

Dossier



- **TUSSEN WERKNEMER EN ZELFSTANDIGE**
Hoe kunnen kenniswerkers efficiënter worden ingezet?
- **JURIDISCH STATUUT KENNISWERKERS IS MOGELIJK**
Vooral beloning voor extra prestaties ligt moeilijk
- **SPREEK MET DE KENNISWERKER**
Communicatie zorgt voor aanvaarding van vrijheidsbeperkingen
- **JONGE MENSEN WILLEN MEER FLEXIBILITEIT**
Maar zowel wetgever als bedrijf stellen grenzen
- **DE EVANGELISTEN VAN DE SOFTWARE**
Interne adviseurs voorspellen technologische en marktevolutie
- **BETROKKENHEID CREËREN**
Contact met klanten motiveert R&D-medewerkers

Kenniswerkers

innovatietalent koesteren

Tussen werknemer en zelfstandige

Agoria heeft de situatie van de kenniswerkers in Belgische bedrijven onderzocht. De resultaten daarvan vormen nu de aanzet tot een debat bij de bedrijven én overheid om de inzetbaarheid van kenniswerkers nog te verbeteren.

De lidbedrijven van **Agoria** willen hun kenniswerkers kunnen behandelen op een manier die de combinatie maakt van de flexibiliteit van een zelfstandige met de zekerheid van een werknemer. De bedrijven beseffen goed dat ze al heel wat kunnen doen om dat te realiseren. Tegelijk vragen ze aan de overheid om ook een inspanning te doen om een grotere flexibiliteit op het vlak van tijdsbesteding, verloning en arbeidsorganisatie mogelijk te maken.

“Onze lidbedrijven hebben ons gevraagd om een oplossing te zoeken voor het groeiende aantal kenniswerkers dat aan de slag is hun organisatie. Zij zagen dat het juridische statuut en de klassieke managementstructuur niet was aangepast aan een nieuw type werknemer dat vooral bezig is met innovatieve en creatieve processen. Voor de bedrijfsleiders is dat erg belangrijk omdat ze zien dat de toegevoegde waarde van die kennis, groter is geworden dan die van de bestaande economische factoren als arbeid en kapitaal,” zegt **Dirk Heylen**, adviseur van het sociaal departement van Agoria.

REFLECTIEGROEP

Om die problematiek aan te pakken werd een reflectiegroep opgericht met enkele vertegenwoordigers van de lidbedrijven **IBM, Real-Dolmen, Siemens, Getronics en Barco**. Achteraf zijn daar **Tyco Electronics Raychem, Tech Data, Alcatel Lucent Bell, Philips Belgium** en **Atlas Copco Airpower** bijgekomen. De personeelsdirecteur van **Imec** werd ook aangetrokken omwille van zijn speciale ervaring in een instituut met veel researchers. De leden hebben eerst een inventaris gemaakt van de bestaande kennis over het thema. “Dat viel tegen. Er waren in België geen onderzoeken uitgevoerd rond kenniswerkers. Veel publicaties, maar zonder grondig onderzoek. Daarvoor moesten we naar Nederland of Ierland. Daarom hebben we beslist om de **Universiteit Antwerpen** te vra-



Dirk Heylen, Agoria: “Het juridische statuut en de klassieke managementstructuur van de meeste bedrijven is niet aangepast aan werknemers die bezig zijn met innovatieve en creatieve processen.”

gen een analyse te maken van de juridische situatie. Prof. **Marc Rigaux** en zijn team hebben onderzocht wie de kenniswerkers zijn en wat hun efficiënte inzet belemmert. Hij heeft enerzijds voorstellen geformuleerd om die situatie te verbeteren, maar anderzijds ook de bestaande wettelijke mogelijkheden belicht die organisaties nu al kunnen gebruiken en dat vaak niet doen. Zo heeft hij het bijvoorbeeld over systemen als telewerken, de resultaatgebonden verloning, en kennisborging,” zegt Dirk Heylen.

DRIE TYPES

In het begin vertrok de werkgroep nog van het idee om een apart derde statuut voor kenniswerkers voor te stellen naast dat van arbeiders en bedienden. Dirk Heylen: “Maar dat bleek geen haalbare kaart. Ten eerste staat het verschil

in statuut tussen arbeiders en bedienden ter discussie. Agoria doet hierover al voorstellen. Bovendien zagen we in dat voorstellen hieromtrent het in de bestaande politiek-sociale context niet zouden halen. Daarom hebben we geopteerd voor een genuanceerde aanpak in twee domeinen. Naast een zoektocht naar een aangepaste rechtspositieregeling zijn we ons ook gaan concentreren op de maatregelen die de bedrijven meteen kunnen nemen, zonder dat er aan de juridische toestand iets verandert. Daarvoor hebben we contact genomen met het bureau **Kessels & Smit**, een specialist op het vlak van leren en ontwikkeling.”

