenwoordig steeds competitiever en resultaatgericht worden. Het credo luidt: maximale resultaten boeken met zo min mogelijk kosten en inspanningen. Daarnaast is er binnen HR ook steeds meer aandacht voor het welzijn en de tevredenheid van medewerkers. Een gemotiveerde medewerker behaalt immers betere resultaten.

De combinatie van deze twee stromingen leidde tot het ontstaan van het begrip 'engagement': het intrinsiek gemotiveerd zijn om uit eigen beweging sterke prestaties en extra inspanningen te leveren die de onderneming en haar resultaten ten goede komen.

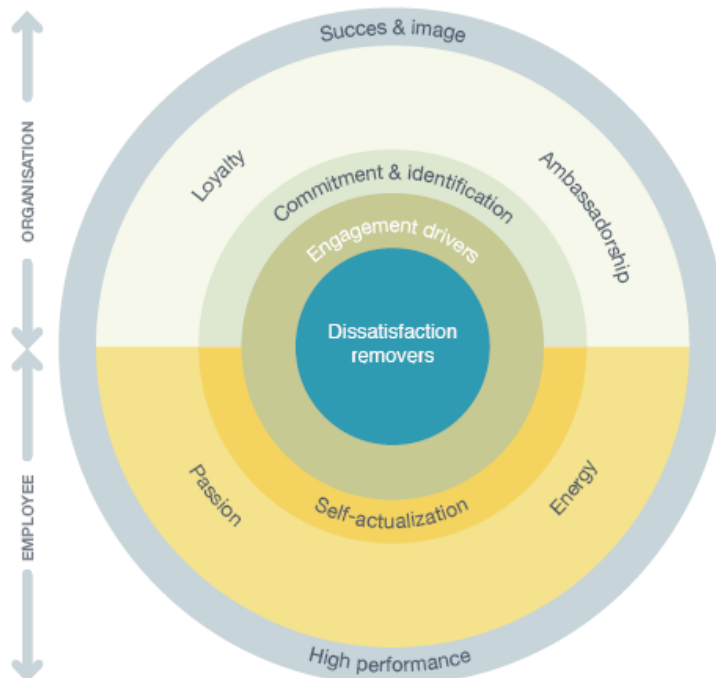
### Een tevreden medewerker is niet noodzakelijk een geëngageerde medewerker

Binnen HR wordt het onderscheid gemaakt tussen een tevreden medewerker en een geëngageerde medewerker. Een tevreden medewerker doet zijn job en voelt zich daarbij goed, maar brengt geen extra toegevoegde waarde voor het bedrijf. Dat doet een geëngageerde medewerker wel. Die levert via extra inspanningen sterke prestaties die de bedrijfsresultaten gunstig beïnvloeden.

In dat opzicht maakt men binnen HR ook het onderscheid tussen factoren die ervoor zorgen dat medewerkers "tevreden" zijn (de zogenaamde dissatisfaction removers) en "geëngageerd" zijn (de zogenaamde engagement drivers). Die eerste groep zorgt ervoor dat de basisvoorwaarden zijn voldaan opdat medewerkers zich tevreden voelen, maar biedt geen garantie voor het leveren van uitstekende prestaties en sterke resultaten. Die zekerheid bieden de 'engagement drivers' wel.

### Model: tevredenheid, engagement drivers en resultaten

Op basis van bovenvermelde uitgangspunten heeft SD Worx een HR-model rond het concept 'Engagement' opgesteld.



De binnenste cirkel bestaat uit de *'dissatisfaction removers'*: de factoren die ervoor zorgen dat een medewerker niet ontevreden is op zijn werk. Deze factoren zijn de volgende:

- Job- en werkzekerheid
- Goede financiële arbeidsvoorwaarden
- Goede sociale omgeving (collega's, leidinggevende,...)
- Goede werkomgeving en werkomstandigheden

De tweede cirkel wordt gevormd door de *'engagement drivers'*: de factoren die zorgen dat medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn en daardoor extra inspanningen zullen leveren die gunstige effecten hebben op de bedrijfsresultaten. SD Worx onderscheidt zes engagement drivers:

- **Missie, visie en strategie:** Wanneer het voor medewerkers duidelijk is wat de missie, visie en strategie van hun onderneming inhoudt, zullen zij gemakkelijker geëngageerd geraken.
- **Cultuur:** Als medewerkers zich kunnen vinden in de cultuur, normen en waarden van de onderneming zullen zij zich er rapper mee vereenzelvigen.
- **Job:** De jobinhoud zal in grote mate bepalen hoe gepassioneerd een medewerker is.
- **Waardering en erkenning:** Medewerkers die de nodige erkenning en waardering ontvangen, krijgen vleugels. Positieve feedback geeft immers een boost aan energie.
- **Ondersteuning:** Medewerkers die voldoende worden ondersteund, zullen gemakkelijker uitdagende doelstellingen en ambities kunnen realiseren.
- **Leer- en doorgroeimogelijkheden:** Door het aanleren van kennis en vaardigheden kan een medewerker zich verder ontplooiën. Getalenteerde medewerkers vormen zo een meerwaarde voor elke onderneming.

