



Roteren  
doet  
je leren !

***Jobrotatie als inschakelingsinstrument :  
een handleiding***

Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen

Administratie Werkgelegenheid - Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

**ROTAREN DOET JE LEREN !**

**JOBROTATIE ALS INSCHAKELINGSINSTRUMENT :**

**EEN HANDLEIDING**



# INHOUDSOPGAVE

<b>1.</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>DEFINITIE EN CONCEPT VAN JOBROTATIE</b>	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>METHODIEK VAN HET ONTWIKKELEN VAN PROJECTEN</b>	<b>7</b>
3.1	Model en projectfasen	7
3.2	Prospectie	7
3.2.1	Voordelen van jobrotatie	8
3.2.2	Rol van de projectontwikkelaar	8
3.2.3	Aangrijpingspunten bij de prospectie	9
3.2.4	Checklist prospectie	9
3.3	Projectontwikkeling	10
3.3.1	Samenstelling en rol van de stuurgroep	10
3.3.2	Vastleggen van de kwantitatieve en kwalitatieve opleidingsbehoeften van de werknemers	10
3.3.3	Vastleggen van de kwantitatieve en kwalitatieve opleidingsbehoeften van de werkzoekenden	11
3.3.4	Informatie, communicatie en afstemming tussen alle betrokken actoren	12
3.3.5	De overeenkomst	12
3.4	Projectimplementatie	13
3.4.1	Toeleiding en rekrutering	13
3.4.2	Introductie van de werkzoekende	13
3.4.3	Uitvoering, permanente bijsturing en evaluatie	13
3.5	Slotfase	14
<b>4.</b>	<b>FINANCIERING EN STATUTEN</b>	<b>15</b>
<b>5.</b>	<b>GOOD PRACTICES</b>	<b>17</b>
5.1	Aantal Europese modelprojecten	17
5.1.1	De Pennel en Flipo case – bedrijf in Frankrijk	17
5.1.2	Jobrotation in de scheepsbouw- en horecasector in Portugal	17
5.2	Goede praktijken in Vlaanderen	18
5.2.1	Loca Labora	18
5.2.2	Project Athena van de Kamer van Koophandel en Nijverheid in Dendermonde	20
5.2.3	EDUCAM, het paritaire fonds van de beroepsopleiding van de autosector en aanverwante sectoren	20
	<b>BIJLAGE 1 : FASEN VAN EEN JOBROTATIEPROJECT</b>	<b>22</b>
	<b>BIJLAGE 2 : CHECKLIST</b>	<b>23</b>
	<b>BIJLAGE 3 : NETWERKEN IN EUROPA</b>	<b>24</b>
	<b>BIJLAGE 4 : NUTTIGE ADRESSEN</b>	<b>26</b>
	<b>BIJLAGE 5 : LIJST VAN AFKORTINGEN</b>	<b>28</b>

## 1. INLEIDING

Twee belangrijke processen kentekenen momenteel de arbeidsmarkt: het proces van levenslang leren en de spanning tussen vraag en aanbod.

Door de steeds snellere toename van kennis worden bedrijven en individuen voor concrete uitdagingen gesteld. Er wordt van werknemers verwacht dat ze zich continu bijscholen, dat ze zich actief kunnen aanpassen aan veranderende omgevingen en dat ze allerlei vaardigheden verwerven. De nood aan upgrading, het opwaarderen van kennis en vaardigheden worden een onderdeel van elke loopbaan, van laag- tot hooggeschoolden.

Ondanks de economische opleving en de dynamiek komen de tegenstellingen en de knelpunten op de arbeidsmarkt nog steeds sterk naar voor. De dualisering op de arbeidsmarkt wordt versterkt en de kloof tussen laaggeschoolden en hooggeschoolden blijft. De vraag naar hogergeschoolden blijft trouwens nog elk jaar stijgen.

De spanning tussen vraag en aanbod is eveneens gegroeid. De spanning op de vacaturemarkt staat de afgelopen jaren sterk in de belangstelling. Vanuit het bedrijfsleven komen er duidelijke signalen dat het niet meer vanzelfsprekend is om de gewenste kandidaten te vinden, vacatures geraken moeizaam ingevuld. Ondertussen blijven een aantal groepen in de werkloosheid vastzitten.

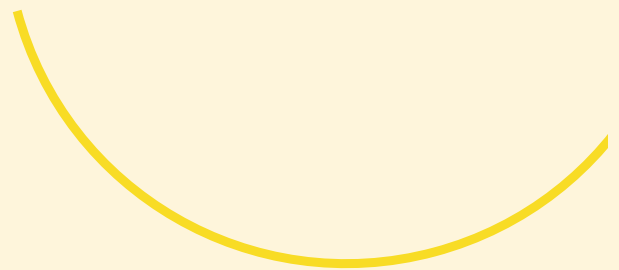
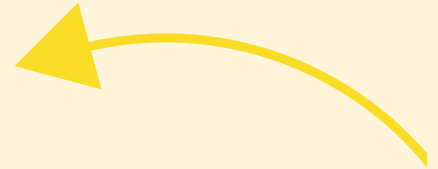
Al deze vaststellingen vragen om een gericht arbeidsmarktbeleid en om nauwkeurige instrumenten. Jobrotatie als inschakelinginstrument is één van de mogelijke instrumenten die een antwoord biedt op de noden aan opleiding van werknemers en de nood aan opleiding en werkervaring van werkzoekenden.

In januari van dit jaar heeft de SERV een aantal beleidsaanbevelingen geformuleerd, die het uitgangspunt vormden voor de inbreng van de sociale partners in de Vlaamse bijdrage voor het Belgische actieplan voor de Europese Werkgelegenheidsrichtsnoeren. Levenslang leren en vorming voor werknemers zijn één van de nieuwe accenten die in het Vlaamse actieplan de nodige aandacht krijgen.

De sociale partners hebben zich in hun aanbeveling over het arbeidsmarktbeleid in Vlaanderen van januari 1999 geëngageerd om de bestaande ideeën en concepten over jobrotatie te verspreiden en nieuwe initiatieven aan te moedigen. Deze handleiding is dan ook een tweede stap in dit proces na de studiedag die plaatsvond in het voorjaar van 1999.

Deze handleiding is bedoeld voor alle personen die een jobrotatieproject willen ontwikkelen. Er werd een ideaalconcept uitgetekend waarbij met zoveel mogelijk elementen rekening werd gehouden.

Ze werd opgesteld door het secretariaat van de SERV en de Administratie Werkgelegenheid van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Er werd eveneens beroep gedaan op de praktijkervaring van de Vlaamse projecten die een voortrekkersrol gespeeld hebben op het gebied van jobrotatie, nl. Loca Labora, Athena van de Kamer van Koophandel en Nijverheid in Dendermonde en EDUCAM.



## 2. DEFINITIE EN CONCEPT VAN JOBROTATIE

Meer en meer werkgevers beseffen de nood aan permanente vorming van hun personeelsleden. De organisatie van de vorming van werknemers is echter niet altijd eenvoudig. Niet alleen zijn er opleidingskosten, maar een bijkomend probleem stelt de afwezigheid van de werknemers terwijl ze elders training volgen. Hun afwezigheid kan voor problemen zorgen doordat het productieproces wordt verstoord en door de moeilijkheden om het werk te organiseren.

Ondertussen bemerken we in Vlaanderen een groot werkloosheidsprobleem, waarbij zowel jongere werkzoekenden als langdurig werklozen een nijpend gebrek aan werkervaring hebben. Op het snijvlak van deze problemen kan het principe van jobrotatie een oplossing brengen.

### Wat is jobrotatie?

De term jobrotatie wordt in de klassieke terminologie van de arbeidsorganisatie gebruikt om een systeem te beschrijven waarbij werknemers in eenzelfde onderneming verschillende functies opnemen of verschillende takenpakketten op zich kunnen nemen in het kader van polyvalentie. Dit kan gebeuren omwille van verschillende redenen zoals het verbeteren van de efficiëntie in een onderneming, het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid, in het kader van levenslang leren en verticale en horizontale promotie, enz.

Jobrotatie als inschakelinginstrument verwijst echter naar een projectaanpak waarbij werknemers in een onderneming gedurende een bepaalde periode de onderneming verlaten om opleiding te volgen en waarbij een werkzoekende gedurende deze periode hun plaats inneemt in de onderneming en op deze manier werkervaring opdoet. De werkzoekende krijgt meestal voor hij of zij de plaats inneemt van de werknemer (in opleiding) een opleiding gericht op het uitvoeren van deze functie. Het concept werd ontworpen in Denemarken.

De basis van jobrotatie is het voorzien van opleiding en vorming aan individuele werknemers, groepen van werknemers van een bepaalde afdeling, van een onderneming of zelfs van een sector. In jobrotatie wordt een oplossing gezocht voor



twee problemen: de vervanging van een werknemer in opleiding en het aanbieden van werkervaring aan werkzoekenden.

*Jobrotatie als inschakelinginstrument houdt in dat werknemers die opleiding of training volgen buiten het bedrijf, tijdens deze periode vervangen worden door werkzoekenden die een aangepaste opleiding gevolgd hebben en op deze manier werkervaring kunnen opdoen.*

Het instrument van jobrotatie wordt op deze manier een instrument dat zowel kan bijdragen tot het stimuleren van permanente vorming als tot het verhogen van de opleidings- en tewerkstellingskansen van werkzoekenden.

Jobrotatie als methodiek zorgt er immers voor dat de werkgever de mogelijkheid krijgt om zijn werknemer vorming te laten volgen, terwijl de vervanging van de werknemer gebeurt door een degelijk voorbereide werkzoekende. Vooral voor kleine en middelgrote ondernemingen kan jobrotatie een oplossing bieden voor de afwezigheid van de werknemer tijdens de opleiding. De formule van jobrotatie maakt het bovendien mogelijk om meerdere werknemers die één voor één opleiding volgen, te laten vervangen door één en dezelfde werkzoekende.

Er zijn verschillende scenario's voor jobrotatie mogelijk.

### Jobrotatie en upgradering

Ondernemingen worden momenteel vaak geconfronteerd met nieuwe technologieën, nieuwe kwaliteitseisen (ISO-normen, IKZ, EFQM) en met voortdurende verandering van de markt. Opleiding is dan nodig om de aanwezige werknemers de nodige vaardigheden en competenties te laten verwerven. Permanente vorming is trouwens sowieso nodig om de problemen van inzetbaarheid van werknemers te voorkomen als bepaalde jobs dreigen te verdwijnen of aangepast worden.

Tijdens de opleiding en eventueel de bijhorende stages kunnen de werknemers vervangen worden door werkzoekenden. Meestal keren de betrokken werknemers nadien terug in dezelfde functie, bijgeschoold en gevormd. Soms is er ook doorstroming mogelijk en komt er plaats vrij in de onderneming. Dan is de kans op aanwerving voor de werkzoekende na de jobrotatie groot.

### Jobrotatie en uitbreiding

De bedrijven worden vandaag de dag vaak geconfronteerd met moeilijk invulbare vacatures. De invulling van bepaalde knelpuntberoepen verloopt moeizaam. De redenen hiervoor zijn divers: een gebrek bij de kandidaten aan technische scholing, aan ervaring of soms aan opleiding tout court. Of een bedrijf wil zeer snel een nieuwe lijn opstarten en vindt niet direct geschikte kandidaten.

Een mogelijke oplossing kan er dan uit bestaan permanente werknemers een opleiding te geven gericht op dat knelpuntberoep waardoor hun jobs vrijkomen voor nieuwkomers op de arbeidsmarkt of voor herintreders. De kans op aanwerving na de jobrotatie is groot.

## Jobrotatie en de trek in de schoorsteen

Jobrotatie past ook binnen het concept van de trek in de schoorsteen. De mogelijkheid bestaat om werknemers te laten doorgroeien in het bedrijf en meer of andere verantwoordelijkheden te laten opnemen. Werknemers krijgen op deze manier perspectief op een loopbaan. De bedrijfservaring wordt gevaloriseerd en aangevuld met aangepaste opleiding. Daardoor wordt er een opwaartse beweging gecreëerd en komt er onder aan ruimte vrij voor lagergeschoolden en herintreders op de arbeidsmarkt.



### 3. METHODIEK VAN HET ONTWIKKELEN VAN PROJECTEN

#### 3.1. Model en projectfasen

Ieder jobrotatieproject speelt zich af in een ander bedrijf, met andere mensen, andere jobprofielen, andere productieschema's en een andere organisatiecultuur. Kortom, er is een hoog gehalte aan maatwerk. Het zou dan ook weinig zinvol zijn om een uniform stroomschema voor jobrotatieprojecten te ontwikkelen.

Het is niet de bedoeling een uniforme werkwijze voor te stellen voor het ontwikkelen en uitvoeren van jobrotatieprojecten. Wel geven we een chronologische omschrijving van krachtlijnen en de mogelijke taken en aandachtspunten van elk van de fasen van het project. We gaan hierbij zoveel mogelijk in de diepte, maar het is ook perfect mogelijk om een eenvoudig schema te hanteren.