Die consultants hebben verschillende mensen ondervraagd bij **Barco, Tyco Electronics Raychem, Tech Data, Atlas Copco Airpower** en **IBM**. “Bedoeling was om de reacties te verzamelen van leidinggevendenden, personeelsverantwoordelijken, de kenniswerkers zelf en andere betrokkenen. In hun definitie van een kenniswerker gaat het om een persoon die relevante informatie opspooft en verwerkt, op basis hiervan nieuwe bekwaamheden ontwikkelt en deze toepast ter verbetering en vernieuwing van diensten, processen en producten. De kenniswerkers willen meer regie voeren op jobinhoud en jobvoorwaarden en streven naar een vorm van persoonlijk ondernemerschap. Ze zijn zich ook bewust van hun marktwaarde. Volgens Kessels & Smit zijn er drie types kenniswerkers: de vernieuwer, de verbeteraar en de specialist. Maar uit reacties van de bedrijven blijkt duidelijk dat zij zelf niet altijd het verschil kunnen maken tussen wie wel of niet een kenniswerker is. Kessels & Smit heeft een vragenlijst ontwikkeld die bedrijven moet toelaten om daarover duidelijkheid te krijgen.”

Dirk Heylen: “Agoria heeft intussen een website gelanceerd waarin deze informatie is bij elkaar gebracht. Bedrijven kunnen er bijvoorbeeld de vragenlijsten invullen om zo een indicatie te krijgen van hun eigen situatie. Maar daarnaast willen we de webstek voortdurend vernieuwen met persberichten en commentaren van gebruikers.” ■

www.dekenniswerker.be

Juridisch statuut kenniswerkers is mogelijk

De discussie over het afschaffen van het juridisch onderscheid tussen arbeiders en bedienden is voor de Onderzoeksgroep Sociaal Recht van de Universiteit Antwerpen de ideale gelegenheid om de rechtspositie van de kenniswerkers onder de aandacht te brengen.

“In het huidige economische klimaat bestaat er een bereidheid om het verschil tussen arbeiders en bedienden weg te werken. Voor mij is het een teken dat er een cultuuromslag in de lucht hangt. Op dergelijke ogenblikken wordt het ook mogelijk om een juridisch statuut te creëren voor kenniswerkers door middel van een aantal aanpassingen aan het eenheidsstatuut,” zegt prof. **Marc Rigaux**, woordvoerder van de Onderzoeksgroep Sociaal Recht van de **Universiteit Antwerpen**.

HUIDIGE SITUATIE

“Op dit ogenblik is er geen apart statuut voorzien in het wettenrecht of in de collectieve arbeidsovereenkomsten. Dat verhindert niet dat het mogelijk is om een aparte regeling te treffen in de organisaties zelf op het niveau van de functieomschrijving. Het probleem is dat die afspraken op een lager niveau blijven. Bij een conflict moet die specifieke regeling dan altijd wijken,” zegt Marc Rigaux.

Een eerste probleem voor de onderzoekers was het ontbreken van een goede definitie van de kenniswerker. Onderzoekster **Ilse Van Puyvelde**: “Het woordgebruik laat uitschijnen dat iedereen die arbeid verricht op basis van kennis in aanmerking komt voor dat statuut. Maar dan



Marc Rigaux: “Het is momenteel aan de bedrijven om te beslissen wie al dan niet tot de groep kenniswerkers behoort.”

kan je 99 procent van de actieve bevolking er toe rekenen. Dat is niet de bedoeling. In de buurlanden spreekt men ook wel over kenniswerkers, maar nergens is er een wettelijke regeling uitgewerkt. Daarom hebben we gekeken naar andere disciplines zoals de sociologie. We hebben bijvoorbeeld ook contact gehad met het bureau **Kessels & Smit** dat parallel een onderzoek uitvoerde. Zo zijn we gekomen tot een meer restrictieve omschrijving voor kenniswerkers als mensen die kennis genereren en overdragen.”

“Maar ook dan blijven discussies mogelijk. Gaat het over onderzoekers in een researchinstituut of is een arbeider die verbeteringen voorstelt aan de productielijn ook een kenniswerker? Dat is voor ons geen technische vraag, maar een beleidsopatie. Het is momenteel aan de bedrijven om die knoop door te hakken,” zegt Marc Rigaux.

STIMULEREN EN BEWAREN

De bedrijven kijken in de eerste plaats naar de instrumenten die ze in handen krijgen om de kenniswerkers beter te managen. Ilse Van Puyvelde: “Zij willen deze mensen kunnen stimuleren en tegelijk de kennis die zo ontstaat beter beschermen. Ze mikken dan op meer flexibiliteit op het vlak van tijdsbesteding, functie, plaats van de arbeid en verloning.”

Maar de bestaande mogelijkheden zijn niet altijd bekend bij de bedrijven. “In de faculteit chemie bestaat er een systeem van bursalen waarbij studenten een doctoraat maken aan de universiteit maar waarbij een bedrijf het onderzoek financiert. De gecreëerde kennis komt dan in handen van de onderneming. Het lijkt me perfect haalbaar om deze maatregelen uit te breiden naar andere studierichtingen en bedrijfssectoren,” zegt Marc Rigaux.

