

Personeelsverloop in de bouwsector

Maes, J. & Sels, L. (2002), *Onderzoek naar de omvang en de determinanten van personeelsverloop in de bouwsector*, Departement TEW (Organization Studies) – CTEO, Leuven.

In de bouwsector merkte men al geruime tijd dat het personeelsverloop onder de arbeiders hoog was. Alleen wist niemand hoe hoog en kon men bijgevolg niet inschatten welke gevolgen dit had voor de benodigde instroom van arbeidskrachten, de personeelskosten, de effectiviteit van sectoraal georganiseerde bedrijfsopleidingen enzovoort. Bovendien had men ook geen idee van de krachtlijnen waarop een beleid ter afremming van het verloop moet steunen. Daarvoor moet men immers eerst de redenen van het verloop in kaart brengen. Vanuit deze bekommernis heeft het Fonds voor Vakopleiding in de Bouwnijverheid (FVB) een onderzoek naar de omvang en de determinanten van het verloop in de bouw laten uitvoeren.

Situering

De voorliggende bijdrage kadert in een studie in opdracht van het Fonds voor Vakopleiding in de Bouwnijverheid (FVB) naar de omvang en de determinanten van personeelsverloop van bouwarbeiders. Twee belangrijke redenen lagen aan de basis van dit onderzoek. Vooreerst was er de vraag naar de *omvang van het verloop*. Rond deze omvang bestonden er vele vermoedens en gissingen. Zonder accuraat en uitgebreid cijfermateriaal over de uitstroombewegingen is het echter onmogelijk om zicht te krijgen op de omvang van de vervangingsbehoeften, de financiële impact van hoge uitstroom en de gevolgen voor het sectoraal opleidingsbeleid. Zicht krijgen op de *vervangingsbehoeften* is cruciaal in een sector die voortdurend problemen van onvoldoende instroom ervaart – getuige het groot aantal knelpuntberoepen. De *financiële implicaties* hebben vooral betrekking op

de vervangingskosten: de voortdurende kost van werving en selectie, opleiding en introductie van nieuwkomers, de lagere arbeidsproductiviteit van de instromers, etc. Op het vlak van het opleidingsbeleid speelt vooral de vrees dat een hoge uitstroom de ‘tijdshorizon’ van werkgevers en werknemers verkort en dat dit op zijn beurt de bereidheid om te investeren in bedrijfsopleidingen verlaagt. Het kwantificeren van de personeelsstromen in de bouwsector was tegen deze achtergrond een noodzakelijke stap in de richting van de ontwikkeling van een remediërend beleid.

Naast de zorgen omtrent de omvang van het verloop had men ook het raden naar de *oorzaken en de determinanten* ervan. Nochtans is de kennis van de oorzaken van primordiaal belang voor de ontwikkeling van een doeltreffend retentiebeleid. Bij het ontwikkelen van een remediërend beleid is het op sectoraal vlak vooral belangrijk om in te spelen op die factoren die het intersectorale verloop (het verlies van arbeidskrachten van de bouw aan andere sectoren) aansturen. Een vergelijking van de determinanten van het *intrasectorale* verloop met de factoren die het *intersectorale* verloop aansturen was bijgevolg één van de prioriteiten in dit onderzoek.

Samengevat, in het onderzoek stonden twee vragen centraal: (1) wat is de omvang van de diverse personeelsstromen in en uit de bouwsector en (2) welke determinanten en factoren sturen die stromen aan?