Als deze verschillende *engagement drivers* in een onderneming aanwezig zijn, leidt dit tot de volgende resultaten (buitenste cirkels), die zowel betrekking hebben op de medewerker als de firma.

→ **Betrokkenheid en identificatie:** Dit vloeit voort uit de missie, visie, strategie en cultuur van de onderneming. Hoe meer de werknemer zich hierin kan herkennen, hoe meer hij zich betrokken voelt bij zijn firma en er zich mee identificeert.

→ **Zelfontplooiing:** Dit resultaat vloeit voort uit vier *engagement drivers*: job, waardering, ondersteuning en leermogelijkheden. Deze vier factoren bepalen de mate waarin de medewerker zich kan ontplooiën.

→ **Trouw en ambassadeurschap:** Als medewerkers zich betrokken voelen bij een organisatie, zullen ze deze trouw dienen en zich als echte ambassadeurs opstellen. Men zal met andere woorden zijn firma verdedigen en aanbevelen tegenover externen.

→ **Passie en energie:** Als medewerkers zich kunnen ontplooiën en hun ambities waarmaken, geeft dit hen een boost aan passie en energie. Deze zaken zijn onontbeerlijk voor een geëngageerde werknemer.

→ **Sterke prestaties:** Geëngageerde medewerkers leveren sterke prestaties en zullen altijd bereid zijn om extra inspanningen te leveren voor hun werkgever.

→ **Succes en imago:** Geëngageerde medewerkers leiden tot goede bedrijfsresultaten. En succesvolle ondernemingen stralen dat succes ook uit naar de buitenwereld.

#### *Samengevat*

*Geëngageerde medewerkers zijn betrokken bij hun organisatie en identificeren zich met de missie en cultuur ervan zodat ze zich loyaal en als ambassadeurs opstellen.*

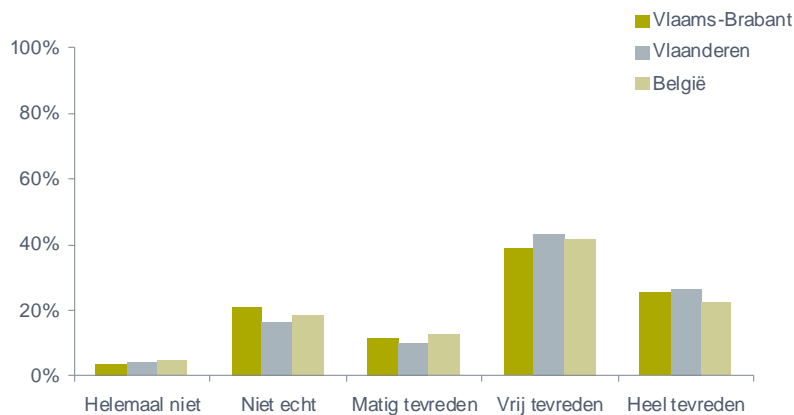
*Geëngageerde medewerkers ontplooiën zichzelf volledig waardoor ze gepassioneerd en energiek zijn in hun professionele activiteiten. Hierdoor leveren zij sterke prestaties en extra inspanningen om het succes van hun organisatie te verzekeren.*

## Vlaams-Brabanders: tevreden of geëngageerde medewerkers?

Hierboven las u al dat HR een onderscheid maakt tussen een tevreden medewerker en een geëngageerde medewerker. Een tevreden medewerker doet zijn job en voelt zich daarbij goed, maar brengt geen extra toegevoegde waarde voor het bedrijf. Dat doet een geëngageerde medewerker wel. Die levert via extra inspanningen sterke prestaties die de bedrijfsresultaten gunstig beïnvloeden.