Er kunnen vier fasen onderscheiden worden. In elk van deze fasen komen een aantal taken voor die dienen uitgevoerd te worden. Daarbij zijn aanbevelingen te geven inzake onder meer de uitvoering, de planning en volgorde ervan.

In de tabel in bijlage 1 wordt een schematisch overzicht van de verschillende fasen weergegeven.

#### 3.2. Prospectie

Een jobrotatieproject komt tot stand op het snijvlak tussen opleiding van werknemers en het integreren van werkzoekenden.

De permanente vorming en opleiding zijn in veel bedrijven een grote bekommernis. Competitief blijven, nieuwe technologieën integreren of het inbouwen van gecertificeerde kwaliteitsstandaarden vergen steeds meer een voortdurende bijscholing van werknemers.

De integratie van werkzoekenden in het reguliere arbeidsmarktcircuit is daarentegen een bekommernis van diverse actoren op de arbeidsmarkt, waaronder het beleid, VDAB en sociale partners.

Beide invalshoeken convergeren in jobrotatieprojecten, waarin een praktische oplossing wordt geboden voor het combineren van opleiding van werknemers en creëren van werkervaringsmogelijkheden voor werkzoekenden. Deze convergentie komt echter zelden of nooit spontaan tot stand. De wereld van overheid en werkzoekenden enerzijds, en het bedrijfsleven anderzijds liggen soms nog ver uit mekaar. Er is dan ook meestal een brugfiguur nodig, een "interface" als het ware, die de nood aan werknemersopleiding en werkervaring voor werkzoekenden aan mekaar koppelt. In de prospectiefase is deze persoon tegelijk de spilfiguur, die de trekkersrol vervult.

Denemarken was het eerste land dat ging experimenteren met jobrotatie en vormt als het ware de bakermat. De succesvolle ervaringen uit dit land overbrengen naar Vlaanderen is echter niet mogelijk zonder projectontwikkelaars. Deze dienen de projecten in een eerste fase te gaan "verkopen" aan bedrijven en ze ook in aanvangsfase in mekaar te steken. Her en der ontstonden reeds spontaan initiatieven bij opleidings- en tewerkstellingsorganisaties, VDAB en sectoren. Initiatieven om jobrotatie meer systematisch en op grotere schaal in te voeren kunnen dan ook door deze actoren genomen worden. Verder is in Vlaanderen de mogelijkheid gecreëerd om de projectontwikkelaar tewerkgesteld in elk subregionaal tewerkstellingscomité (STC) hiervoor in te schakelen.

#### KRITISCHE SUCCESFACTOREN

*Jobrotatie als inschakelingsinstrument aan de man brengen bij de diverse betrokken actoren stuit niet in de laatste plaats bij de bedrijven, op het probleem van de naamgeving. Jobrotatie, jobrotation heeft in de HRM-terminologie ook nog een andere betekenis. Een draagvlak ontwikkelen voor deze projecten in bedrijven is meestal maar mogelijk na het zorgvuldig uitklaren van de terminologie en het duidelijk stellen van de precieze inhoud van het project. Zo wordt duidelijk dat het een welbepaalde vorm van jobrotatie is die hier wordt bedoeld.*





### 3.2.1. Voordelen van jobrotatie

Jobrotatie biedt heel wat perspectieven voor werkgevers, werknemers en werkzoekenden.

#### Voor de werkgever

- De onderneming versterkt haar competitiviteit door de training van haar werknemers. Jobrotatie is een geschikte tool in het geheel van het strategisch HRM-beleid.
- De opleiding van werknemers maakt organisatieverandering, invoering van nieuwe technologieën of gecertificeerde kwaliteitsstandaards mogelijk.
- Er is geen verstoring van het productieproces want de taakuitvoering wordt overgenomen door de tijdelijke vervanger.
- De werkgever maakt in het bedrijf en in een concrete werksituatie kennis met een potentiële nieuwkomer of herintreder op de arbeidsmarkt.
- Een direct inzetbare wervingsreserve kan aangelegd worden met getrainde werkzoekenden.

#### Voor de werknemer

- De werknemer versterkt zijn positie op de arbeidsmarkt doordat hij/zij de kans krijgt om kennis op te doen en vaardigheden te ontwikkelen die het functioneren in de huidige functie ten goede komen.
- Doordat vakkennis en vaardigheden op peil worden gehouden, kan jobconsolidatie worden bereikt.
- Jobrotatie heeft een motiverend effect op werknemers omdat het kansen biedt tot ontplooiing van hun capaciteiten.
- Jobrotatie bevordert de interne mobiliteit waarbij werknemers kunnen doorgroeien naar een andere functie.

#### Voor de werkzoekende

- De werkzoekende krijgt de kans om een gerichte opleiding te volgen en reële werkervaring op te doen. Dit is met name essentieel voor pas afgestudeerden en langdurig werkzoekenden die de voeling met de werksituatie dreigen te verliezen.
- In experimenten in andere landen stroomde gemiddeld 70 % van de deelnemende werkzoekenden effectief door naar werk.

#### KRITISCHE SUCCESFACTOREN

Soms kan het ontwikkelen van voldoende steun en draagvlak voor projecten in het gedrang komen omdat er niet snel een groot kwantitatief resultaat kan worden geboekt. Het groot gehalte aan maatwerk brengt vooral in het begin van het project heel wat arbeidsintensiviteit met zich mee, zodat de impact in termen van tewerkstelling van werkzoekenden aanvankelijk bescheiden blijft. Het is dan ook essentieel om ook de niet-kwantitatieve resultaten onder de aandacht te brengen. Het innovatief karakter van deze projecten biedt de mogelijkheid om sectoren en bedrijven te betrekken bij het tewerkstellingsbeleid. De competentieverhoging van werknemers is vaak minder zichtbaar en moeilijker te kwantificeren dan de uitstroom van werkzoekenden naar reguliere tewerkstelling, maar is evenwel even belangrijk.

### 3.2.2 Rol van de projectontwikkelaar

In het tot stand komen van een project jobrotatie als inschakelinginstrument kunnen vier taken onderscheiden worden:

- doen van een “vooronderzoek” naar de mogelijkheid en de haalbaarheid in de regio of per sector;
- jobrotatie “verkopen”, wat betekent dat een actieve prospectiestrategie dient uitgevoerd. Strategisch wordt hierbij uitgegaan van de mogelijkheden en beperkingen die bleken uit het vooronderzoek;
- het project organiseren en uitvoeren, waarbij de rol kan verschuiven naar die van projectleider;
- informeren en communiceren over het project (zie 3.3.4.).

#### Vooronderzoek

Vooraleer het ontwikkelen van een project jobrotatie als inschakelinginstrument aan de orde is, kan research gedaan worden naar de jobrotatiemogelijkheden binnen een bepaalde sector en regio. Of er kan beroep gedaan worden op bestaand materiaal. Inzicht in het arbeidsmarktgebeuren en de huidige situatie van de verschillende sectoren kan verkregen worden op basis van onderzoeksgegevens van de SERV of van het Steunpunt WAV.

Nadien dienen de researchgegevens gelinkt te worden aan de jobrotatiemogelijkheden binnen de regio. Hierbij denken we in eerste instantie aan de aanwezigheid van opleidingsmogelijkheden in functie van de sectorale en regionale noden.

Op deze manier kan de ontwikkelaar een algemeen beeld schetsen van de opportuniteiten voor jobrotatieprojecten op basis van twee instrumenten:

- een kaart van de sectorale opleidingsbehoeften (onderzoeksgegevens naar kwalificatiebehoeften voor diverse beroepsprofielen);
- een kaart van opleidingsinitiatieven in de regio voor de diverse functieprofielen van de betrokken sector.

#### KRITISCHE SUCCESFACTOREN

Bij een jobrotatieproject waarbij werkzoekenden een opleiding krijgen gericht op knelpuntvacatures, bestaat het risico dat de werkzoekende vrij onmiddellijk een arbeidscontract aangeboden krijgt. Het concept jobrotatie komt hierdoor te vervallen. Dit is natuurlijk geen probleem tenzij daardoor de vervanging van de werknemer tijdens zijn opleiding in het gedrang komt.

#### Actieve prospectie

Aan de basis van een jobrotatieproject ligt steeds een nood van een bedrijf, soms van een aantal (gelijkaardige) bedrijven in een regio of sector. Dit kan de nood tot opleiding van werknemers zijn in het kader van levenslang leren, de invoering van nieuwe technologieën, nieuwe kwaliteitseisen enz. Maar ook lijken projecten waarbij jobrotatie wordt gebruikt als stra-

tegie om knelpuntvacatures in te vullen in de lift te zitten. Daarbij worden werknemers van een bedrijf herschoold tot een knelpuntberoep in het bedrijf, b.v. van magazijnier tot heftruckchauffeur. Tegelijkertijd worden via jobrotatie werkzoekenden opgeleid en aangetrokken als magazijnier: het principe van de "trek in de schoorsteen" zoals beschreven in punt 2.

Toch komt een project jobrotatie zo goed als nooit spontaan tot stand. Het concept is immers nieuw, impliceert een bredere kijk op de koppeling van vorming en opleiding aan instroom en vergt coördinatie tussen de verschillende partners. De actieve prospectietaken kunnen opgenomen worden door diverse actoren in een regio, zoals sectoren (sectorfondsen), werkgeversorganisaties, projectontwikkelaars van het STC, opleidings- en tewerkstellingsorganisaties (derden) en de VDAB.

### Van projectontwikkelaar naar projectleider

De rol van de projectontwikkelaar in de eerste fase is dus vooral het "verkopen" van jobrotatieprojecten, het ontwikkelen en uitvoeren van een actieve prospectiestrategie. Zodra het project vaste vorm begint aan te nemen en in de fase van organiseren en uitvoeren komt zullen ook andere betrokken actoren, in de eerste plaats het bedrijf of de bedrijven zelf, mee aan de kar trekken.

In deze fase verschuift soms het accent van de "spilfiguur" van projectontwikkelaar naar die van projectleider. In de meerderheid van de gevallen zal de projectontwikkelaar ook de rol van projectleider op zich nemen van zodra het project in de fase van uitvoering komt. Van bij het begin zal hij dan samen met het bedrijf (concreet de bedrijfsleider of HRM-verantwoordelijke) of de sector samenwerken aan de verdere ontwikkeling van het concept, de financieringsaspecten, de opleiding van werknemers en werkzoekenden en de rekrutering en begeleiding van de werkzoekenden.

Maar het is geenszins uitgesloten dat eenmaal de projectstuurgroep is geïnstalleerd (zie verder) een andere persoon

dan de projectontwikkelaar, b.v. vanuit het bedrijf of de sector de concrete leiding van het project op zich neemt.

### 3.2.3 Aangrijpingspunten bij de prospectie

Een projectontwikkelaar kan verschillende aangrijpingspunten gebruiken om jobrotatie te promoten in bedrijven. Mogelijke partners en initiërende actoren kunnen daarbij zowel vertrekken van het uitgangspunt van de nood aan opleiding van werknemers als van de nood aan creatie van werkervaringsplaatsen voor werkzoekenden.

#### Opleidingsplannen en Collectieve Arbeidsovereenkomsten op sector- en bedrijfsniveau

Een opening voor een jobrotatieproject kan soms gevonden worden in het opleidingsplan van een onderneming of sector. Ook vanuit de invalshoek organisatieverandering kan bijvoorbeeld door een consultancybureau de noodzaak worden vastgesteld om een opleidings- of vormingsluik door te voeren.

Tenslotte wordt in elke sector opleiding bedongen tijdens de tweejaarlijkse CAO-onderhandelingen. Indien de betrokken actoren tijdens de onderhandelingen zicht hebben op de haalbaarheid en de concrete uitvoering van een jobrotatieproject, is de kans wellicht groter dat jobrotatie ook effectief kan worden ingeschreven in een vormingsakkoord.

#### Sectorfondsen

De sectorfondsen spelen een grote rol in het vormings- en opleidingsgebeuren in ondernemingen. Een projectontwikkelaar kan van deze dynamiek gebruik maken om jobrotatieprojecten in bedrijven te lanceren. Een mogelijk voorbeeld hiervan is de social-profitsector, waar vorming zal worden georganiseerd met betrekking tot sectorspecifieke informatietoepassingen. Een probleem dat daarbij opduikt, is de vervanging van de werknemers in opleiding. Patiëntenzorg is immers een continu gebeuren. Hierbij kan jobrotatie een perfecte oplossing bieden.