Omvang van het verloop

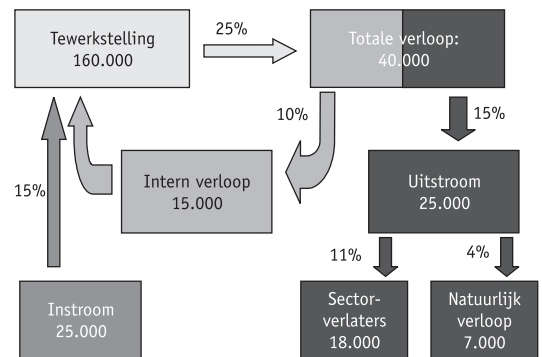
Om de omvang van de mobiliteit van de bouwwerkers te meten werd gebruik gemaakt van populatiegegevens, meer bepaald de gegevens uit de Nationale Patroonskas voor het Betaald Verlof in de Bouwbedrijven en Openbare Werken. Dit bestand bevat van iedere arbeider werkzaam in de bouw uitgebreide basisgegevens zoals geboortedatum, geslacht, datum van indiensttreding, regio, Nace-Bel van de werkgever, data ziekteverlof etc. De geanalyseerde gegevens hebben betrekking op de periode 1994-1999. Eenvoudig gezegd komen de analyses hierop neer dat telkens twee momentopnamen ("foto's") met elkaar worden vergeleken. Op het *eerste meetmoment* wordt er een bepaalde groep afgebakend door alle beroepsactieve personen van een specifieke subsector van de bouw (bv. algemene aanneming) wonend in een bepaalde regio te selecteren en in leeftijdsklassen in te delen. Van die afgebakende groep personen nemen we op het *tweede meetmoment* (1 tot 5 jaar later) opnieuw een foto. Door de types momentopnamen volgens welbepaalde criteria te variëren, zijn we in staat geweest een genuanceerd beeld te krijgen van de mobiliteit van de bouwwerkers. De vergelijking van beide meetmomenten laat ons immers toe vijf categorieën te onderscheiden, met name 'zelfde werkgever bouw', 'andere werkgever bouw', 'invaliditeit', 'overleden' en 'restcategorie'. Deze laatste omvat alle overige mogelijkheden buiten de vier overige categorieën. Hoofdcomponenten van de restcategorie zijn werkloosheid, pensionering, tewerkstelling in een andere sector en tewerkstelling als zelfstandige. De beschreven methodologie laat toe de personeelsstromen in de bouwsector (of subsectoren) gedetailleerd in kaart te brengen in divers gedefinieerde regio's (land, gewest, provincie, arrondissement, ...) zowel in afzonderlijke jaren als in tijdreeksen. Ter illustratie van de kracht van de methodologie presenteren we kort enkele opvallende resultaten.

Figuur 1 toont ons een globaal beeld van de *arbeidersstromen in de bouwsector* op jaarbasis (afgeronde cijfers; anno 1998). Dit beeld is redelijk stabiel over de jaren heen. We merken dat van de totale arbeiderspopulatie (160 000 individuen) er één jaar later 25% niet meer bij dezelfde werkgever werken. Dat totale verloop kan worden opgedeeld in intern verloop (binnen de bouwsector) (10%) en

in uitstroom (15%). Deze laatste groep verlaat de bouwsector. Dit kan gebeuren onder de noemer van natuurlijk verloop (pensioen, overlijden, ...) (4%) of als sectorverlaters (11%). Op basis van dit stroomschema kan men berekenen dat de bouwsector onder gelijkblijvende omstandigheden behoefte heeft aan een jaarlijkse globale instroom van 25 000 arbeiders (15% van de totale populatie).

Figuur 1.

Globaal beeld van de arbeidersstromen in de bouwsector.