De vraag naar een grotere flexibiliteit op het vlak van salaris en bonussen is een prioriteit voor de ondernemingen. “Zij willen de kenniswerkers wel extra belonen voor prestaties, maar deze betalingen niet laten belasten als loon. Op juridisch vlak ligt dat zeer moeilijk,” zegt Ilse Van Puyvelde.

Marc Rigaux: “In ons voorstel om het statuut te creëren willen we de definitie van kenniswerk opnemen in de arbeidsovereenkomstenwet. We stellen voor om een kader te creëren met een definitie die daarna eventueel op sectoraal niveau kan worden aangepast. Op die manier is het mogelijk om ook op het vlak van de sociale zekerheid en de fiscaliteit regelingen te treffen. Iets dergelijks gebeurt nu al voor de vermindering van de bijdragen voor kansengroepen.”

“Volgens onze definitie wordt onder kenniswerk verstaan de verantwoordelijkheid tot het leveren van een creatieve bijdrage tot de kern van de economische activiteiten binnen de onderneming als kenniscentrum,” zegt Ilse Van Puyvelde.

Marc Rigaux is ervan overtuigd dat het introduceren van de definitie gemakkelijker zal verlopen wanneer ze betrekking heeft op een duidelijk afgelijnde groep. “Op die manier vindt het principe ingang in de wet en kunnen organisaties er mee aan de slag. Daarna zou het, zoals gezegd, altijd mogelijk kunnen blijven om de definitie op sectoraal niveau aan te passen of uit te breiden.”

Het onderzoek is samengevat in een tekst Kenniswerkers: naar een geëigende rechtspositieregeling?



Ilse Van Puyvelde: “Bedrijven willen de kenniswerkers wel extra belonen voor prestaties, maar deze betalingen niet laten belasten als loon. Op juridisch vlak ligt dat zeer moeilijk.”

Spreek met de kenniswerker

Het kantoor Kessels & Smit heeft een onderzoek uitgevoerd naar de reële situatie van kenniswerkers in de bedrijven van Agoria. De adviseurs hebben een aantal instrumenten uitgewerkt die de basis kunnen vormen voor het overleg tussen kenniswerkers en bedrijven.

“Het heeft geen zin dat bedrijven een reglement opstellen waaraan ze hun kenniswerkers moeten onderwerpen. Daarvoor zijn de verschillen te groot tussen de bedrijven onderling en tussen de individuele kenniswerkers. Wij zijn ervan overtuigd dat een goede regeling moet voldoen aan de noden van beide partijen. We kunnen een kader aanreiken met aandachtspunten, maar volgens mij is het gesprek zelf tussen bedrijfsverantwoordelijke en de kenniswerker het belangrijkste. In veel bedrijven moet men

nog aan de cultuur werken om samen te overleggen over die arbeidssituaties. Maar eens dat bestaat, is de basis gelegd. Dan zijn onze bevindingen eigenlijk heel vanzelfsprekend,” zegt **Bert Smits** van **Kessels & Smit**. Zijn collega **Suzanne Verdonschot**: “Een voorbeeld is het thema van het thuiswerken. Aanvankelijk gingen we ervan uit dat bedrijven dit liever niet hebben, maar dat het een absolute vereiste was voor de kenniswerker. Maar dat bleek helemaal niet altijd het geval te zijn. We zagen wel dat alle kenniswerkers een zekere graad van vrijheid willen om hun werk zelf te organiseren. Van zodra ze dan inspraak krijgen over de invulling van hun tijdsbesteding, kunnen ze zich erbij neerleggen wanneer er bepaalde beperkingen bestaan in het bedrijf. Wat ze echter niet willen is dat er een aantal reglementen worden opgelegd zonder dat erover gesproken kan worden.”

OP ZOEK NAAR EEN DEFINITIE

Het onderzoek is het resultaat van een combinatie van een literatuurstudie en een reeks interviews in de bedrijven. “Samen met de HR-verantwoordelijke is per organisatie een selectie gemaakt van de mensen die geïnterviewd zouden worden. Dat waren in elk geval een kenniswerker, een leidinggevende van kenniswerkers en een HR-verantwoordelijke,” zegt Suzanne Verdonschot.