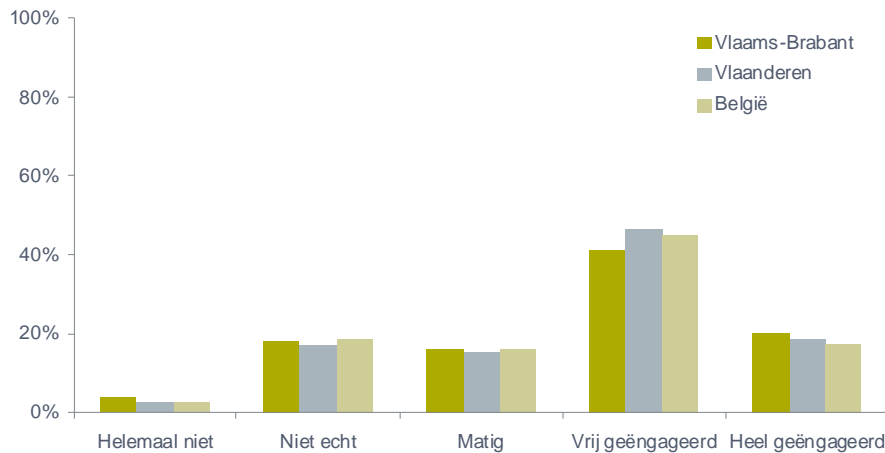
SD Worx ondervroeg 580 Vlaams-Brabantse werknemers en peilde daarbij in welke mate zij zichzelf beschouwden als respectievelijk een 'tevreden' medewerker en een 'geëngageerde' medewerker. Die cijfers werden dan vergeleken met de resultaten voor Vlaanderen en heel België.

Bent u een tevreden medewerker?



In vergelijking met hun Vlaamse collega's zijn opvallend meer werknemers uit Vlaams-Brabant niet echt of maar matig tevreden. Als gevolg daarvan zijn dan ook minder Vlaams-Brabanders vrij tevreden of heel tevreden. Wel opvallend: er zijn gemiddeld meer Vlaams-Brabantse medewerkers heel tevreden dan Belgische.

Bent u een geëngageerde medewerker?



Vallen de tevredenheidscijfers eerder tegen, dan scoort Vlaams-Brabant beter op het vlak van engagement. In verhouding voelen meer Vlaams-Brabanders zich heel geëngageerd, al zijn er ook meer die van zichzelf vinden dat ze helemaal niet geëngageerd zijn.

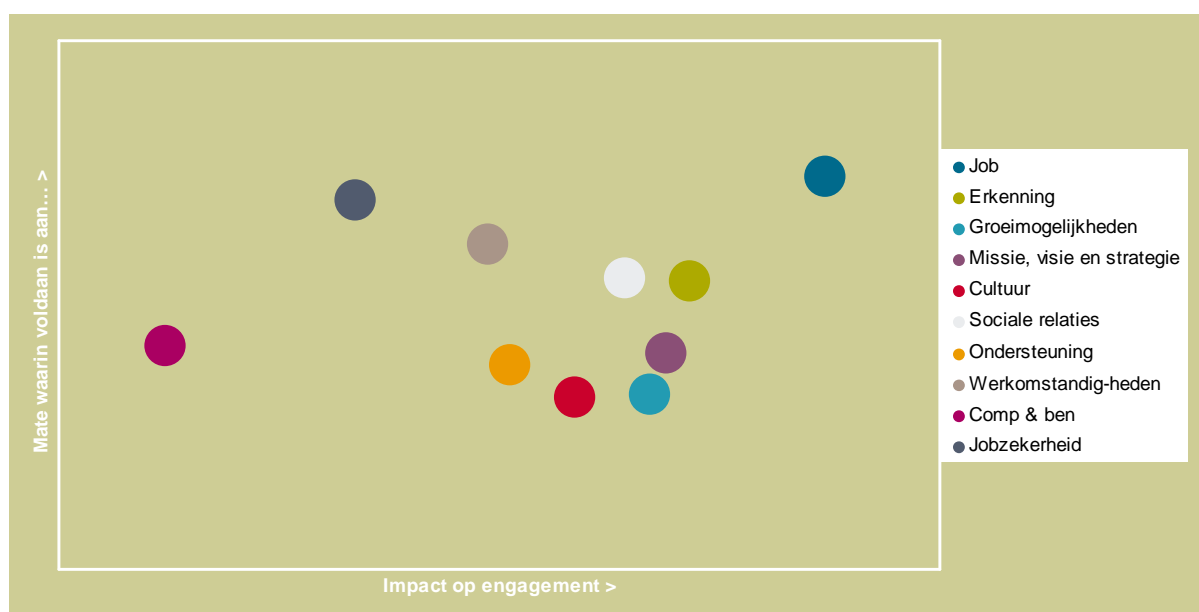
Als we onze blik even buiten de provincie Vlaams-Brabant richten, merken we overigens dat Vlamingen zich vaker geëngageerd voelen dan de rest van het land.