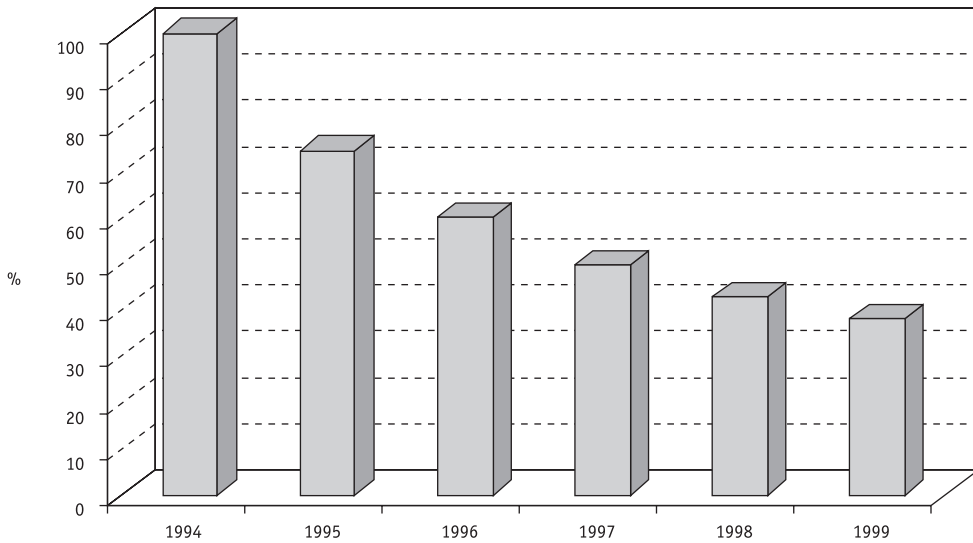


Bron: Studiedienst FVB, gebaseerd op Maes & Sels (2002).

Figuur 2 geeft een zogenaamde *cohortanalyse* weer en kan het effect weergegeven in het jaarbeeld van Figuur 1 verduidelijken. De cohorte of basisgroep is in dit geval de volledige groep bouwwerkers in 1994. Jaar na jaar gaan we na welk percentage van de oorspronkelijke groep nog bij dezelfde werkgever (anno 1994) werkt. Uit Figuur 1 weten we dat na één jaar nog 75% van de arbeiders aan dezelfde werkgever is verbonden. Na twee jaar is dit percentage al teruggelopen tot 60%, na vijf jaar zelfs tot net geen 40% procent. Dit impliceert dat een modale bouwonderneming over een periode van 5 jaar 60% van haar arbeiders moet vervangen, met alle gevolgen (kosten van selectie, opleiding, productiviteitsverlies, ...) vandien. Het totaal aandeel vervangingen ligt overigens nog een stuk hoger, gezien ook rekening gehouden moet worden met het kortetermijn verloop van de vervangers.

Figuur 2.

Percentage bouwarbeiders dat bij dezelfde werkgever blijft (referentiejaar 1994).



Bron: Maes & Sels (2002).

Oorzaken van het verloop

Zoals eerder vermeld, is een vergelijking van de determinanten van het intrasectorale en het intersectorale verloop een absolute noodzaak voor de bouwsector. De klemtoon ligt hierbij vanzelfsprekend op het vrijwillige verloop. Dit is het verloop waarbij de werknemer uit eigen initiatief de werkgever verlaat. In de bouwsector is *65% van alle uitstroombewegingen toe te wijzen aan vrijwillig verloop*.

Het in kaart brengen van de determinanten of oorzaken kan op verschillende manieren gebeuren. Een relatief eenvoudige en in de vakliteratuur vaak gesuggereerde techniek om de oorzaken van verloop in kaart te brengen zijn exit-interviews. Daarbij peilt men bij het vertrek in een persoonlijk gesprek naar de redenen van dit vertrek. Uit recent onderzoek blijkt echter dat exit-interviews slechts weinig betrouwbare informatie kunnen leveren bij het zoeken naar de werkelijke redenen van vrijwillig verloop. Bij een experiment met opvolgingsinterviews zes maanden na het vertrek bleken de vermelde redenen met de exit-interviews substantieel te verschillen (Steel et al., 2002). Vermoedelijke

oorzaken hiervan zijn de timing en de face-to-face aanpak van het gesprek.