De eerste opdracht was om uit die verklaringen een definitie van een kenniswerker op te stel-

len. Bert Smits: “We hebben drie verschillende types van kenniswerker onderscheiden: de vernieuwer, de verbeteraar en de specialist. De geïnterviewden associëren de kenniswerker het meest met de uitvinder die in zijn laboratorium of werkplaats nieuwe ideeën voor producten of diensten ontwikkelt. Dat blijkt een traditioneel beeld van de vernieuwer te zijn dat in de praktijk zeker niet overheerst. Daarnaast is er het type van de verbeteraar die werkt vanuit klantenvragen en problemen die zich voordoen. Het

gaat hier om verbeteringen in werkprocessen, diensten en soms ook producten. Volgens de respondenten is het derde type een inhoudelijke specialist met veel kennis op één bepaald terrein. Deze kenniswerkers vergaren kennis en

zorgen voor de verspreiding en het bruikbaar maken ervan. Het zijn een soort toeleveranciers voor de vernieuwers en verbeteraars die op basis van deze informatie nieuwe producten of diensten ontwikkelen. Het onderscheid tussen de drie types is echter zelden scherp en overlappingsen zijn legio.”

De onderzoekers kwamen ook tot de bevinding dat het niet alleen aan de medewerker zelf toekomt om te bepalen of hij al dan niet een kenniswerker is. “Het bedrijf moet hem ook toelaten om die rol te vervullen. In vele organisaties verwacht men niet dat iedereen nieuwe producten gaat ontwikkelen of processen verbeteren. Daar wil men liever dat de mensen zich strikt aan de taakomschrijving en de afspraken houden. Iemand die de ambitie heeft om een kenniswerker te zijn, zal dan weer niet kunnen aarden in een dergelijke omgeving,” zegt Suzanne Verdonschot.

WAT KAN EEN KENNISWERKER?

De kerntaak van de kenniswerker is het verwerken van informatie. Bert Smits: “Dat betekent: het opsporen van nieuwe informatie, het

“TOLERANTIE VOOR FOUTEN IS VAN ZEER GROOT BELANG.”



Het onderzoek van Kessels & Smit werd uitgevoerd door (vlnr) Suzanne Verdonschot, Bert Smits, Marloes van Rooij en Luk Dewulf.

leggen van verbanden en het toepasbaar of beschikbaar maken van de kennis die zo ontstaat. Heel belangrijk daarbij is het gebruik van kennis die al bestaat binnen de organisatie. Maar de kenniswerker moet niet alleen goede contacten onderhouden binnen het bedrijf. Hij moet ook op de hoogte zijn van de ontwikkelingen in zijn vakgebied en een netwerk uitbouwen buiten het bedrijf. Daar hoort ook een mentale en fysieke mobiliteit bij. Het beeld van de *nerd* achter zijn computer klopt dus zeker niet.”

“Een goede kenniswerker wacht ook niet tot hij de opdracht krijgt om iets te onderzoeken. Hij neemt zelf initiatief. Hij is actief op zoek naar kansen binnen en buiten de organisatie. Hij neemt de verantwoordelijkheid om toegevoegde waarde te creëren voor zijn bedrijf. In dat opzicht vertoont hij ook de kenmerken van een entrepreneur,” zegt Suzanne Verdonschot.

Die kunde van een kenniswerker gaat gewoonlijk ook gepaard met een bepaalde persoonlijkheid. “Zoals gezegd mag je ervan uitgaan dat hij zal streven naar autonomie om zijn werk zelf te organiseren en ook om zijn toekomst uit te bouwen. Dat spreekt eigenlijk vanzelf. Iemand die braaf uitvoert wat men hem opdraagt zal nooit iets nieuws ontdekken. Daarnaast is het zeer belangrijk dat een organisatie de kenniswerkers erkent en waardering geeft. Die erkenning moet ook blijken naar de buitenwereld, zoals klanten en partners. Dat heeft mede te maken met het verwerven van status voor deze medewerkers: zij hebben een aparte positie en het is niet altijd mogelijk hen te promoveren tot leidinggevende.”

OPTIMALISEREN

Kessels & Smit heeft een praktisch instrument uitgewerkt aan de hand van een vragenlijst (zie kader) die bedrijven kan helpen om hun kenniswerkers beter te ondersteunen. Bert Smits: “We doen dat op drie niveaus: voor de leidinggevende, voor de HR-verantwoordelijke en op het vlak van de werkomgeving. De leidinggevende moet in de eerste plaats het verband leggen tussen de activiteiten van de kenniswerken en de organisatie als geheel. Dat kan door de strategie van het bedrijf te bewaken en de prioriteiten vast te leggen. Het is ook de leidinggevende die de budgetten voor kenniswerk zal moeten verdedigen. Heel bijzonder in deze relatie is dat de leidinggevende niet altijd in-

“HET BEELD VAN DE NERD ACHTER ZIJN COMPUTER KLOPT ZEKER NIET.”

houdelijk kan aansturen omdat de kenniswerker veel beter is ingelicht. Anderzijds moet hij ook vertrouwen geven, vrijheid bieden en aandacht besteden aan de nood aan erkenning van de kenniswerker.”

Suzanne Verdonschot: “De verhouding met de personeelsafdeling blijkt vaak moeilijker. Het gaat dan om de planning van de loopbaan en de evolutie van het loon. We zien dat bedrijven trachten om de kenniswerkers in te passen in bestaande carrièreladders en loonschalen, maar dat blijkt eigenlijk nooit goed te lukken. We stellen daarom voor om eerder een overlegstructuur vast te leggen met regelmatige vergaderingen waarop men de evolutie kan bespreken.”