### Welke factoren maken van Vlaams-Brabantse werknemers geëngageerde medewerkers?

Hierboven las u de definitie en het HR-model dat SD Worx rond het begrip 'engagement' heeft opgesteld. Een theorie wordt echter stevig onderbouwd als zij door de praktijk wordt getoetst.

Welke factoren of "engagement drivers" zijn voor de Vlaams-Brabantse werknemer nu vooral van belang? In deze brochure splitsen we deze vraag toe op het algemene engagement en in detail op één resultaat, met name trouw.

#### Engagement: algemeen



Bovenstaande tabel toont de verschillende 'dissatisfaction removers' en 'engagement drivers'. De verticale as toont de mate waarin binnen de West-Vlaamse ondernemingen aan die factoren is voldaan. De horizontale as toont de impact die de verschillende factoren hebben op het engagement van de werknemer.

Voor de provincie Vlaams-Brabant levert dat enkele opmerkelijke resultaten op.

→ *Vlaams-Brabantse medewerkers zijn vooral geëngageerd door hun jobinhoud*

De Vlaams-Brabantse werknemers zijn heel tevreden over hun jobinhoud (hoge waarde op de verticale as). Deze factor heeft bovendien een heel grote impact op hun engagement (hoge waarde op de horizontale as), wat maakt dat veel Vlaams-Brabanders zich geëngageerd voelen omdat hun jobinhoud voldoet aan hun persoonlijke behoeften en verwachtingen.

→ *Vlaams-Brabantse werknemers vrij tevreden over de jobzekerheid*

De jobzekerheid lijkt in veel Vlaams-Brabantse ondernemingen vrij groot te zijn. Anderzijds heeft die zekerheid niet echt veel impact op het engagement van de Vlaams-Brabantse medewerker. De factor bevindt zich opvallend links op de horizontale as. We zagen in het theoretische model van SD Worx dat jobzekerheid dan ook een "dissatisfaction remover" is. Nochtans zijn deze factoren ook belangrijk, want een medewerker kan zich pas echt engageren als hij eerst tevreden is.

→ *Vlaams-Brabantse ondernemingen moeten veel belang hechten aan de erkenning van hun medewerkers*

Eerder in deze brochure zagen we reeds dat meer dan de helft van de Vlaams-Brabanders (58,1%) 'te weinig erkenning' opgeeft als belangrijkste reden om van job te veranderen. De gemiddelde Vlaams-Brabantse werknemer hecht dus veel waarde aan deze factor, die bovendien een grote impact heeft op het engagement. Hoewel 'erkenning' niet zo goed scoort als 'jobinhoud' zijn er volgens de bovenstaande tabel toch blijkbaar voldoende Vlaams-Brabantse ondernemingen die dit in hun beleid hebben opgenomen (zie verticale as: 'mate waarin voldaan is aan'). Bedrijven in Vlaams-Brabant doen er dus best aan om deze factor blijvend te onderhouden en zelfs nog te versterken.

→ *Ook sociale relaties moeten een blijvend aandachtspunt vormen*

Eerder zagen we ook dat veel Vlaams-Brabanders waarde hechten aan de sociale relaties op de werkvloer. Hoewel deze factor niet meteen de grootste impact heeft op engagement, is hij belangrijk genoeg om blijvend aandacht aan te schenken.

→ *Vlaams-Brabantse ondernemingen bieden te weinig groeimogelijkheden*

De factor 'groeimogelijkheden' heeft in Vlaams-Brabant een aanzienlijk grote impact op het engagement van medewerkers. Toch zijn de Vlaams-Brabantse werknemers niet bijster tevreden over de manier waarop hun firma hieraan voldoet (lage score op de verticale as). Vlaams-Brabantse ondernemingen die via geëngageerde medewerkers extra succesvolle resultaten willen boeken, moeten dus de nodige aandacht schenken aan voldoende groeimogelijkheden op de werkvloer. Eerder in de brochure zagen we immers ook dat een gebrek aan voldoende doorgroeimogelijkheden voor liefst 30% van de werknemers een heel belangrijke reden vormt om ontslag te nemen.