Correcte en betrouwbare informatie is echter essentieel bij de uitbouw van een krachtig beleid om het hoge verloop in de bouwsector in te dijken. We hebben er in dit onderzoek dan ook voor een heel andere aanpak geopteerd. Door middel van een *uitgebreide postenquête* hebben we in het voorjaar van 2001 steekproefsgewijs de bouwarbeiders bevraagd die tussen 30 juni 1998 en 31 december 1999 *binnen de bouw van werkgever zijn veranderd (intrasectoraal verloop) of voor een werkgever buiten de bouw zijn gaan werken (intersectoraal verloop)*. Voor de minutieuze afbakening van beide doelgroepen hebben we een beroep gedaan op de Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid (KSZ). Aan deze instelling is gevraagd de doelgroepen af te lijnen, er telkens een toevalssteekproef (van in totaal 2 000 eenheden) uit te trekken en de vragenlijsten te verzenden. De respondenten konden hierbij in alle anonimiteit en vertrouwen de vragenlijst invullen. De respons bedroeg in totaal ruim 28%. Dat dit cijfer niet hoger ligt, is grotendeels te wijten aan de werkwijze van de KSZ. Gezien de verzending door de KSZ gebeurt en de steekproef-eenheden niet bekend gemaakt worden aan onder-

zoeksteams, zijn de mogelijkheden voor non-responsbestrijding uitermate beperkt.

De gevolgde aanpak heeft ons toegelaten beide segmenten op een statistisch verantwoorde en betrouwbare wijze met elkaar te vergelijken op zeer diverse parameters en variabelen. Ter illustratie bespreken we zowel voor het intersectorale als voor het intrasectorale vrijwillige verloop de toptien van de belangrijkste vertrekredenen (Tabel 1).

Tabel 1.

De tien belangrijkste redenen van vrijwillig vertrek.

Reden van vertrek	INTRA	INTER
Een zeer aantrekkelijke werkaanbieding elders	1	1
Geen waardering van het werk	2	2
Te veel tijd verloren in de verplaatsingen van/naar de werf	3	7
Minder goede werksfeer	4	6
Hoge werkdruk	5	8
Te laag loon	6	4
Geen goede relatie met de bedrijfsleider	7	10
Stress	8	9
Geen beloning buiten de wettelijk verplichte	9	-
Te weinig promotiemogelijkheden	10	3
Fysiek zwaar en belastend werk	-	5

De tabel leert ons dat globaal bekeken de samenstelling van de toptien van de belangrijkste rede-

nen van vrijwillig vertrek voor het intrasectorale verloop parallel loopt met deze voor het intersectorale verloop. Uniek in de intersectorale toptien is het fysiek zware en belastende karakter van het werk als reden van vertrek.

De verschilpunten met een aanpak zoals die van exit-interviews zijn duidelijk. In ons geval is de informatie, zoals vermeld, gebaseerd op een schriftelijke, anonieme bevraging van een duidelijk afgeijnde doelgroep (bouwarbeiders die effectief van werkgever (binnen of buiten de bouw) zijn veranderd). Tussen het ogenblik van het vertrek en de bevraging zit een soort afkoelingsperiode waarin de zwaarste emoties verbonden aan het vertrek verwerkt zijn. De werkwijze laat bovendien toe om de kenmerken van de oude job (in de bouwsector) te vergelijken met de karakteristieken van de nieuwe job (in de bouw of elders). Dit levert heel wat perspectieven voor een nauwgezette sterkte/zwakte-analyse van de arbeidsvoorwaarden, -omstandigheden, -inhoud en -verhoudingen.

Johan Maes

Luc Sels

K.U.Leuven

*Departement Toegepaste Economische Wetenschappen
Organization Studies*

i.s.m. Fonds voor Vakopleiding in de Bouwnijverheid

Bibliografie

Steel, R.P., Griffeth, R.W. & Hom, P.W. (2002), Practical retention policy for the practical manager, in: *Academy of Management Executive*, 16(2), pp. 149-162.