Bedrijven zien ook dat kenniswerkers net als de andere personeelsleden niet meer de hele loop-

baan bij één bedrijf blijven. “Ik pleit ervoor om niet te dwangmatig vast te houden aan deze mensen. Het is beter een goede verstandhouding op te bouwen die ook nadien - wanneer de kenniswerker bij een ander bedrijf actief is - nog goed van pas kan komen,” zegt Bert Smits. Ten slotte moet er ook overleg zijn over de werkomgeving en de fysieke werkplek. “Bedrijven moeten hun kenniswerkers enerzijds toegang geven tot kennisbronnen, maar anderzijds moeten ze ook zorgen dat de kennis wordt vastgehouden in het bedrijf. Zeer belangrijk is ook de houding van het bedrijf: innovatie houdt ook mislukking in. Tolerantie voor fouten is daarom van zeer groot belang,” zegt Suzanne Verdonschot. ■

De resultaten van het onderzoek zijn samengebracht in het Onderzoeksrapport: Maak werk van kenniswerk!

Interactieve tool

Via een interactieve toepassing op het internet willen **Agoria** en **Kessels & Smit** bedrijven niet alleen bewust maken van de problematiek van de kenniswerker, maar ook een platform creëren waar bedrijven en kenniswerkers met elkaar van gedachten kunnen wisselen. Het belangrijkste instrument op de website zijn de interactieve vragenlijsten. De grootste is bestemd voor de kenniswerker zelf en moet bepalen of de persoon überhaupt een kenniswerker is en van welk type. Maar er is ook een beperkte vragenlijst voor de verantwoordelijken in de bedrijven. Alle bevindingen worden automatisch in een rapport gebundeld. Dat bevat ook informatie over de randvoorwaarden die voor de kenniswerker in kwestie belangrijk zijn als ondersteuning van zijn taken.

Een aantal vragen behandelt daarnaast ook de moeilijke kwestie van de marktwaarde van de kenniswerker. Bert Smits: “Hier geven we hen een instrument in handen dat hen sterker maakt in de onderhandelingen met hun bedrijf. Het geeft ook informatie over de marktwaarde van hun personeel. Belangrijk is dat beiden beseffen dat het speelt. We gaan ervan uit dat in een gezonde relatie tussen bedrijf en kenniswerker transparantie belangrijk is, ook over de hoogte van het loon. Zo zullen kenniswerkers zien dat hun marktwaarde stijgt naarmate hun kennis beter is, gemakkelijker toepasbaar in andere bedrijven. Dat wordt nog versterkt wanneer ze bereid zijn om in het buitenland te gaan werken. Het spreekt voor zich dat als een kenniswerker niet buiten België wil verhuizen, en er is maar één bedrijf in ons land dat geïnteresseerd is in zijn kennis, dat hij dan niet erg veeleisend kan zijn. Uit ons onderzoek is daarnaast ook gebleken dat kenniswerkers niet noodzakelijk op zoek zijn naar het hoogste loon. Ze willen correct betaald worden, maar daarnaast zijn er nog andere zaken die hun aan het bedrijf kunnen binden. Ook op dat vlak kunnen de resultaten trouwens van pas komen.”

Bedrijven kunnen ook een teamrapport ontvangen wanneer meerdere van hun kenniswerkers de vragenlijst invullen. Het is de bedoeling dat de resultaten in het rapport kunnen dienen als aanzet om met elkaar in gesprek te kunnen gaan.

De website zelf kan daarna uitgroeien tot een platform voor al wie met de thematiek te maken heeft. Suzanne Verdonschot: “In de eerste plaats doen we dat door de ingevulde antwoorden te bewaren in een databank. Na verloop van tijd zullen er zo voldoende gegevens zijn verzameld om resultaten met elkaar te vergelijken en *benchmarks* te gaan opbouwen. Daardoor zullen we de vragenlijst zelf ook kunnen verbeteren en verfijnen. Dat is een proces dat we in fasen zullen verwezenlijken. Daarnaast komt er van bij het begin ook een blog waar we nieuwsberichtjes en andere zaken zullen posten waarop mensen kunnen reageren.

www.dekenniswerker.be

Jonge mensen willen meer flexibiliteit

IBM wil zijn kenniswerkers meer flexibiliteit gunnen om hun werk zelf te organiseren. Daarnaast zou Big Blue zijn high potentials ook op een aangepaste manier willen verlonen. Op beide punten stoot het echter op wettelijke beperkingen.