→ *Vlaams-Brabantse ondernemingen niet altijd even open over hun missie, visie, strategie en cultuur*

Wanneer het voor medewerkers duidelijk is wat de missie, visie en strategie van hun onderneming inhoudt, en wanneer werknemers zich kunnen vinden in de cultuur, normen en waarden van hun organisatie, zullen zij zich rapper vereenzelvigen met het bedrijf, wat op zijn beurt leidt tot een geëngageerde manier van werken. De Vlaams-Brabander vindt echter dat zijn firma dat niet altijd voldoende duidelijk laat uitschijnen. Bedrijven missen zo soms nog teveel kansen om hun medewerkers zich met hun onderneming te laten identificeren.

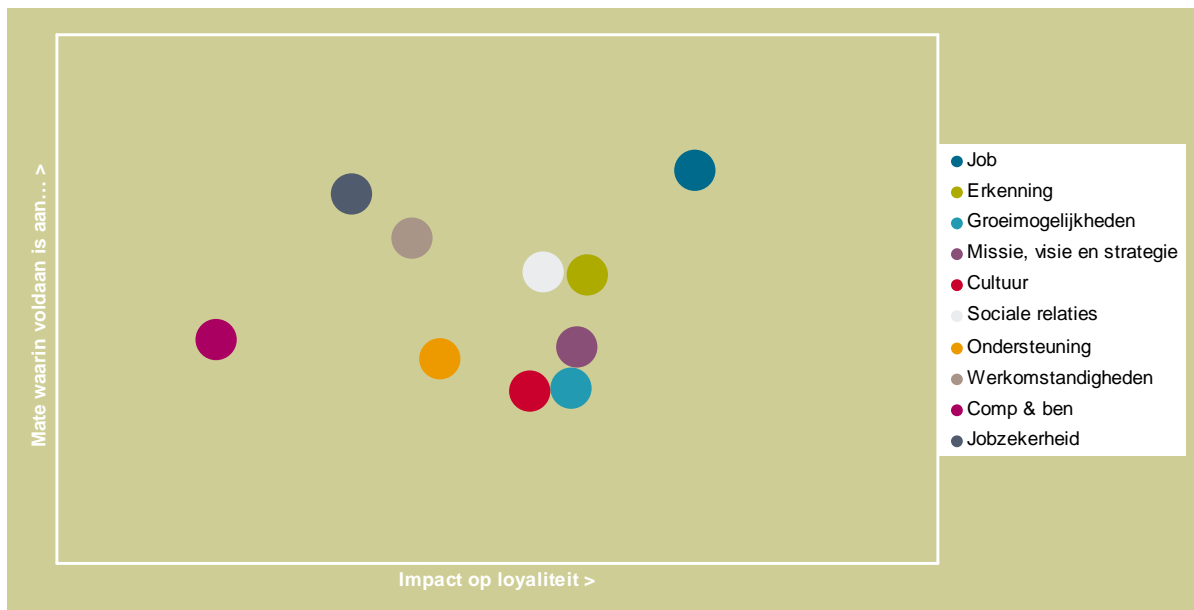
→ *Vlaams-Brabanders niet bijster tevreden over hun loonpakket*

Eerder in deze brochure lasen we dat bijna de helft van de Vlaams-Brabanders graag iets aan zijn loonpakket wil wijzigen en dat voor meer dan de helft een slecht salaris de voornaamste reden zou vormen om van job te veranderen. Uit bovenstaande tabel blijkt ook dat niet veel Vlaams-Brabantse medewerkers de loftrompet zwaaien over hun loonpakket (comp&ben). Deze "dissatisfaction remover" is nochtans noodzakelijk om een medewerker tevreden te houden. En pas wanneer een werknemer tevreden is, kan hij ook uitgroeien tot een geëngageerd personeelslid. De Vlaams-Brabantse ondernemingen kunnen deze broeihaard van mistevredenheid dus best niet achteloos naast zich neerleggen als ze op termijn hun medewerkers geëngageerd willen krijgen voor

hun zaak. Al spreekt het waarschijnlijk voor zich dat de economische crisis ook een specifieke rol speelt in dit verhaal.

### Wat maakt een Vlaams-Brabander trouw aan zijn onderneming?

Een van de resultaten van een goed engagementbeleid zou moeten zijn dat medewerkers zich trouw opstellen ten opzichte van hun werkgever. Eerder in deze brochure zagen we dat een Vlaams-Brabander iets minder trouw is aan zijn onderneming dan de gemiddelde landgenoot. Welke factoren moeten de Vlaams-Brabantse ondernemers dan zeker verzorgen en versterken om deze trend te keren en hun medewerkers meer aan zich te binden?