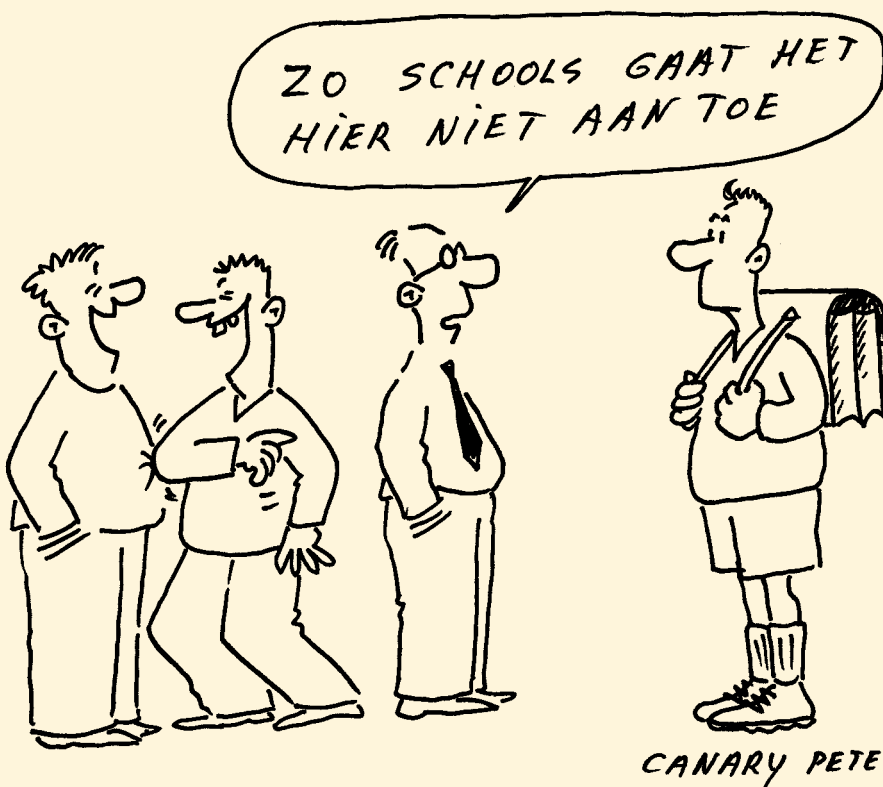
#### Werkgelegenheidsbeleid

Het vertrekpunt voor een actieve prospectie in bedrijven kan tenslotte ook gelegen zijn in het werkgelegenheidsbeleid. Projecten jobrotatie waarin werkervaring als een instrument tot integratie in de reguliere arbeidsmarkt voor werkzoekenden wordt gezien is dan het vertrekpunt. De actieve prospectie gebeurt dan in functie van een groep werkzoekenden met een welbepaald profiel.

### 3.2.4 Checklist prospectie

In deze fase is het doel het project te "verkopen". Men wil met andere woorden van alle betrokken partijen het engagement losweken om te starten met het ontwikkelen van een jobrotatieproject.

Om de haalbaarheid en de opportuniteit van projectontwikkeling af te toetsen, dienen voorafgaandelijk een aantal aspecten verkend en geïnventariseerd te worden. Essentieel is dat de projectontwikkelaar



daarbij een zo volledig mogelijk beeld krijgt van de onderneming.

Hiervoor vindt u in de bijlage een checklist, die kan gehanteerd worden als leidraad bij initiële gesprekken. Daarin komen elementen aan bod als een beschrijving van de onderneming, de werknemers en het aantal jobs die in het project betrokken worden, de opleiding die ze gaan volgen en duurtijd, de profielen van aan te werven kandidaten. Ook de doelstelling die de onderneming voor ogen staat met het project en het beschikbare budget zijn belangrijke elementen om in beeld te krijgen.

Niet alleen de aspecten die verband houden met de onderneming dienen grondig verkend te worden, maar ook een aantal omgevingsfactoren die het succesvol starten van een project kunnen beïnvloeden. Zo wordt best vooraf een selectie gemaakt van mogelijke aanbieders van opleiding die een rol kunnen spelen in de projecten: VDAB, VIZO, OCMW, en opleidings- en tewerkstellingsinitiatieven (derden). Uiteraard is ook de mogelijkheid om voldoende gemotiveerde en geschikte werkzoekenden toe te leiden van cruciaal belang. Voor het verkrijgen van een zicht op de mogelijkheden van de plaatselijke arbeidsmarktreserve zijn de gegevens van VDAB, ook toegankelijk via Internet, een handige bron.

### KRITISCHE SUCCESFACTOREN

#### Het sociaal klimaat

*Een project dat innoverend is, kansen schept voor werkzoekenden en gericht is op uitbreiding en nieuwe instroom heeft behoefte aan een klimaat van sociale vrede in de onderneming. Een bedrijf in herstructurering, waar collectieve ontslagen nakend of gebeurd zijn, waar fusies of overnamen in de lucht hangen of omwille van wrijvingen tussen personeel en directie een stakingsdreiging heerst, vormen niet de geschikte voedingsbodem voor een jobrotatieproject.*

*Zelfs indien een of meerdere partners vragende partij zouden zijn, lijkt het beter een afkoelingsperiode in te bouwen, en de prospectie verder te zetten na de terugkeer van een gunstiger sociaal klimaat.*

#### Verankerd in strategisch beleid

*Jobrotatieprojecten hebben des te meer kans op slagen als ze in de bedrijven waarin ze ontwikkeld worden geen losstaande initiatieven zijn, maar verankerd zijn in het strategisch beleid van de onderneming, meer bepaald op vlak van Human Resources Management.*

## 3.3 Projectontwikkeling

De prospectiefase wordt afgesloten met het ENGAGEMENT van de onderneming en alle betrokken partijen om een begin te maken aan de projectontwikkeling.

In deze fase worden de elementen van het project ontwikkeld die betrekking hebben op de werkzoekende die in het bedrijf

binnenkomt en op de werknemer die een opleiding zal volgen. Al deze aspecten worden vervolgens in een (schriftelijke) OVEREENKOMST gegoten, waarin alle details van de projectuitvoering zijn opgenomen, met inbegrip van taakverdeling, timing, wederzijdse rechten en plichten en projectleiding. Het is van cruciaal belang er zorg voor te dragen dat iedereen maximaal betrokken is bij het tot stand komen ervan. Het is dan ook onontbeerlijk een stuurgroep samen te stellen.

### 3.3.1 Samenstelling en rol van de stuurgroep

Een jobrotatieproject is een complex gegeven, waarin verschillende actoren vanuit diverse invalshoeken samenwerken in de schoot van een onderneming of een groep ondernemingen. De bedrijfsleiding dient in elke fase het gevoel te hebben dat er een antwoord op haar noden wordt geformuleerd en dat alle stappen van het proces onder controle zijn en professioneel worden uitgevoerd.

Om die reden is het noodzakelijk dat alle betrokken actoren worden samengebracht in een stuurgroep, die regelmatig samenkomt en alle stappen van ontwerp tot uitvoering op elkaar afstemt. Naast de projectontwikkelaar bestaat de stuurgroep uit mensen die volgende invalshoeken vertegenwoordigen:

- het bedrijf (meestal de HRM-verantwoordelijke of de bedrijfsleider);
- opleiding van de werknemers (b.v. de opleidingsorganisatie die ervoor instaat);
- rekrutering van de werkzoekenden (b.v. VDAB of TOK<sup>1</sup>);
- opleiding van de werkzoekenden (b.v. opleidingsorganisatie van derden, VDAB, VIZO);
- begeleiding van de werkzoekenden (b.v. opleidings- en begeleidings-organisaties van derden, VDAB);
- de werknemersvertegenwoordiging.

Deze stuurgroep zal regelmatig samenkomen. In de planingsfase zullen de samenkomsten frequenter zijn tot het project vaste vorm heeft gekregen en kan starten. Vanaf de eigenlijke start van het project zal de stuurgroep gericht zijn op evalueren en bijsturen.

De projectleider die de stuurgroep zal voorzitten, wacht geen makkelijke taak. Hij of zij zal onder meer het project verdedigen in het bedrijf, zicht verwerven op alle fasen van het project en ook het centrale aanspreekpunt zijn.

### 3.3.2 Vastleggen van de kwantitatieve en kwalitatieve opleidingsbehoeften van de werknemers

Het bepalen van de opleidingsbehoeften van werknemers is te vinden in een opleidingsplan. De dynamiek hiervoor ontstaat meestal in de bedrijven, waarbij een intern behoeftenonderzoek kan gebeuren door de personeelsdienst of door een extern consultancybureau. Ook de sectorfondsen nemen initiatieven om de sectorale opleidingsbehoeften in kaart te brengen.

Op basis van de behoeften wordt door het bedrijf de meest geschikte opleidingsinstantie ingeschakeld. Enkele mogelijkheden zijn de sectorale vormingsorganisaties, VDAB, de particuliere opleidings- en tewerkstellings-initiatieven (derden), het

<sup>1</sup> Tewerkstelling en Opleiding van Kansarmen, een tewerkstellingsinitiatief van OCMW's op maat van bestaansminimum- en steuntrekkers.

onderwijs voor sociale promotie (OSP) en de private sector. Een (beperkte) adressenlijst is opgenomen in bijlage.

### Planning van de opleidingsperiode en inpassen in de productieplanning

Als de inhoud en timing van de werknemersopleiding is vastgelegd, kan deze periode organisatorisch ingevuld worden. In eerste instantie zal nagegaan worden welke functieprofielen de werknemers hebben die in opleiding gaan. Voor het analyseren van functies en in kaart brengen van de diverse taakaspecten zijn de beroepsprofielen van de SERV een handig hulpmiddel.

Daarbij zal worden bepaald met hoeveel werkzoekenden de vervanging zal gebeuren, met andere woorden hoeveel werknemers de werkzoekende zal vervangen. De investering in de vooropleiding van de werkzoekende zal immers des te meer renderen indien meer dan één werkende vervangen wordt. Meerdere cycli doorlopen rendeert daarenboven ook beter voor de werkzoekende, die des te meer werkervaring opdoet.

Het middenkader, zoals productiechefs en ploegbazen, vervult hierin een zeer belangrijke rol. Een doordachte inschakeling van werkzoekenden, goed aangepaste uurroosters en realistische inschakeling zal het productieverlies en andere mogelijke negatieve effecten kunnen neutraliseren. Het is vooral op dit vlak dat het ontwikkelen van het project maatwerk vereist. Productieplanning moet immers samen met opleidingstiming voor werknemers én inschakeling van werkzoekenden in één vlot schema geïntegreerd worden.

In sommige gevallen is een directe vervanging op de werkplek niet mogelijk. Misschien gaat het niet over dezelfde functies, maar over aanverwante functies. Of het betreft de vervanging van hogergeschoolden. Door formules als taaksplitsing kunnen deelaspecten van jobs worden afgesplitst en gehergroepeerd.

Het gevolg van deze werkwijze is dat hogergeschoolde werknemers gemakkelijker kunnen vervangen worden. Door deelaspecten af te splitsen en te delegeren naar een lagere functiecategorie kunnen lagergeschoolde werkzoekenden de vervanging op zich nemen.

### Financiering van de opleiding

De financiële impact van de werknemersopleiding verdient een grondig onderzoek. De financieringsmogelijkheden worden besproken in de volgende paragraaf. Het zakboekje "Opleidingsinitiatieven" van de Administratie Werkgelegenheid biedt een interessant overzicht van alle mogelijkheden.

#### KRITISCHE SUCCESFACTOR

*Essentieel is een positieve ingesteldheid tegenover jobrotatie en een waterdichte garantie op terugkeer voor de werknemer. Indien zelfs maar een vermoeden bestaat dat de werkzoekende die hem of haar vervangt tijdens de opleiding, definitief zijn plaats zou innemen, hypothekeert dit het project. Van de werkgever dienen hieromtrent garanties gevraagd te worden, die kunnen vastgelegd in de schriftelijke overeenkomst (zie 3.3).*

*Ook de collega's van de werknemer dienen op de hoogte te zijn van de bedoeling van het project. Dit is belangrijk voor de ontvangst en het onthaal van de nieuwkomer.*

### 3.3.3 Vastleggen van de kwantitatieve en kwalitatieve opleidingsbehoeften van de werkzoekenden

De nieuwe productieroosters en jobprofielen van werknemers in opleiding geven aan wat de behoefte aan vervangers op kwantitatief én kwalitatief vlak inhoudt. Om de werknemers van het bedrijf succesvol te vervangen moeten de werkzoekenden immers van bij de start reeds een goed niveau van kennis, vaardigheden en attitudes bereikt hebben.

#### Opleidingsprogramma

Om de vervanging succesvol te kunnen uitvoeren is een zeker niveau van kennis en vaardigheden of competenties vereist. Ook hier kunnen de beroepsprofielen van de SERV een handig hulpmiddel zijn.





Via de assessment methode<sup>2</sup> (evt. in aanvulling met de portfoliomethode) kan nagegaan worden welke vaardigheden en attitudes reeds verworven zijn. Vervolgens worden een opleidingsprogramma voorzien en een opleidingsorganisatie aangeduid. Indien er arbeidsattituden dienen bijgeschaafd te worden, moet er ook op dit vlak begeleiding worden voorzien. Via diverse methoden kan een inzicht verkregen worden in de opleidingsnoden.