“Geschikte laatstejaarsstudenten vragen voortdurend of het mogelijk is om hun werk flexibel in te vullen. Die vraag is de belangrijkste bekommernis van jonge kenniswerkers in de informatica. Wij kunnen daar voor een groot stuk op inspelen door ons concept van de flexibele werkplek (ePlace). Medewerkers moeten de mogelijkheid hebben om te werken waar en wanneer ze dat willen: bij klanten, onderweg of thuis. We weten ook dat sommigen liever ’s avonds of zelfs ’s nachts werken. Maar aan al die verwachtingen kunnen we maar ten dele tegemoetkomen. Er zijn wettelijke beperkingen, zoals de regels voor werkdagen van maximum 8 uur of 40 per week. Afwijkingen daarop zijn niet zomaar toegestaan, behalve voor functies die een permanentie verzekeren. Daarnaast blijven bijzondere regelingen mogelijk, maar die moeten dan passen in sectorovereenkomsten of kunnen enkel ingevoerd worden na goedkeuring van ondernemingsraad en vakbonden. Die verplichtingen zijn erg zwaar. Een versoepeling zou meer dan welkom zijn. Let wel: wij vragen niet om onze mensen langer te laten werken,” zegt **Ariane Vanthourhout**, Employee and Labor Relations Manager bij **IBM België**. Misschien nog belangrijker voor IBM is de beloning. “We willen onze beste mensen iets extra gunnen, maar binnen de Belgische context is het zeer moeilijk om een correcte vergoeding te voorzien die niet grotendeels verdwijnt naar de belastingen.”

TALENTPROGRAMMA

“Kenniswerkers zijn voor IBM die mensen die het bedrijf kunnen helpen groeien en ontwikkelen. Niet alleen informatici, maar ook medewerkers met managementcapaciteiten op diverse vlakken. Kenmerkend zijn de hoge graad van opleiding en de bereidheid hun kennis te delen. Wij verwachten ook dat ze zelfstandig kunnen werken,” aldus Ariane Vanthourhout. In de praktijk gaat het om de medewerkers die behoren tot het *Talent*-programma, ongeveer een vijfde van het totale personeelsbestand. Het zijn ambitieuze mensen met groeiomge-



Ariane Vanthourhout: “We willen een versoepeling, maar wij zijn geen vragende partij om onze mensen langer te laten werken.”

lijkheden die voldoen aan IBM-waarden zoals toewijding en betrouwbaarheid. Zij krijgen speciale opleidingen in verband met coaching, management en financieel beheer. De technici krijgen ook toegang tot internationale specialisten. Al deze mensen kiezen een mentor uit een andere afdeling of specialiteit, om op die manier beter de werking van IBM te leren kennen. Een regel die voor alle medewerkers geldt, is dat het bedrijf mensen aanmoedigt om na vier jaar een overplaatsing aan te vragen naar andere afdelingen. “Medewerkers uit de talentpool kunnen dit veel beter dan anderen. Niet iedereen wil zo vaak veranderen. Maar voor IBM is het wel belangrijk: wij zien dat de persoonlijke groei van de mensen er precies komt door vaak van positie te wisselen. Dat doel bereiken we ook door mensen uit de talentpool te betrekken bij projecten die het hele bedrijf doorkruisen. Een speciaal aspect daarbij is dat we sommige medewerkers uitnodigen om in een gemengd team te gaan werken in één van de BRIC-landen. Enerzijds willen we deze mensen blootstellen aan de bedrijfscultuur ter plaatse, an-

derzijds is het voor IBM ook belangrijk dat zij hun kennis delen met de IBM-ers ter plaatse. Die landen zijn van zeer groot belang voor het bedrijf, omdat de groei zich daar bevindt.”

IBM heeft ook een programma om oudere specialisten de kans te geven om hun kennis te delen met jongeren. Zij kunnen als coach optreden, maar ook cursussen geven over hun specialiteit. Zo wil IBM de kennisoverdracht goed regelen, en tegelijk deze mensen de kans bieden te ontsnappen aan de stress van projectwerk.

NIET ALLES TOESTAAN

IBM wil een heel eind meegaan met de vragen van jongeren naar meer flexibiliteit. “Maar soms is het nodig om tegengas te geven. De meeste personeelsleden werken in teams en dan is het niet meer efficiënt wanneer één teamlid altijd ’s nachts werkt en niet op meetings aanwezig is. De teamleiders moeten erop toezien dat het sociale contact er blijft. Ze kunnen eisen dat mensen meer op kantoor komen.”

Een andere vraag van jonge *high potentials* is om voor meer dan één bedrijf tegelijk te werken. “Zij willen op die manier zo snel mogelijk zo veel mogelijk ervaring opdoen en sneller carrière maken. Dat willen wij niet toelaten. Voor ons zijn bedrijfsgeheimen te belangrijk.”

Ariane Vanthourhout: “We moeten samen met andere bedrijven de inventaris maken van de mogelijkheden die er bestaan en welke resultaten ze kunnen opleveren. Uit discussies met de andere bedrijven van de werkgroep hebben we bijvoorbeeld geleerd hoe belangrijk het kan zijn om mensen te erkennen voor hun bijdrage in innovatie. IBM heeft daarvoor wel een programma op internationaal vlak, maar dat willen we nu ook uitwerken voor België.”