Net als bij het algemene engagement-resultaat, merken we dat de factoren 'job' en 'erkenning' een grote impact hebben op de loyaliteit van de Vlaams-Brabantse werknemer. Ook hier scoort enkel de factor 'job' vrij goed binnen de Vlaams-Brabantse ondernemingen. Zowel voor 'erkenning', 'missie, visie en strategie', 'cultuur' als 'groeimogelijkheden' is er voor de werkgevers nog veel werk aan de winkel. De gemiddelde Vlaams-Brabander vindt deze factoren nog te weinig terug binnen zijn onderneming. Nochtans hebben ze allen een vrij grote impact op diens loyaliteit, en zal een trouwe medewerker veel rapper sterke prestaties leveren en zich extra inzetten.

## Waarom SD Worx?

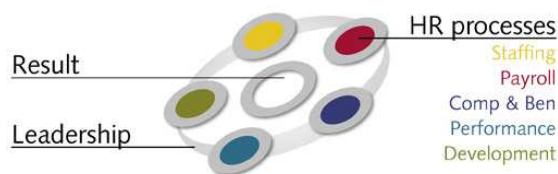
SD WORX, het grootste HR-consultancybedrijf van België, biedt een volledige dienstverlening rond het tewerkstellen van personeel.

Wij staan kwalitatief sterk in alle afzonderlijke HR-disciplines. Wij adviseren u over Staffing, Development, Performance, Comp & Ben en Payroll. Daarbij zorgen we voor het nodige juridische advies en stroomlijnen we uw administratie.

Onze Full Circle-visie op Human Resources vertrekt vanuit de sterke overtuiging dat HR meetbaar moet bijdragen tot uw organisatieresultaten. Effectieve en efficiënte HR-processen zijn noodzakelijk om dit doel te bereiken. Inspirerende leiders zijn echter even cruciaal om tot resultaten te komen. Uw globale HR-beleid kan pas slagen wanneer leidinggevendenden dit beleid daadwerkelijk uitdragen naar hun medewerkers.

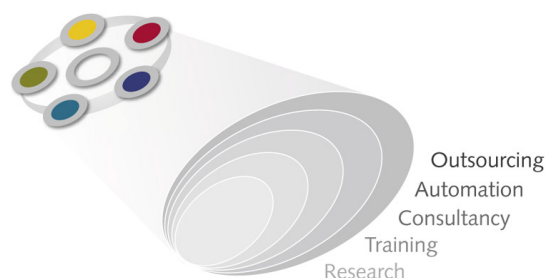
Uw leidinggevendenden moeten ook het HR-beleid mee vorm geven vanuit de strategie van uw organisatie.

De combinatie van al deze HR-processen en leiderschap zorgt voor duurzame organisatieresultaten.



**Result = HR processes x Leadership**

Onze 350 consultants reiken, ongeacht het HR-proces, hun kennis en ervaring aan vanuit dezelfde Full Circle-visie. Zij zien de samenhang tussen alle HR-processen en leiderschap. Vanuit die visie zetten we trainingen op en leveren we resultaatgerichte consultancy. We bieden u pragmatische oplossingen op het vlak van automatisering en implementeren uw in- en outsourcingbeleid. Onze expertise is gebaseerd op onderzoek en markttoetsing van ons research center.



© SD Worx 2010

De intellectuele eigendomsrechten op dit rapport horen toe aan SD Worx en zijn auteursrechtelijk beschermd. Het kopiëren, aanpassen of wijzigen van geheel of van een deel van het rapport, onder welke vorm en op welke wijze dan ook, zonder de uitdrukkelijke toelating van SD Worx is verboden. Inbreuken zullen burgerlijk en strafrechtelijk vervolgd worden. SD Worx geeft aan de lezer van dit rapport de toelating om de geraadpleegde gegevens te kopiëren, af te drukken en aan te wenden op voorwaarde dat deze gegevens louter voor informatieve doeleinden van de lezer worden aangewend, en met uitsluiting van elke vereenvoudiging, distributie, commercialisatie of exploitatie onder derden. SD Worx respecteert in dit rapport de privacy in overeenstemming met de bepalingen van de Wet van 8 december 1992 op de Bescherming van de Persoonlijke Levenssfeer. De bepalingen van deze disclaimer worden beheerst door het Belgische recht. De rechtbanken van Antwerpen zijn bevoegd.