### Toeleiding en rekrutering

Om de toeleiding efficiënt te organiseren wordt een vacatureprofiel vastgelegd. Dit wordt bekendgemaakt via de geëigende kanalen voor toeleiding, zoals VDAB. Gezien de toeleidingsproblematiek die zich momenteel stelt, kunnen daarbij ook aanvullende kanalen als OCMW, migrantencentra, TOK-projecten, derden en dergelijke worden ingeschakeld. De procedure van werving en selectie wordt eveneens vastgelegd.

### Vastleggen cursiststatuut

Het statuut waarin de werkzoekende wordt tewerkgesteld, dient vooraf te worden vastgelegd. De voorwaarden die eraan verbonden zijn, moeten duidelijk worden gecommuniceerd naar de toeliders en de betrokkenen. De diverse mogelijkheden worden in de volgende paragraaf uiteengezet.

### Verkenning van doorstromingsmogelijkheden intern en extern aan bedrijf

Afhankelijk van het scenario waarbinnen het project jobrotatie kadert, is er een reëel perspectief op tewerkstelling in of buiten het deelnemende bedrijf. Tewerkstelling in het deelnemende bedrijf kan wellicht slechts zelden gegarandeerd

worden, maar waar mogelijk kunnen overeenkomsten met bedrijven worden afgesloten die de werkzoekenden na hun werkervaringsperiode willen aanwerven. Het doorstromingsperspectief zal een extra stimulans en motivering uitmaken voor de werkzoekende.

### 3.3.4 Informatie, communicatie en afstemming tussen alle betrokken actoren

Eén van de meest cruciale taken die de projectontwikkelaar deelt met alle andere betrokkenen vanaf de eerste fase van het project is het installeren en in stand houden van een uitgebreide en transparante communicatie en informatie over het project.

De partijen waarnaar deze communicatie dient te verlopen zijn de volgende :

- De **jobroterende werknemers** van het bedrijf dienen goed op de hoogte te zijn van de doelstellingen van het project, het verloop ervan in hun afwezigheid en de afspraken omtrent hun terugkeer. Dit is belangrijker naarmate de periode van afwezigheid langer duurt. Hij dient de verzekering te hebben dat de werkzoekende niet zijn plaats zal ingenomen hebben aan het einde van het project.
- Ook **de andere werknemers** zijn belangrijke partners, omdat zij mee de sfeer en het verloop van de werkervaring van de werkzoekenden zullen bepalen.
- De **werkzoekenden** die deelnemen aan het project dienen op voorhand zeer goed ingelicht te worden over de aard en de duur van hun contract.
- De **vakbonden**, zowel in het bedrijf (vakbondsafgevaardigden) als erbuiten (de sectorale vertegenwoordigers en de interprofessionele organisatie in het betrokken STC), dienen het project mee te dragen en te ondersteunen. Een goede communicatie en duidelijke bepalingen in de projectovereenkomst over b.v. loon- en arbeidsvoorwaarden van de werkzoekenden zorgen ervoor dat dit aspect wordt ingevuld. Er kan verwezen worden naar de bestaande regelgeving inzake informatie en raadpleging van de ondernemingsraad bij het organiseren van opleiding.

### 3.3.5 De overeenkomst

Essentieel is om alle aspecten van het project en de rol van alle betrokken personen en actoren duidelijk vast te leggen in een schriftelijke overeenkomst.

Idealiter wordt deze onderschreven door de ondernemingsraad van het bedrijf (bij afwezigheid ervan door het paritair comité), door de subsidiërende instanties en de actoren die de vorming uitvoeren.

Het globale projectopzet omvat de omschrijving van alle taken en organisatorische aspecten van het project en wijst de verantwoordelijkheid voor de uitvoering ondubbelzinnig toe.

De elementen die in de overeenkomst worden opgenomen zijn:

- een beknopte **omschrijving van het project**, waarin de elementen die betrekking hebben op de werknemers en de



2 De assessment methode is een geheel van beoordelingsproeven waarbij een (groep) deelnemer(s) wordt geobserveerd door een groep observatoren (assessoren). Deelnemers worden beoordeeld op persoonlijke eigenschappen en op hun gedrag in een arbeidssituatie. Ze worden geconfronteerd met concrete opdrachten die ze individueel of in groep moeten aanpakken. Deze methode staat in tegenstelling met andere methoden waarbij vooral theoretische kennis en/of vaardigheden schriftelijk of mondeling nagegaan worden.

werkzoekenden zijn opgenomen, zoals het functieprofiel, het aantal rotatiecycli waarin de werkzoekende wordt ingezet om werknemers te vervangen en de duur van het project;

- de **doelstellingen** (aantal op te leiden werknemers, aantal en kwalificaties van werkzoekenden die dienen gerekruteerd en opgeleid te worden);
- de onderscheiden **deeltaken** die moeten uitgevoerd worden en de taakverdeling;
- een voorlopige planning van de fasen van het project;
- de **voorwaarden die elke partner stelt** (b.v. voor het bedrijf: de opleiding van werknemers zonder verlies aan productiviteit);
- aanduiding van de **projectleider**, die zowel in het bedrijf (b.v. HRM verantwoordelijke) als daarbuiten (b.v. de externe projectontwikkelaar) kan gevonden worden.

## 3.4 Projectimplementatie

### 3.4.1 Toeleiding en rekrutering

De toeleiding gebeurt best op een zo ruim mogelijke schaal, om over een voldoende rekruteringsbasis te kunnen beschikken. Gemotiveerde en getalenteerde kandidaten vinden is de inzet van infosessies, waarin ruime informatie over het projectopzet, het bedrijf, de functie en alle andere aspecten van het project aan de werkzoekenden wordt gegeven.

Daarbij is het aangewezen het bedrijf zoveel en zo snel mogelijk in te schakelen. De informatiesessies worden bij voorkeur gegeven in het bedrijf zelf, zodat de werkzoekende zich de werkomgeving ook de visu kan voorstellen. Bij de selectie kunnen drie partners betrokken zijn: de projectontwikkelaar, het bedrijf en de organisatie die voor opleiding en begeleiding zal instaan.

Het is aangewezen dat het bedrijf (of de bedrijven indien meerdere bedrijven samenwerken) in elk geval mee instaat voor de eindselectie van de kandidaten.

### 3.4.2 Introductie van de getrainde werkzoekende

De introductie van de getrainde werkzoekende wordt bij voorkeur georganiseerd vooraleer hij/zij aan de inlooperperiode begint. Op deze manier kunnen de collega's en het management van het bedrijf kennis maken met de werkzoekende in functie van een optimale inschakeling.

Dit begeleidingsmoment gaat gepaard met de informatieverschaffing van de werknemer die zal vervangen worden, de chefs en collega's over het toekomstige werk en de taakinhouden. Ook reglementen en voorschriften worden voorgesteld en in begrijpelijke termen toegelicht.

De doelstellingen van de introductie zijn dus enerzijds om het inwerken makkelijker te laten verlopen, ervoor te zorgen dat de vervanger zich snel thuis voelt (socialisering) en anderzijds de verwachtingen duidelijk te stellen. Een vervanging van een

werknemer is immers heel wat anders dan een stage in een bedrijf.

Deze introductie heeft voor het bedrijf het voordeel dat in de vroegst mogelijke fase reeds een eerste beoordelingsmogelijkheid wordt ingebouwd, terwijl de periode van inwerken daardoor ook wordt ingekort. Voor de werkzoekende heeft een goede introductie het voordeel dat de tewerkstellingsperiode als tijdelijke medewerker een goed begin neemt en er zekerheid en houvast wordt geboden.

Na de introductie kan er best een stage aangeboden worden in het bedrijf, waarbij de werkzoekenden en de werknemer die zal vervangen worden samenwerken.

### 3.4.3 Uitvoering, permanente bijsturing en evaluatie

Vervolgens vindt de periode van vervanging plaats. Meestal vervangt de werkzoekende meerdere werknemers die om beurt opleiding volgen. Het aantal vervangingen is niet zo belangrijk.

Tijdens de uitvoering van het project zal in het bedrijf een verantwoordelijke worden aangesteld om het mentorschap te vervullen ten aanzien van de getrainde werkzoekende. Dit werd reeds vastgelegd in de planningsfase in samenspraak tussen de projectontwikkelaar en/of de projectleider en het bedrijf en opgenomen in de overeenkomst.

Als mentor kan een collega optreden i.s.m. de projectleider, die 'als gelijke' op informele wijze ondersteunt in de aanpassingsperiode. Voor een snelle acclimatisatie is namelijk meer nodig dan de formele informatie want ook het verwerven van informele informatie zoals de ongeschreven gedragsregels is van belang tijdens de inwerk- en vervangingsperiode.

De projectleider treedt eerder op als een externe mentor en stuurt het jobrotatieproces vanaf het planningsmoment. De begeleiding van de vervanger vergt een permanente zorg en aandacht voor het optimaal functioneren in de nieuwe werk-



situatie. Niet alleen de arbeidsvoldoening van de getrainde werkzoekende medewerker staat hierbij centraal, maar ook deze van de collega's en het management van het bedrijf. Verstoringen moeten zo vroeg mogelijk gesignaleerd worden. De signalering van deze verstoringen en de begeleiding die daarop volgt, dient georganiseerd en systematisch te verlopen. Een permanente telefoonlijn kan georganiseerd worden om signaleringen van zowel het bedrijf (de verantwoordelijke) als deze van de getrainde werkzoekende op te vangen.

De stuurgroep staat in deze fase in voor regelmatige evaluaties en waar nodig bijsturing.

Informele externe mentorings- en evaluatiemomenten worden vastgelegd in functie van de systematische opvolging en begeleiding van het jobrotatiegebeuren.

#### KRITISCHE SUCCESFACTOREN

##### ***Werkzoekenden begeleiden gedurende het hele traject***

*De begeleiding van werkzoekenden dient in elke fase van het project verzekerd te worden om de rekrutering en opleiding, de werkervaring en eventueel de toeleiding naar definitieve tewerkstelling achteraf zo vlot mogelijk te laten verlopen.*

### 3.5 Slotfase

De werknemers hebben een garantie op terugkeer in het bedrijf. Zeker als de werknemers gedurende een lange periode afwezig geweest zijn, is het onthaal van de werknemers belangrijk. De terugkeer kan zijn op de oude werkplek of in een andere functie. Er moet nagegaan worden op welke manier de opleiding kan toegepast worden in het bedrijf en wat de return van de opleiding is voor het bedrijf en voor de werknemers zelf.

Maar bovenal gaat de aandacht uit naar de werkzoekende. Afhankelijk van het scenario waarin het project kadert, kan hij of zij in dienst komen van de onderneming.

Wanneer de werkzoekende na het project niet in dienst komt in het bedrijf zelf, dient hij geholpen te worden bij de doorstroming naar reguliere tewerkstelling. Om de opgedane werkervaring maximaal te laten renderen, gebeurt dit best zo snel mogelijk. Inschakeling in de trajectmatige werking van VDAB en derden dient dan ook vanuit dit oogpunt te gebeuren.

Alle ervaringen worden verzameld en kunnen van belang zijn voor gelijkaardige projecten in hetzelfde bedrijf, dezelfde sector of in andere sectoren.

## 4. FINANCIERING EN STATUTEN

Jobrotatie vereist geen specifieke wetgeving en er kan gebruik worden gemaakt van verschillende bestaande instrumenten. In Vlaanderen bestaat een waaier van arbeidsmarktinstrumenten. De verschillende financieringsbronnen creëren mogelijkheden voor verschillende doelgroepen, maar dit brengt helaas wel wat papierwerk en administratieve rompslomp met zich mee.

Er moet financiering gezocht worden voor:

- de coördinatie van het project, opvolging van het begin tot het eindpunt;
- de opleiding van de werknemer;
- de opleiding van de werkzoekende;
- betaling en statuut van de werkzoekende en de werknemer tijdens de periode van vervanging.

### De coördinatie van het project

De coördinatie van het project is eerst en vooral afhankelijk van de initiërende instantie: Kamer van Koophandel, een derde, een sectorale instantie. Er kan eveneens cofinanciering gezocht worden bij het Europees Sociaal Fonds (ESF).

In Vlaanderen wordt bovendien in elk STC een projectontwikkelaar risicogroepen tewerkgesteld die de opdracht heeft om projecten voor laaggeschoolde werkzoekenden te initiëren. De STC's kunnen dan ook als initiërende instantie optreden.

### De opleiding van de werknemer(s)

De opleiding van de werknemer is in Vlaanderen in principe te financieren door de werkgever zelf, met wel verschillende mogelijkheden van tegemoetkoming voor bepaalde types van opleiding. Er zijn heel wat financieringsstromen: het Hefboomkrediet, Vlamivorm, het stimuleringsbeleid van de VDAB en VIZO, zachte steun in de expansiewetgeving, het ESF, sectorale gelden, het Vlaams Actieplan in de social-profit. Voor een overzicht van deze financieringsbronnen verwijzen we naar het Zakboekje Opleidingsinitiatieven van de Vlaamse Administratie Werkgelegenheid.