“WE WILLEN ONZE BESTE
MENSEN INDERDAAD
IETS EXTRA GUNNEN.”

De evangelisten van de software

BSB gaf een kleine kern specialisten, de 'evangelisten', carte blanche voor het traceren van technologische innovaties en het anticiperen op behoeften van klanten.

Bij BSB worden ze *tuurders* genoemd. Een groep van 16 hooggekwalificeerde medewerkers die zowel de technologische evolutie als de evolutie in vakgebieden op de voet volgen. Ze kregen geen operationele taken, maar wel de opdracht om het bedrijf te adviseren en te anticiperen op de behoeften van klanten en op technologische verschuivingen. "Ze hebben carte blanche en werken volledig autonoom," benadrukt CEO **Jean Martin**. "Ze worden evenwel beoordeeld op de geboekte resultaten, het gaat hier immers niet om fundamentele research. De vakspecialisten moeten vier keer per jaar een presentatie verzorgen tijdens een internationale studiedag. Driemaandelijks rapporteren ze omtrent de evoluties op de markt."

REKRUTERING

BSB ontwikkelt software en bijhorende diensten. Voornamelijk voor verzekeringsmaatschappijen (beheer van levensverzekeringen, bijvoorbeeld) en activiteiten rond asset management (beheer van financiële activa, met name van verzekeringsmaatschappijen en grote holdings zoals **GDF-Suez**). De groep uit Louvain-la-Neuve, met filialen in Frankrijk en

Luxemburg, telt 235 werknemers en realiseert een omzet van 22 miljoen euro. "Acht jaar geleden, bij de oprichting van het bedrijf, namen we enkel burgerlijk ingenieurs die met onderscheiding afstudeerden in dienst," vertelt **Johann Blanpain**, human resources manager. "Vandaag is onze doelgroep veel breder en stellen we ook gegradueerden in de informatica, economen, actuaristen,... te werk."

Het departement human resources heeft nauwelijks last van de crisis: dit jaar zouden zowat vijftig extra mensen op de loonlijst terecht komen. De sleutel tot het succes schuilt volgens Jean Martin zowel in de benadering van de klanten, als in de technologische strategie. "Vroeger voldeden we aan de behoeften van klanten. Vandaag kunnen we erop anticiperen. En dat dankzij de aanwezigheid van vakspecialisten. Wat de technologie betreft, wilden we altijd al uitpakken met de nieuwste innovaties: Java in 1997, *rich internet applications* vanaf 2007..."

IDEËN AAN ELKAAR TOETSEN

Zijn alle werknemers van BSB dan kenniswerkers? "Het antwoord op die vraag is genuan-



Johann Blanpain en Jean Martin: "Onze medewerkers moeten op alle niveaus de reflex hebben om hun manier van werken te toetsen aan hoe de dingen elders worden aangepakt."

ceerd," vindt Jean Martin. "Onze *tuurders* leveren zonder twijfel innovatief werk af. Onze ontwikkelingsteams zijn operationeler en streven vooral naar verbetering." Toch zou Jean Martin zelfs die operationele profielen liever in de richting van meer creativiteit zien evolueren. "Aangezien de technologie snel evolueert, moeten onze ideeën en strategieën eigenlijk voortdurend getoetst worden aan die van andere specialisten op forums. Bij elke stap, ook al is die zuiver operationeel, zouden we de reflex moeten hebben na te gaan wat de gebruiken zijn op de markt. Die visie moet nog meer in onze bedrijfscultuur doordringen."

Hoewel de *tuurders* veel autonoom kunnen werken dan de ontwikkelaars, zijn er geen tastbare verschillen in het personeelsbeleid voor beide groepen. Er wordt bijzondere aandacht besteed aan teamspirit en aan continue vorming (technisch, talenkennis). "Qua lonen, betalen we voldoende om te voorkomen dat medewerkers om financiële redenen zouden opstappen, maar onvoldoende om enkel de op geld beluste exemplaren aan te trekken. Ze moeten vooral achter ons project staan. Dat is ambitieus, werkt in teamverband en geeft ons de kans de beste krachten aan te trekken. We willen binnen vijf jaar immers tot de Europese Top-5 behoren." ■



Autonomie maar ook resultaatverplichting voor de kenniswerkers.

www.binnenklimaat.be

Betrokkenheid creëren

De R&D afdeling van Tyco Electronics in Kessel-Lo zorgt in de eerste plaats voor een grote betrokkenheid van de kenniswerkers bij het geheel van de organisatie en bij de klanten.



Jan Erreygers: "Er is geen betere motiverende factor voor een ontwikkelaar dan zijn eigen beloftes."