De werknemer die opleiding volgt, zal meestal zijn **statuut van werknemer** behouden:

- het loon en het arbeidscontract loopt gewoon door;
- er kan beroep gedaan worden op het betaald educatief verlof.

Werknemers uit de privé-sector kunnen betaald educatief verlof (BEV) opnemen indien ze een beroeps- of een algemene opleiding volgen. De werknemers hebben het recht om afwezig te zijn op het werk gedurende het aantal uren dat overeenstemt met de uren van de werkelijke aanwezigheid tijdens de lesuren. De geoorloofde afwezigheid wordt beperkt tot 180 uren indien het om een beroepsopleiding gaat en tot 120 uren als het een algemene opleiding betreft. De werkgevers kunnen bij het federale Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid een terugbetaling krijgen van de lonen en de sociale bijdragen (begrensd tot 70.000 Bef per maand).

In principe is ook het systeem van loopbaanonderbreking mogelijk. Het systeem van loopbaanonderbreking is

inderdaad een vorm van jobrotatie: een werknemer stapt tijdelijk uit het productieproces en wordt vervangen door een werkloze of in bepaalde omstandigheden door een uitzendkracht.

Loopbaanonderbreking betekent echter dat een persoon gedeeltelijk of volledig uit de arbeidsmarkt stapt. Tot op heden zijn de premies voor een persoon in loopbaanonderbreking relatief laag: de maximumbedragen situeren zich rond de 22.000 Bef (de premie voor loopbaanonderbreking inclusief de aanmoedigingspremie in het kader van opleiding).

### De opleiding van de werkzoekende(n)

De voorafgaande opleiding van de werkzoekenden kan worden gedragen door de VDAB, derden, door het ESF of de sectorale opleidingsinstellingen indien de werkzoekende NWWZ of BM-gerechtigd is. Het statuut van de werkzoekende tijdens de opleiding is meteen geregeld. De cursisten behouden hun werkloosheidsuitkering of het bestaansminimum, al dan niet aangevuld met een opleidingspremie, of hebben ook loon in het kader van een WEP-plus arbeidsovereenkomst.

Tijdens de opleiding is alternering in een bedrijf of bij derden mogelijk en kan een deel van de opleiding op de werkvloer plaatsvinden (cf. collectieve opleidingen van minimum 5 personen).

In principe komen niet alleen NWWZ of bestaansminimumtrekkers in aanmerking als doelgroep en kan de vervanging onder bepaalde voorwaarden ook gebeuren door:

- deeltijds lerenden (bezoldigd volgens de regel van het paritaire leercomité);
- door jongeren op halftijdse basis die het werknemersleerlingenwezen hebben beëindigd maar nog geen baan gevonden hebben (bezoldigd).

### Het statuut tijdens de periode van vervanging

Wat betreft het statuut van de werkzoekende tijdens de periode van vervanging, zijn er verschillende factoren die bepalen welke ruimte men heeft:

- de duur van de opleiding van de werknemer die opleiding volgt en het aantal vervangingen dat men wil realiseren;
- het opleidingsniveau en de werkloosheidsduur van de werkzoekende;
- welke financiering is er ter beschikking?

Er zijn in principe vijf instrumenten die tijdens deze fase kunnen gebruikt worden: de alternerende stages van de VDAB, de voltooiingsstage van de VDAB, IBO, WEP-plus/WEP-privé en de formule van uitzendkracht.

De voltooiingsstage van de VDAB kan gedurende zes weken, dwz dat de vervanging in het bedrijf gedurende zes weken mogelijk is. Dit stelsel wordt echter niet meer gepromoot, terwijl het stelsel van alternerende stage van de VDAB daarentegen uitgebreid wordt.

IBO lijkt een uitstekende formule, maar het concept is niet altijd verenigbaar met het concept van jobrotatie omwille van de verplichting tot aanwerving. De werkzoekende behoudt zijn uitkering die wordt aangevuld met een progressieve productiviteitspremie.



In WEP-plus (niet-commerciële sector) en WEP-privé (commerciële sector) kan de werkzoekende gedurende een jaar werkervaring opdoen, wat relatief lang is binnen het concept van jobrotatie. De doelgroep zijn langdurig en laaggeschoolde werkzoekenden, er worden dus voorwaarden gesteld wat betreft werkloosheidsduur en opleidingsniveau. De werkzoekende heeft recht op het minimumloon van de sector. De werkgever ontvangt een premie, RSZ-vermindering en een opleidingspremie voor de werkzoekende.

Ook de formule van uitzendkrachten is geschikt, maar heeft een hogere kostprijs tot gevolg. Gedurende deze periode van vervanging loopt het loon van de werknemer in opleiding immers gewoon door. Bij de formule van BEV kunnen de loonkosten wel gec recupereerd worden, binnen een begrenzing van een maximaal aantal uren opleiding en een loonplafond van 70.000 Bef.

Verder zal het in de toekomst mogelijk zijn om cofinanciering te krijgen van het ESF doelstelling 3. Via het communautair initiatief Equal zullen eveneens nieuwe concepten kunnen ontwikkeld worden en transnationaal ervaringen uitgewisseld worden.



## 5. GOOD PRACTICES

Er gingen inmiddels al honderden jobrotatieprojecten door in Europa. In Denemarken, het land dat een voortrekkersrol speelde inzake jobrotatie, namen er alleen al in 1996 35.500 mensen aan deel. Daarvan waren er 30.000 werknemers en 5.500 werkzoekenden. Gemiddeld zou 60% tot 75% van de vervangers na het beëindigen van het project werk hebben. Een korte schets van projectopzet en methodiek (en resultaten) van een aantal projecten kan inspirerend werken. Daarom geven we hierna een kort overzicht van enkele buitenlandse projecten alsook een introductie tot de jobrotatieprojecten die tot nu toe in Vlaanderen op stapel staan of reeds doorgingen.

### 5.1. Aantal Europese modelprojecten

#### 5.1.1. De Pennel en Flipo case – bedrijf in Frankrijk

##### Contactpersoon

ESPACE Inter-Initiatives  
E2i-Coopérative de Conseil  
2, Rue Ducourouble  
F-59000 Lille, France  
Henri Le Marois – General Director  
Tel : 33 230 782 037 - Fax : 33 320 579 771  
[E2i@nordnet.fr](mailto:E2i@nordnet.fr)

##### Inhoud van het project

Het project situeerde zich in de PVC-industrie. Het bedrijf Pennel et Flipo stelde 427 werknemers tewerk waarvan 166 arbeiders. Negenentwintig procent van de tewerkgestelden waren ouder dan 50 jaar. Daardoor werden de werkuren in de onderneming gereduceerd (overeenkomstig de Franse wetgeving) en werd een lang opleidingsprogramma voor de werknemer gekozen.

De initiatiefnemer zijn de subregionale partners van het Conseil Régional Nord Pas-de-Calais, een consultancybureau, het plaatselijke arbeidsbureau l'Agence locale de Roubaix e.a. Het grote aantal partners en het teveel aan horizontale relaties brachten enige problemen met zich mee: een versnippering van informatie, het voorkomen van herhaling, een tijdsroevende activiteit en concurrentie tussen de partners. Ook de zeer strikte regelgeving inzake financiering en de administratieve omslachtigheden waren een remmende factor.

De 21 vervangers werden in een eerste fase opgeleid door een non-profitorganisatie gedurende tien dagen en daarna op de werkvloer gedurende één maand. De arbeidscontracten van de vervangers liepen gemiddeld over 6 maanden. De vereisten voor de vervangers waren zeer minimaal: kunnen lezen, leesbaar schrijven, flexibel zijn, het aanvaarden van het uitvoeren van andere taken en het gespecialiseerd zijn in één specifieke taak in de onderneming.

De werknemers waren opgesplitst in 3 groepen. Een periode opleiding werd telkens afgewisseld met een periode op de werkvloer.

Tijdens het jobrotatieproject werden 21 werklozen ingezet om 120 werknemers te vervangen tijdens hun opleidingsses-

sies die liepen over een periode van 10 maanden. Er werd eveneens tijdens het project een "jobbank" van de sector opgemaakt waarop de werkzoekenden konden een beroep doen nadat het project afgelopen was.

Het project verliep in 10 fasen :

1. Vooronderzoek van de mogelijkheden om jobrotatie te gebruiken.
2. Diagnose van de noden en identificatie van de operatoren en financiële bronnen.
3. Het opstarten van het bestuurscomité en het opmaken van contracten met de operatoren (doelstellingen, te vervullen functies, taken enz.), het opstellen van de kalender.
4. Het uitwerken van de opleidingsplanning en –kalender.
5. Het informeren van de werknemers, de uitvoerders en de potentiële vervangers.
6. Het rekruteren van de vervangers (40 kandidaten voorgeselecteerd, 20 kandidaten geselecteerd door werkgever).
7. De organisatie van de volgende fasen en de bewerkstelling van de financiële plannen.
8. Het opleiden van de vervangers : 1 week in het opleidingscentrum, ongeveer 6-8 weken "on the job", vervanging, begin opleiding werknemers.
9. Het opzetten van een "Job Bank".
10. Evaluatie en opvolging.

##### Resultaat

Meer dan 50% van de vervangers werden tewerkgesteld bij Pennel en Flipo. De overigen schreven zich in bij de Jobbank. Het partnerschap tussen de onderneming en de operatoren werd door alle partners als uitstekend beoordeeld.

Dit project was het eerste jobrotatieproject dat uitgevoerd werd in Frankrijk. Er werden nieuwe praktische wegen uitgeprobeerd om de financiële fondsen te combineren van opleidingen voor werknemers en werkzoekenden. De eerste know how over jobrotatie werd opgebouwd in Frankrijk.

#### 5.1.2 Jobrotation in de scheepsbouw- en horecasector in Portugal

##### Contactpersoon

DGACCP  
Av. Visconde Valmor, 19  
P-1000 Lisboa, Portugal  
Margarida Marcelino Marques  
Tel : 351 1796 3081 - Fax : 351 1796 9999

##### Inhoud van het project

De implementatie van het jobrotatieproject in Portugal vond zowel plaats in twee totaal verschillende sectoren als in twee totaal verschillende soorten bedrijven. Het scheepsbouwbedrijf was een macro-onderneming met meer dan 1500 werknemers en het project in de horeca vond plaats in verschillende kleine restaurants met ongeveer 10 personeelsleden.

De initiatiefnemers waren voor het horecaproject de volgende: het ministerie van Buitenlandse zaken in samenwerking met de industriële vakvereniging van Minho, de gemeente-

raad van Melgaço, het cultureel centrum van Melgaço, de horecasector e.a.

Voor het scheepsbouwproject was er een samenwerking tussen het Ministerie van Buitenlandse Zaken, het Viano do castelo Job Centre, het "Portugese Jeugdinstuut", e.a. De doelgroep waren jonge, werkloze migranten. Aanvankelijk stonden de ondernemingen erg terughoudend om deze jongeren als vervangers te gebruiken.

Het project in de horecasector had betrekking op 10 werknemers en 13 vervangers. In totaal werden hier 600 uren opleiding gegeven. Het was de bedoeling om de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen.

In de scheepsbouw had het project betrekking op 8 werknemers en 10 vervangers. Ook hier ging het om 600 uren opleiding. De opleiding werd georganiseerd op de terreinen van de scheepsbouw zelf.

Beide opleidingen werden georganiseerd door de Minho Industrial Association, een private onderneming van openbaar nut, zonder winstoogmerk, die als doel heeft bij te dragen tot de ontwikkeling van de noordelijke regio in Portugal en daarbij ondernemingen ondersteunt. De MI Associatie werd voor dit project geholpen door verschillende organisaties en instellingen in de regio.

## Resultaat

Alle werkzoekende vervangers werden tewerkgesteld in de ondernemingen waar ze hun opleiding volgden en dit zowel in het horecaproject als in het scheepsbouwproject. Het concept jobrotatie wordt nu verder verspreid in Portugal, dankzij de good practice ervaring van deze twee projecten.

Een ander positief resultaat was het oprichten van een joint venture tussen een openbare instelling en een opleidings- en consultancyonderneming uit de privé-sector.

## 5.2 Goede praktijken in Vlaanderen

### 5.2.1 Loca Labora

#### Contactpersoon

Griet Pitteljon/Karen Maes  
Bulkampveld 12  
8730 Beernem  
Tel. 050/28 00 48 - Fax : 050/28 02 87  
[Karen.Maes@uunet.be](mailto:Karen.Maes@uunet.be)

#### Inhoud van het project

Al 10 jaar werkt Loca Labora samen met bedrijven uit de regio in Beernem. Via leerwerkopleidingen en begeleidingen op de werkvloer wordt aan langdurig werkzoekenden een perspectief geboden op duurzame tewerkstelling op de reguliere arbeidsmarkt. Meestal gaat het om langdurig werklozen die 2 à 5 jaar niet meer actief zijn.