De bedrijfscultuur van **Tyco Electronics** is er op gericht om de succesrijke ontwikkelingen aan te moedigen en te erkennen. "Voor elke octrooiaanvraag voor een nieuwe ontwikkeling krijgt de betrokken werknemer een geldelijke beloning. Het is een eerder symbolisch bedrag, want het gaat meer om het geven van erkenning. Ook krijgen de medewerkers een aandenken. Vanuit het wereldwijde hoofdkwartier is men gestart met een bedrijfscongres, waarbij elke medewerker zich mag kandidaat stellen om zijn nieuwe product of ontwikkeling te presenteren. Zowel om de kennis doorheen de organisatie te verspreiden als om de medewerkers de kans te bieden hun project te presenteren voor een grote groep van collega's," zegt **Jan Erreygers**, R&D Manager Technology & Innovation. Hij onderhoudt contacten met externe bedrijven en kennisinstituten met het oog op innovatieve technologieën. Daarnaast is hij de contactpersoon naar het centrale IP-departement voor alle octrooien van de vestiging in Kessel-Lo.

CONTACTEN MET DE GEBRUIKERS

Jan Erreygers vindt de contacten met klanten en leveranciers misschien nog belangrijker dan de erkenning van het bedrijf. "Wanneer er klanten op bezoek komen, geven ook R&D-mensen een presentatie. Ook onze partners vinden het interessant om te weten waar wij aan wer-

ken. Wanneer projecten een technische fase ingaan, worden de contacten intensiever. Ook bij de eerste installatie van een nieuwe ontwikkeling zijn we aanwezig. We leren nog altijd van de concrete context van het gebruik. Dit contact met de gebruiker is essentieel. Ik heb ervaring gehad in een ander bedrijf waar de ontwikkelaars niet mochten weten voor welke klant ze aan het werk waren. Dat was frustrerend."

Tyco Electronics heeft een aantal jaren geleden een nieuw R&D-centrum gebouwd in Kessel-Lo. "Bij de uitwerking daarvan zijn de medewerkers nauw betrokken geweest. Met de verlangens van het personeel is terdege rekening gehouden. Eén collega heeft het project een jaar lang van zeer nabij gevolgd. Dat is de motivatie van de groep zeker ten goede gekomen."

In de discussie over kenniswerkers komt vaak het thema van de zelfstandigheid naar voren. Ze willen zelf kunnen beslissen over hoe ze hun werk organiseren. "Bij ons gaat dat er meer over hoe ze de voortgang van hun project zien. Zij formuleren zelf hun doelstelling en bepalen de deadlines. Er is geen betere motiverende factor voor een ontwikkelaar dan zijn eigen beloftes."

ALTERNATIEVE ARBEIDSDUURVERDELING

"Onze productontwikkelaars staan in nauw contact met de technici in de laboratoria en de

mensen in de productie. Alleen al daarom is het aangewezen dat ze veel tijd doorbrengen op kantoor en niet te vaak afwezig zijn door thuiswerk," zegt Jan Erreygers.

Soms is thuiswerk wel aangewezen en ook toegelaten. "Als iemand een document moet afwerken, kan het nuttig zijn ongestoord te werken. Maar dan zie je hier soms medewerkers onrustig rondlopen. Ze zitten met een vraag en met een snel antwoord zouden ze meteen verder kunnen. Dan twijfelen ze of ze hun collega mogen storen. Zo zie je dat als mensen in hechte teams samenwerken, aanwezigheid en interactie van belang zijn."

Dat geldt ook voor internationale teams. "Ik ben zelf eens een aantal maanden ingesprongen in de vestiging van Californië. Het is pas dan dat je de mensen goed leert kennen. Die contacten blijken jaren nadien nog erg nuttig."

Tyco Electronics heeft van oudsher een grote productieafdeling met heel wat arbeiders. De arbeidsorganisatie is dan ook zeer strikt geregeld in een ploegensysteem. "Het is pas sinds een aantal jaren dat de bedienden een zekere vorm van flexibiliteit kregen met verschillende aanvangsuren en de keuze van een vrije namiddag. De organisatie evolueert in de richting van uitbreiding van dergelijke vormen van flexibiliteit in arbeidsduurverdeling. Op het vlak van verloning is er een speciale regeling voorzien voor kenniswerkers. Om technisch gespecialiseerde kenniswerkers de doorgroeimogelijkheid te geven in puur technische functies is er recent een dubbelladdersysteem (*dual career ladder*) ingevoerd. Er is nu mogelijkheid tot doorgroei zowel in de klassieke managementcarrière als in een technische carrière." ■

Tyco Electronics

Tyco Electronics in Kessel-Lo werkt aan netwerkelementen en kabelaccessoires zowel voor kopernetwerken als glasvezelnetwerken in de telecom. Het maakt deel uit van een groep die gespecialiseerd is in connectoren voor de automobiellindustrie, consumentenproducten, de industriële markt en de telecommunicatie. Het is één van de drie groepen die overblijft na de splitsing van het conglomeraat Tyco in juli 2007. De andere zijn **Covidien** (medische toepassingen) en **Tyco International** (brand en veiligheid).