In 1998 startte Loca Labora met een jobrotatie-experiment in het kader van een ADAPT-project voor haar werkervaringsmodule horeca-toerisme. Het vertrekpunt voor het uitbouwen van dit experiment was de Deense jobrotatieformule.

Eerst werd een kleinschalig jobrotatie-experiment uitgetekend met een aantal Brugse hotels voor de functie keuken- en zaalmedewerker.

De experimentele implementatie werd geëvalueerd in het voorjaar van 1999. In het najaar van 1999 startte Loca Labora met een bredere implementatie van de jobrotatiestrategie binnen regio Brugge voor de horeca-sector voor de functies keuken- en zaalmedewerker, receptie en onthaal en poets-hulp/kamermeisje. Er werden opleidings- en vervangingsmogelijkheden op maat voor 10 à 12 personen, regulier tewerkgesteld in 12 bedrijven, aangeboden en ontwikkeld aan de hand van de evaluatie van het kleinschalig experiment.

#### Een model van 2 maal 360°

Een onderzoek naar jobrotatiemogelijkheden binnen de regio Brugge voor de Horecasector ging vooraf aan de uiteindelijke promotie van het project. Eerst en vooral werd aan de hand van studiemateriaal betreffende de arbeidsmarktsituatie en de kwalificatiebehoeften voor keuken- en zaalmedewerker, inzicht verkregen in de arbeidsmarkt- en tewerkstellingssituatie voor de toeristische sector binnen de regio Brugge. De sectorale opleidingsbehoeften alsook de aanwezigheid van opleidingscentra, als potentiële deelnemers aan het jobrotatiegebeuren werden in kaart gebracht in functie van de jobrotatievoorbereiding binnen de regio.

Het jobrotatieconcept werd vervolgens geoperationaliseerd op lokaal Brugs niveau voor de horecatoerisme sector en een werkgroep werd in 1998 opgericht bestaande uit diverse relevante actoren: een groep van geïnteresseerde horecabedrijven, de Ho.Re.Ca federatie, sociale partners, opleidings- en trainingscentra en begeleidingscentra.

De volgende belangrijke stappen grijpen plaats tijdens de voorbereiding en verdere implementatie van de jobrotatiestrategie.

#### Voor de werknemer:

- opmaak van een sectorale kaart van de opleidingsbehoeften binnen de regio;
- opmaak van een regionale kaart van de meest diverse opleidingsinitiatieven voor de functies keuken- en zaalmedewerker, receptie en poets-hulp;
- opleidingsbehoefte detectie bij de potentiële deelnemers (geïnteresseerde bedrijven). Een eigen instrumentarium, om bedrijfsfoto's te maken, werd ontwikkeld;
- samenstelling van geïndividualiseerde functieprofielen i.f.v. de opleiding en vervanging van de jobrotatiekandidaten;
- opleidingsinitiatieven linken aan jobrotatiemogelijkheden;
- selectie gemotiveerde werknemers i.f.v. de opleidingsnoden en opleidingsmogelijkheden;
- samenstelling van opleidingspakketten op maat i.s.m. de diverse opleidingsinitiatieven;
- bepaling van de jobrotatieperiode aan de hand van de opleidings- en inlooperperiode (de jobrotatieperiode wordt ingeleid door een inwerkperiode voor de getrainde werkzoekende);
- inlichten van de collega's i.f.v. de ondersteuning van zowel de werknemer als getrainde werkzoekende tijdens de jobrotatieperiode.

## Voor de werkzoekende:

- vooropleiding, training, werkervaring en begeleiding van werkzoekenden;
- uitbouw van een gespecialiseerde screeningsmethodiek i.f.v. het functieprofiel van de leerwerkervaring;
- screening van getrainde werkzoekenden voor de functies keuken- en zaalmedewerker;
- selectie van getrainde en gemotiveerde werkzoekenden volgens profielschets van de werknemer;
- selectie van aanvullende opleiding en training;
- introductie aan de werkplek en bepaling inwerkperiode.

## Start jobrotatie

De experimentele implementatie van de jobrotatiestrategie werd gestuurd en begeleid door een projectontwikkelaar.

De werkzoekenden zitten in een traject gedurende het experiment en hebben statuten zoals art.60 par. 7, alternerende opleiding van de VDAB en WEP-plus.

Er kon geen gebruik gemaakt worden van het stelsel van BEV wegens de vrij korte opleidingsperiodes.

Er was financiering vanuit vier bronnen : sectormiddelen, lokale SIF-middelen, Adapt en eigen inkomsten uit de commerciële werking van Loca Labora.

Tijdens de jobrotatieperiode werden de jobrotatiekandidaten ondersteund door een externe mentor. Tussentijdse evaluatiemomenten werden ingebouwd in het jobrotatieproces en een permanente telefoonlijn geïnstalleerd. Op deze manier kunnen de diverse jobrotatiekandidaten (werkgever en werkzoekende) ten allen tijde terecht bij de externe mentor voor allerlei vragen en probleemsituaties.

Het eerste jobrotatie-experiment in de horeca vond plaats in 3 hotels en 1 restaurant. Drie getrainde werkzoekenden werden ingezet om 4 werknemers te vervangen. De drie getrainde werkzoekenden werden geselecteerd uit een groep getrainde werkzoekenden van Loca Labora. De vervangers werden in een eerste fase opgeleid in het lokale Vormingsinstituut gedurende 3 maanden voor de functies keuken – en zaalhelp.

De opleidingsnoden van de werknemers werden in kaart gebracht en vergeleken met de reeds bestaande opleidingsmogelijkheden in de regio Brugge (zie kader):

Een jobrotatieperiode voor de 4 ondernemingen werd vastgelegd op basis van de inwerk- en vervangingsperiode. De jobrotatie liep per onderneming gemiddeld over 1 maand met een opleidingssessie van 2 weken.

Een **vervolgexperiment** met 10 ondernemingen is momenteel lopende en zal geëvalueerd worden in maart 2000.

## Resultaat

Tijdens het eerste experiment liepen 3 werkzoekende medewerkers van Loca Labora stage in de 4 ondernemingen. Het jobrotatieproces van de 4 deelnemende ondernemingen werd geëvalueerd aan de hand van een tevredenheidsmeting en resulteerde in een algemeen positief resultaat met volgende aandachtspunten :

- de mogelijkheid om opleidingspakketten op maat te organiseren met flexibele instapmogelijkheden maakt dat jobrotatie kon doorgevoerd worden bij diverse opleidingsnoden;
- het jobrotatiegebeuren in de horeca-sector is gebonden aan seizoenschommelingen wat de opleidings- en vervangingsmogelijkheden betreffen. De werknemers volgden bij voorkeur een opleiding tijdens de kalmere maanden waardoor de vervanging gemakkelijker kon worden georganiseerd;
- de selectie van jobrotatiekandidaten langs werkzoekende zijde wordt bij voorkeur zo ruim mogelijk gehouden. De voordelen verbonden aan een ruime selectie zijn tweeledig. Ten eerste kan de werkgever op deze manier zelf een selectie doorvoeren voor de vervanging van zijn werknemers tijdens de opleidingsperiode. Ten tweede creëert de jobrotatie-aanbieder de mogelijkheid een reserve aan te leggen waardoor vervanging van een getrainde werkzoekende kan plaatsgrijpen wanneer de kandidaat zich terugtrekt uit het project. Een ruime selectie veronderstelt op haar beurt wel de aanwezigheid van een ruim aanbod getrainde werkzoekende medewerkers;
- het welslagen van jobrotatie is grotendeels afhankelijk van de intern gevoerde opleidingspolitiek van de onderneming met ingebouwde ondersteuningsmogelijkheden voor de jobrotatiekandidaten;
- het jobrotatiegebeuren dient van begin af aan opgevolgd te worden door een externe jobrotatiementor in functie van de sturing van het jobrotatieproces in zijn geheel.

Functieprofiel	Opleidingsnoden	Opleidingspakket
Zaalmedewerkers (2)	Frans wijnkennis  verfijning van serveertechnieken	Cursus op maat VDAB Oostende  Cursus op maat VDAB Oostende
Keukenmedewerker (1)	vacuüm en steamtechnieken	Cursus op maat VDAB Oostende
Poetsvrouw (1)	Nederlandse taal voor anderstaligen	Talencentrum Babel

Als globaal resultaat werd een engagement verkregen tot verbreding van het experiment op het lokale niveau en integratie van jobrotatie in het lokale STC beleidsplan en er werd een instrumentarium ontworpen om verdere implementatie van jobrotatie mee te sturen

De jobrotatiemethode zal verder geïmplementeerd worden voor de horeca sector. Andere mogelijke sectoren zijn : City management, Brugge 2002, de grafische sector en de schoonmaak sector.

### **5.2.2 Project Athena van de Kamer van Koophandel en Nijverheid in Dendermonde**

#### **Contactpersoon**

Tom Van Acker  
Athena, Kamer voor Handel en Nijverheid Dendermonde  
Leopold II-laan 7  
9200 Dendermonde  
tel. 052/200 241 - fax. 052/222 304  
[athena@khndendermonde.be](mailto:athena@khndendermonde.be)

#### **Inhoud van het project**

Athena is het vormings- en begeleidingscentrum van de Kamer van Handel en Nijverheid i.s.m. Plato. Athena organiseerde van 1993 tot 1998 verschillende malen jobrotatie-projecten voor de opleiding directieassistente. Vanuit de vaststelling dat er een kloof is tussen het dagonderwijs van de opleidingen secretariaat en het profiel van directieassistente (polyvalentie in veeleisende KMO's), werd ervoor gekozen om langdurige opleidingen te organiseren voor werknemers met ervaring. De uiteindelijke bedoeling is interne mobiliteit binnen ondernemingen te bevorderen.

Het project bestond uit 4 fasen. Allereerst een recruiteringsfase door de VDAB en vervolgens een 34 dagen durende opleiding voor werkzoekenden in managementondersteunende vaardigheden door ATHENA. In de derde fase is er een inloop-periode van één week waarbij de opgeleide werkzoekende meeloopt met de te vervangen werknemer. Tijdens die week kunnen mogelijke hiaten vastgesteld worden zodanig dat in een tweede week die hiaten weggewerkt kunnen worden. In de vierde fase vindt de vervanging plaats gedurende vier weken. De werknemer komt in opleiding, gedurende drie dagen per week. Er is dus een overlapping gedurende twee dagen per week.

De VDAB deed de rekrutering van de werkzoekenden bij hogergeschoolden die vooral 'verkeerd' geschoold waren. De financiering voor de werkzoekenden gebeurde via het Impulsfonds, de sectorale fondsen en het begeleidingsplan. De opleiding werd deels door de VDAB en deels door Athena gegeven. De werkzoekenden werden via de voltooiingstage van de VDAB tewerkgesteld.

De deelnemende bedrijven stonden samen met de sectorale fondsen in voor de opleiding van de werknemers.

#### **Resultaat**

De resultaten van het project zijn zeer goed: de tewerkstellingspercentages voor de werkzoekenden zijn 90%. De stage creëerde immers vaak een vacature en vaak werd de stage-doende werkzoekende aangeworven om de medewerkster die gepromoveerd was te vervangen.

De projecten werden stopgezet onder de vorm van jobrotatie, niet zozeer omwille van het gebrek aan belangstelling en resultaat, maar omwille van het knelpuntkarakter van de functie directieassistente. De werkzoekenden vinden zeer snel werk, nog voor de periode van rotatie kan plaatsvinden.

### **5.2.3 EDUCAM, het paritaire fonds van de beroepsopleiding van de autosector en aanverwante sectoren**

#### **Contactpersoon**

Mark Vergels  
Woluwedal 46, bus 8  
1200 Brussel  
tel. 02/778 63 30 - Fax: 02/779 11 32  
[Mark.Vergels@educam.be](mailto:Mark.Vergels@educam.be)

#### **Inhoud van het project**

Via haar opleidingsaanbod tracht EDUCAM de vakbekwaamheid van arbeiders te verhogen. Het idee van het project is de toegang tot opleiding gemakkelijker maken voor werknemers door ze tijdens de opleidingsperiode te laten vervangen door werkzoekenden of jongeren die werk zoeken. Op deze manier worden instroom mogelijk en wordt uitsluiting tegengegaan terwijl het bedrijf zijn productiviteit op peil kan houden.

De doelstelling van het project is niet alleen een concreet project uitwerken, maar eveneens een nieuw instrument aanreiken om de toegang tot beroepsopleiding voor KMO's te vereenvoudigen.

#### **Haalbaarheidsstudie**

Allereerst werd er een haalbaarheidsstudie gedaan zowel betreffende het wettelijke kader qua opleidings- en vervangingsstatuten in functie van de verschillende doelgroepen als de interesse van de sector en de haalbaarheid van het systeem in de sector.

Deze studie werd goedgekeurd door de sociale partners in het Begeleidingscomité.

Na verschillende onderzoeken in de garagesector heeft EDUCAM besloten om zich te concentreren op een bepaalde sub-sector, namelijk de distributie en reparatie van vrachtwagens.

#### **Bijzonderheden van die sector:**

- de bedrijven stellen gemiddeld 12 arbeiders tewerk wat naar sectorale normen reeds een groot bedrijf is met over het algemeen een duidelijk HRM-beleid;
- de bedrijven moeten het hoofd bieden aan een steeds sneller evoluerende vooruitgang, vooral op het vlak van elektriciteit en elektronica;
- de arbeidskrachten hebben weinig kennis van elektriciteit wat de nood aan bijscholing groot maakt en de opportuniteit voor het vervangen van een *zittende werknemer* vergroot;
- er is een belangrijk tekort aan *nieuwe* arbeidskrachten in de sector wat projectmatig problematisch bleek te worden wegens de vroegtijdige uitstroom voor de openstaande vacature binnen of buiten de autosector.

Wat het bedrijfsvlak betreft, is een partnerschap opgezet met VOLVO TRUCKS BELGIUM en de concessiehouders uit dat netwerk. Het opleidingsluik voor de stagiairs wordt verzorgd



door de VDAB in Vlaanderen en de FOREM in Wallonië. Samenwerking met uitzendkantoren om tot effectieve vervanging te komen, behoort tot de mogelijkheden. De vraag naar bijscholing van de werknemers situeert zich voornamelijk op het vlak van de opleidingen Elektrotechniek, meer bepaald Elektriciteit en Elektronica.

Drie groepen vervangers zijn in overweging genomen.

- Jongeren die uitstromen uit het technisch en beroepsonderwijs en nog nooit in de sector gewerkt hebben. Deze mogelijkheid is verworpen wegens te weinig belangstellenden en te weinig flexibiliteit van het voltijds onderwijs tegenover de stagevorm.
- Werkzoekenden. In functie van hun ervaring en kennis zullen ze bijgeschoold moeten worden om in de sector te kunnen werken en te kunnen optreden als vervangers van goed niveau.
- Uitzendkrachten. Deze optie biedt de grootste flexibiliteit maar opnieuw wordt men geconfronteerd met een groot gebrek aan potentiële kandidaten.

De eerste en de derde mogelijkheden leverden weinig concrete resultaten op aangezien deze personen niet aan het gevraagde profiel beantwoordden. Bijgevolg is ervoor geselecteerd om de werkzoekenden als vervangergroep te kiezen, die na de opleiding desgevallend als uitzendkracht effectief werknemers in opleiding kan vervangen.

### Opleidingsinhoud

EDUCAM heeft beslist om een opleiding Mecaniciens vrachtwagens te organiseren in samenwerking met VDAB enerzijds en VOLVO TRUCKS BELGIUM anderzijds. Aan de cursisten werd gevraagd om minimaal te beantwoorden aan de vereisten voor een *Mecaniciens personenwagens en lichte bedrijfsvoertuigen*, of gelijkwaardige ervaring te hebben.

In Vlaanderen heeft men de instroomvereisten bij de screening van de werkzoekenden moeten afzwakken wegens de krapte op de arbeidsmarkt. Toch is er tijdens de screening gepeild naar een minimaal opleidingsniveau van hoger secundair beroepsonderwijs of gelijkgesteld door werkervaring. Er werd tevens naar de tewerkstellingsmotivatie *in* de betrokken sector gepeild.

Het opleidingsprogramma neemt in totaal 27 weken in beslag (daarvan kan eventueel worden afgeweken als het niveau van de cursisten te laag is). Die weken worden gegroepeerd tot drie grote fasen. Elke fase wordt afgesloten met een evaluatieproef en een stage die de cursisten in een bedrijf lopen (zie kader).

De gemiddelde lengte van de opleidingen waaraan deze personen deelnemen bedraagt 18 dagen. Tijdens de periode van opleiding genieten de bedrijven een subsidie die toegekend wordt door EDUCAM en een tegemoetkoming van het Betaald Educatief verlot. Omdat het voornamelijk over kleine bedrijven gaat is de afwezigheid van werknemer geen evidentie.

Voordien worden werkzoekenden opgeleid door de VDAB en doen dan een incompany-training van zes weken waarbij ze grondig kennis maken met het bedrijfsleven. Nadien zullen ze middels een interim-contract de vervangingen tijdens de opleiding doen. Omdat vrachtwagenmechanici één van de knelpuntberoepen is, is er grote kans op aanwerving na het project.

### Resultaat

De conclusie van de pilootfasen in Vlaanderen en Wallonië zullen in de loop van het jaar 2000 plaatsvinden: voor Wallonië in februari 2000 en voor Vlaanderen in mei 2000.

EDUCAM zal dan de haalbaarheid van het systeem op lange termijn onderzoeken: welke zijn de beste opties om het stelsel op middellange en lange termijn leefbaar te houden (in functie van bestaande wettelijke middelen en zonder rekening te houden met Europese financiële steun), welke zijn de subsectoren waarin het stelsel nuttig zou zijn (autosector, burgerlijke bouw-kunde, metaalhandel, koetswerk enz.), waar moet het stelsel worden bijgestuurd en welke werkmethoden moeten met de verschillende partners afgesproken worden? Hiervoor zullen onze concrete ervaringen van doorslaggevend belang zijn. Alleszins blijkt dat het knelpuntkarakter van het beroep en het tekort aan arbeidskrachten in Vlaanderen de vroegtijdige uitstroom uit het project van de stagiairs naar werk toe te bewerkstelligen.

<b>Verloop van de opleiding</b>						
<b>Cursisten</b>						
Fase 1 4 weken		Fase 2 10 weken		Fase 3 13 weken		
	1 week stage in een bedrijf		1 week stage in een bedrijf		4 tot 6 weken stage in een bedrijf als "vervanger"	
Statuut van de vervanger : werkzoekende in beroepsopleiding						Uitzendkracht
<b>Arbeiders</b>						
					In bijscholing elektriciteit	Andere opleidingen

## BIJLAGE 1 : FASEN VAN EEN JOBROTATIEPROJECT

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

## BIJLAGE 2 : CHECKLIST

### 0. Algemeen beeld van het bedrijf

- Sector
- Aard van de productie en orde van grootte
- Personeelsgegevens:
  - Aantal
  - Verhouding arbeiders-bedienden
  - Scholingsgraad bij aanwerving
  - Rotatie (in- en uitstroom)
  - Bedrijfsinterne opleidingsmogelijkheden en -verantwoordelijken

### 1. Opleidingsbehoeften van het bedrijf of de sector

- Aan welke opleidingen is er behoefte
- Voor hoeveel personen
- Voor welke functies
- Welke opleidingsorganisaties kunnen daarvoor instaan
- Duur van de opleidingen
- Kostprijs

### 2. Het beroepsprofiel dat wordt gezocht

- Aspiraties en kwalificaties van de werkzoekenden
- Welke vooropleiding is vereist
- Statuut tijdens de opleiding
- Kostprijs

### 3. Projectconcept

- Hoeveel werknemers gaan in opleiding, voor welke periode?
- Hoeveel werkzoekenden staan in voor hun vervanging?
- Tijdstabel
- Projectbudget
- Welke zijn de mogelijke bezwaren tegen een project, en hoe kunnen die weggenomen?

### 4. Projectleiding

- Wie neemt projectleiding op zich?
- Financiering van de loonkost van de projectleider
- Financiering van de werkingsmiddelen

### 5. Stuurgroep

- Wie maakt deel uit van de stuurgroep?
- Wie zit de stuurgroep voor?

### 6. Communicatie naar de werknemers

- Wie staat in voor de communicatie?
- Op welke wijze gebeurt de communicatie?
- Welk forum wordt gebruikt?
- Betrekken van de sociale partners

Hulpmiddelen bij 1: - Opleidingsplanning  
- Vormingsafspraken binnen de sector of het bedrijf

Hulpmiddelen bij 2: - Assessment of portfoliomethodiek  
- Educatieve kaart (op termijn: Edufora)



## BIJLAGE 3 : NETWERKEN IN EUROPA

### EU-Netwerk

Het Europese Netwerk werd begin 1995 opgericht. Na de ervaringen in Denemarken wilde men nagaan of het idee van jobrotatie Europees haalbaar was. Na een korte onderbreking wegens een stopzetting van de Adapt-financiering werd het netwerk terug actief in 1998 en bestaat het uit een aantal werkgroepen waaronder SIG's (Special Interest Groups).

Het EU-Jobrotation Netwerk bestaat uit 36 partners uit alle EU lidstaten, die elk of een pilotproject hebben of die de toepassingen ervan voorbereiden. Door gezamenlijke inspanningen en door een sterk engagement wil het Netwerk bijdragen tot de ontwikkeling van Lifelong Learning in de EU en tezelfdertijd een belangrijke rol spelen in de strijd tegen de werkloosheid.

Voor verdere informatie kunt u bij volgende partners terecht :

EU Jobrotation Secretariat

Amaliegade 45

DK-8600 Silkeborg

Ms Sören Mandrup Petersen

International Executive - Denmark

Phone : 45 98138611 - Fax : 45 98138022

[Eujob@eujob.dk](mailto:Eujob@eujob.dk)

<http://www.eujob.dk>

VDAB

Keizerslaan 11

1000 Brussel

Ms Josee Janssens

Project Consultant

Phone : 32 25060453 - Fax : 32 25060428

[jjanssen@vdab.be](mailto:jjanssen@vdab.be)

### Website

[Eujob@eujob.dk](mailto:Eujob@eujob.dk)

### Tijdschrift

Newsletter

EU Jobrotation Secretariat

Amaliegade 45

DK-8600 Silkeborg

Ms Sören Mandrup Petersen

International Executive

Denmark

Phone : 45 98138611 - Fax : 45 98138022

### SIG (Special Interest Group for Jobrotation)

De Special Interest Groups For Jobrotation zijn subnetwerken van het EU-Netwerk en bestaan uit 9 SIG-werkgroepen.

### 1 Social Partners

Didier Gelibert

ANFA

41-49, Rue de la Garenne

92318 Sevres Cedex - France

Phone : 33 141141662 - Fax : 33 141141665

[d.gelibert@wanadoo.fr](mailto:d.gelibert@wanadoo.fr)

### A. DOELSTELLINGEN

- Het analyseren van de rol van de sociale partners in de verschillende landen.
- Het onderzoeken van de standpunten van de sociale partners over opleiding, jobrotatie.
- Hoe kan men de sociale partners motiveren om jobrotatie te promoten.
- De sociale partners motiveren om onderling informatie en ervaringen uit te wisselen over jobrotatie.

### B. RESULTATEN

- Een vergelijkende studie over de verschillende soorten continue vorming.
- Een vergelijkende studie waarin men het aantal vakbondsleden vergelijkt met de macht van de vakbonden (uitgedrukt in aantal CAO's) per land.
- Algemeen : het geven van info, beantwoorden van vragen, studiewerk.

## 2 Eastern Europe

Jens Kruhøffer

EU-Jobrotation

Boulevarden 34

9000 Alborg - Denmark

Phone : 45 98138611 - Fax : 45 98138022

### A. DOELSTELLINGEN

- De contacten met Centraal- en Oost-Europa intensifiëren.
- Jobrotatieprojecten organiseren met de partners van daar.
- Transnationale activiteiten ontwikkelen.

### B. RESULTATEN

- Een handboek over jobrotatie voor Centraal- en Oost-Europa voor verschillende landen.
- De realisatie van een conferentie in Polen over jobrotatie.
- Checklists en criteria.
- Steun aan een modelproject i.v.m. jobrotation in Centraal- en Oost-Europa met een partner van Centraal- en Oost-Europa.

## 3 Ethics of Jobrotation, incl. disadvantaged groups

Roberta Messina

Arcidonna

Via Alessio Di Giovanni 14

90144 Palermo - Italy

Phone : 39 091345799 - Fax : 39 091301650

[Arcidonn@tin.it](mailto:Arcidonn@tin.it)

Deze werkgroep moet nog opgestart worden.

### A. DOELSTELLINGEN

- Het bepalen van een strategie om risicogroepen te integreren (jongeren, migranten, vrouwen, personen met een handicap, ouderen, enz.) via jobrotatie.
- De good practices van de verschillende landen/regio's/bedrijven uitwisselen.

## 4 Company-results/business benefits

Werner Blanke  
BFZ Essen-Jobrotation NRW  
Postfach 12 02 52  
45312 Essen - Germany  
Phone : 49 201 3204433 - Fax : 49 201 3204 252

Deze werkgroep moet nog opgestart worden.

### **A. DOELSTELLINGEN**

- Het zoeken naar valabele argumenten voor PR/marketing rond jobrotation met als doel het motiveren van de werkgevers, dit d.m.v. het analyseren en voorstellen van de voordelen, de good practices.

## 5 Assesment (in general, including soft skills)

Reiner Siebert  
BFZ Essen-Jobrotation NRW  
Postfach 12 02 52  
45312 Essen - Germany  
Phone : 49 201 3204433 - Fax : 49 201 3204 252  
[Siebert@bfz-essen.de](mailto:Siebert@bfz-essen.de)

### **A. DOELSTELLINGEN**

- verzamelen en uitwisselen van selectie- en assessmentprocedures en methodes voor jobrotatieschema's en dit zowel voor :
  - werklozen : rekruteren van geschikte en gemotiveerde vervangers, die perfect tegemoetkomen aan de behoeften van het bedrijf;
- werkenden : assessment van arbeidsniveau en voorstel voor geschikte opleidingsactiviteiten, perfect tegemoetkomend aan de noden van het bedrijf en de werknemer:
  - de onderneming : assessment van ontwikkelingsdoelstellingen en definiëring van opleidingsbehoeftes, perfect tegemoetkomend aan de ondernemingsontwikkeling.

### **B. RESULTATEN**

- Onderzoek en uitwisseling van methoden van assessment

## 6 Distance Learning

Reiner Siebert  
BFZ Essen-Jobrotation NRW  
Postfach 12 02 52  
45312 Essen  
Germany  
Phone : 49 201 3204433 - Fax : 49 201 3204 252  
[Siebert@bfz-essen.de](mailto:Siebert@bfz-essen.de)

Deze werkgroep is reeds beëindigd.

### **A. DOELSTELLINGEN**

- Uitwisseling en ontwikkeling van "Distance Learning" modules als onderdeel van jobrotatieschema's voor werknemers en werklozen die ingeschakeld zijn in een jobrotatieproject.

## **B. RESULTATEN**

- Onderzoek en testen van een instrument om "Distance Learning" toe te passen om na 2000 in praktijk uit te voeren.

## 7 Tourism

Roberta Messina  
Arcidonna  
Via Alessio Di Giovanni 14  
90144 Palermo - Italy  
Phone : 39 091345799 - Fax : 39 091301650  
[Arcidonn@tin.it](mailto:Arcidonn@tin.it)

### **A. DOELSTELLINGEN**

- Werknemers uit de horecasector een interculturele opleiding geven, zodat men komt tot een "intercultural customer awareness".

### **B. RESULTATEN**

- Er is een opleidingsprogramma ontworpen dat nu loopt.

## 8 Charles V (territorial SIG)

Reiner Siebert  
BFZ Essen-Jobrotation NRW  
Postfach 12 02 52  
45312 Essen - Germany  
Phone : 49 201 3204433 - Fax : 49 201 3204 252  
[Siebert@bfz-essen.de](mailto:Siebert@bfz-essen.de)

### **A. DOELSTELLINGEN**

- Euregionale uitwisseling van jobrotatie-activiteiten en -ontwikkelingen.
- Ontwikkeling van grensoverschrijdende projecten.
- Samenwerking voor projectontwikkeling.
- Bepaling van politieke voorstellen.

### **B. RESULTATEN**

- Grensoverschrijdende uitwisseling van jobrotatie-activiteiten- en ontwikkelingen.
- Samenwerking tussen verschillende partners door o.a. gemeenschappelijke projecten, vb. in de metaal- en elektronindustrie (KMO's) tussen Vlaams Brabant (België) en Noord-Brabant (Nederland), in de metaal- en elektronindustrie (KMO's) tussen Nederland en het Westen van Duitsland enz.

## 9 Marketing/Public Relations in JR

Yvonne Willberg  
Beschäftigungs-und Qualifizierungsgesellsch.Herzog  
Lauenburg Aussenstelle Mölln  
Hauptstr. 15a  
23879 Mölln  
Germany  
Phone : 49 4542 821625 - Fax : 49 4542 821629  
[Bgg-adapt@t-online.de](mailto:Bgg-adapt@t-online.de)

Deze werkgroep moet nog opgestart worden.

## BIJLAGE 4 : NUTTIGE ADRESSEN

- Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid  
Dienst Betaald Educatief Verlof  
Belliardstraat 51  
1040 BRUSSEL  
Tel.: 02/233.47.02 of 02/233.47.30  
Fax: 02/233.52.72
- Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap  
Administratie Werkgelegenheid  
Afdeling Europa  
Markiesstraat 1, 8e verd.  
1000 BRUSSEL  
Tel.: 02/553.44.41  
Fax: 02/553.44.25  
[Ewbl.europa@ewbl.vlaanderen.be](mailto:Ewbl.europa@ewbl.vlaanderen.be)
- Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap  
Administratie Werkgelegenheid  
Jos Veijfeijken  
Markiesstraat 1, 8e verd.  
1001 BRUSSEL  
Tel.: 02/553.39.45  
Fax: 02/553.43.68  
[Jos.veijfeijken@ewbl.vlaanderen.be](mailto:Jos.veijfeijken@ewbl.vlaanderen.be)
- SERV – Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen  
Rien Van Meensel  
Jozef II-straat 12-16  
1000 BRUSSEL  
Tel.: 02/209.01.11  
Fax: 02/217.70.08  
[rvmeensel@serv.be](mailto:rvmeensel@serv.be)
- VDAB – Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding  
Training en Opleiding  
Keizerslaan 11  
1000 BRUSSEL  
Tel.: 02/506.04.36  
Fax: 02/506.04.81
- VIZO – Vlaams Instituut voor het Zelfstandig Ondernemen  
Bischoffsheimlaan 23  
1000 BRUSSEL  
Tel.: 02/227.63.93  
Fax: 02/217.46.12
- SLN – Steunpunt Lokale Netwerken  
Koningin Elisabethlaan 49  
9000 GENT  
Tel.: 09/220.84.31  
Fax: 09/220.81.71  
[slnsecretariaat@unicall.be](mailto:slnsecretariaat@unicall.be)
- STC ANTWERPEN-BOOM  
Vzw Tewerkstellingscomité Antwerpen (vzw TCA)  
Helmstraat 13-19  
2140 BORGERHOUT  
Tel.: 03/270.30.70  
Fax: 03/270.30.31  
STC-coördinator: mevr. Veerle VAN REUSEL  
Projectontwikkelaar interface : mevr. Gerlinde HOMANS,
- tewerkgesteld bij Kamer voor Handel en Nijverheid  
Antwerpen  
Tel.:03/205.61.15  
Fax:03/205.61.19
- STC TURNHOUT  
Vzw Tewerkstellingscomité Kempen  
Sporwegstraat 7  
2300 TURNHOUT  
Tel.: 014/44.51.49 (73=secretaris)  
Fax: 014/44.51.00  
STC-coördinator: mevr. Griet DECEUSTER  
Projectontwikkelaar interface : de heer Guy MEERTS
- STC MECHELEN  
Vzw Partners in Tewerkstelling (vzw PIT)  
Fr. De Merodestraat 99  
2800 MECHELEN  
Tel.: 015/28.15.23  
Fax: 015/28.15.99  
STC-coördinator: de heer Goderikus COOLS  
Projectontwikkelaar interface : mevr. Myriam HEEREMANS
- STC HALLE-VILVOORDE  
Vzw Subregionaal Tewerkstellingscomité Halle-Vilvoorde  
Witherenstraat19  
1800 VILVOORDE  
Tel.: 02/255.92.65  
Fax: 02/255.92.37  
STC-coördinator: mevr. Christel VANROELEN
- STC LEUVEN  
Vzw Arbeidsmarktcomité arrondissement Leuven (vzw AMC Leuven)  
Sint-Maartenstraat 5  
3000 LEUVEN  
Tel.: 016/29.86.49  
Fax: 016/22.91.97  
STC-coördinator: mevr. Cil CUYPERS  
Projectontwikkelaar interface : mevr. Diane SAELENS
- BNCTO  
VZW Brussel Nederlandstalig Comité voor Tewerkstelling en Opleiding  
Philippe de Champagnestraat 8  
1000 BRUSSEL  
Tel. : 02/289.00.97  
Fax: 02/289.00.91  
[Trace.bncto@skynet.be](mailto:Trace.bncto@skynet.be)  
STC-coördinator: de heer Lieven DENOLF
- STC AALST-OUDENAARDE  
VZW Arbeidsmarktinitiatief Zuid-Oost-Vlaanderen (vzw AMI)  
Hopmarkt 11  
9300 AALST  
Tel. : 053/76.72.00  
Fax: 053/76.71.99  
STC-coördinator: de heer Fons WAUTERS  
Projectontwikkelaar interface : mevr. Annelies SMOLDERS
- STC GENT  
VZW Stuurgroep Tewerkstellingsbeleid in een Regionaal Kader (vzw STIRK)  
Kaprijkestraat 12  
9000 GENT

Tel. : 09/265.76.84  
Fax: 09/265.76.70  
[SID@gent.be](mailto:SID@gent.be)  
STC-coördinator: mevr. Kristel NEERINCKX  
Projectontwikkelaar interface : mevr. Hilde VANHOUTTE

- **STC SINT-NIKLAAS-DENDERMONDE**  
VZW STC Sint-Niklaas-Dendermonde (vzw STC)  
Meulenbroekstraat 2  
9220 HAMME  
Tel. : 052/48.00.89  
Fax: 052/47.26.37  
[stcsintniklaasdendermonde@planetinternet.be](mailto:stcsintniklaasdendermonde@planetinternet.be)  
STC-coördinator: de heer Carlo CLAES  
Projectontwikkelaar interface : mevr. Els BRACKE, tewerkgesteld bij de Kamer voor Handel en Nijverheid Dendermonde – Leopold II laan 7 – 9200 Dendermonde –  
Tel. 052/20.02.41  
Fax: 02/22.23.04  
[e.bracke@khndendermonde.be](mailto:e.bracke@khndendermonde.be)
- **STC OOSTENDE-IEPER**  
VZW Comité voor Tewerkstelling en Opleiding Oostende-Westhoek  
Schoolplein 6  
8600 DIKSMUIDE  
Tel. : 051/51.92.28  
Fax: 051/51.00.26  
STC-coördinator: de heer Nick VANWALLEGHEM  
Projectontwikkelaar interface : mevr. Lindsey RENIER
- **STC KORTRIJK-ROESELARE**  
VZW Regionale Tewerkstelling Kortrijk-Roeselare  
Gentse Heirweg 88  
8790 WAREGEM  
Tel. : 056/60.48.86  
Fax: 056/60.48.86  
[ignace.chanterie@planetinternet.be](mailto:ignace.chanterie@planetinternet.be)  
STC-coördinator: de heer Ignace CHANTERIE  
Projectontwikkelaar interface : mevr. Evelyne COUCKE, tewerkgesteld bij de Kamer voor Handel en Nijverheid te Kortrijk – Casinoplein 10 – 8500 KORTRIJK –  
Tel.:056/23.50.51  
Fax.: 056/21.85.64
- **STC BRUGGE**  
VZW Partners in Opleiding en Tewerkstelling (vzw P.I.O.T.)  
Spanjaardstraat 17  
8000 BRUGGE  
Tel. : 050/44.04.48  
Fax: 050/34.42.39  
[ekerckae@vdab.be](mailto:ekerckae@vdab.be)
- **STC LIMBURG**  
VZW Tewerkstellingsbeleid Limburg (vzw T.B.L.)  
Trichterheideweg 9  
3500 HASSELT  
Tel. : 011/26.50.80  
Fax: 011/26.50.59  
[JBOONS@vdab.be](mailto:JBOONS@vdab.be) of [STCAMO-LIM@SKYNET.BE](mailto:STCAMO-LIM@SKYNET.BE)  
STC-coördinator: de heer Jean-Pierre BOONS  
Projectontwikkelaar interface : de heer Jean-Pierre THOMAS en mevr. Inge CROES

## BIJLAGE 5 : LIJST VAN AFKORTINGEN

- IKZ Integrale kwaliteitszorg
- EFQM European Foundation for Quality Management  
Een Europees model van een integraal concept van kwaliteitszorg
- TOK Tewerkstelling en Opleiding voor Kansarmen  
Een tewerkstellingsinitiatief in OCMW's op maat van bestaansminimum- en steuntrekkers
- SLN Steunpunt Lokale Netwerken  
Een ondersteuningsstructuur voor particuliere en lokale opleidings-, begeleidings- en werkervaringsinitiatieven
- WAV Steunpunt Werkgelegenheid Arbeid en Vorming, KU - Leuven

**De Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) is het overleg- en adviescollege van de Vlaamse sociale partners.**

**Deze handleiding is bedoeld voor de personen die een jobrotatieproject willen ontwikkelen. Ze werd opgesteld door het secretariaat van de SERV en de Administratie Werkgelegenheid van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Er werd eveneens beroep gedaan op de praktijkervaring van de Vlaamse projecten die reeds een voortrekkersrol gespeeld hebben op het gebied van jobrotatie, nl. Loca Labora, Athena van de Kamer van Handel en Nijverheid Dendermonde en Educam.**



Sociaal-Economische  
Raad van Vlaanderen



Administratie Werkgelegenheid -  
Ministerie van de  
Vlaamse Gemeenschap