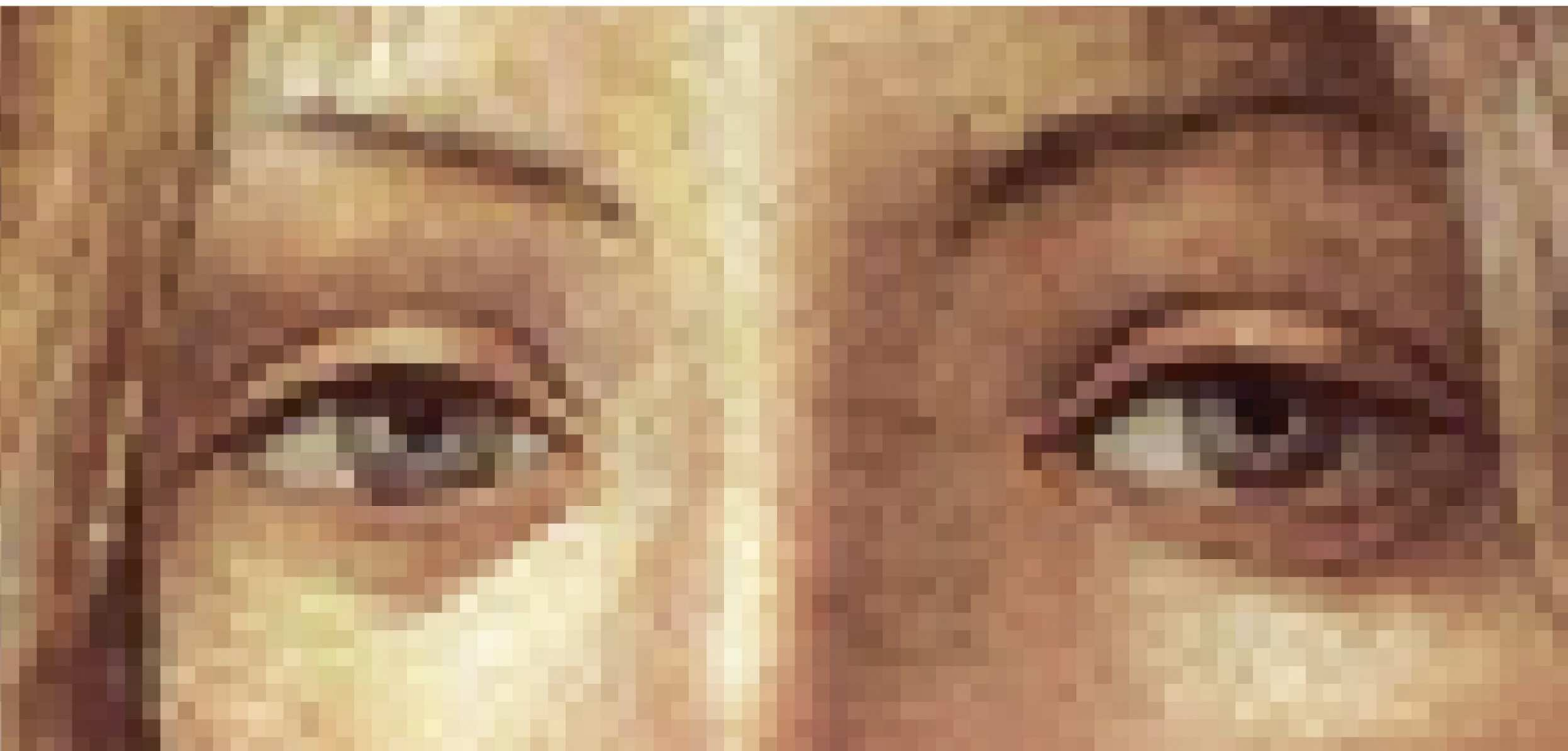


Toekomstige competentievereisten in de Vlaamse textielindustrie

Kwantitatieve rapportage

Een onderzoek in opdracht van de sociale partners van de textielsector

Michel Albertijn & Johan Desseyn – juni 2010



Toekomstige competentievereisten in de Vlaamse textielindustrie

Inhoudstafel

Inleiding	2
1. Recente historiek van de Vlaamse textielindustrie	4
1.1. Aantal bedrijven volgens productieproces	4
1.2. Tewerkstelling volgens productieproces	7
1.3. Aantal bedrijven volgens marktorientatie	9
1.4. Aantal bedrijven volgens marktorientatie en productieproces	11
1.5. Tewerkstelling volgens marktorientatie	12
1.6. Tewerkstelling volgens marktorientatie en productieproces	14
2. Tewerkstelling per strategisch proces	16
3. Prognose van de toekomstige tewerkstelling	18
3.1. Toekomstige totale tewerkstelling volgens twee scenario's	18
3.2. Toekomstige tewerkstelling per proces	21
Bijlage 1: Evolutie van de sector volgens productieproces en marktorientatie	23
Bijlage 2: Evolutie van tewerkstelling per proces	24
Bijlage 3: Prognose volgens scenario 1	25
Bijlage 4: Prognose volgens scenario 2	26

WIE WE ZIJN

Tempera is een onafhankelijk onderzoeksbureau, gespecialiseerd in toegepast onderzoek over arbeid en sociaal beleid.

Tempera
Lovingstraat 62
2060 Antwerpen
Tel. 03/270.38.00
www.tempera.be



tempera

Toekomstige competentievereisten in de Vlaamse textielindustrie

Inleiding

Prognose van de competentievereisten voor de Vlaamse textielindustrie — De ingrijpende evoluties die de Vlaamse textielindustrie doormaakt, roepen de vraag op welke competenties ze vandaag en morgen nodig heeft. De beperkte interesse in en de omvang van het resterende textielonderwijs maakt deze vraag alleen maar dwingender. De sociale partners van de textielsector lanceerden daarom een onderzoek dat de huidige en toekomstige competentievereisten voor de Vlaamse textielindustrie in kaart brengt. Het onderzoek is tot stand gekomen met steun van de Vlaamse Overheid.

Kwalitatief en kwantitatief — Het onderzoek behelst een kwalitatief luik dat de inhoudelijke invulling van de nodige kwalificaties beschrijft en een kwantitatief luik waarin de vereisten in termen van tewerkstellingsaantallen worden gedetailleerd.

Voorliggend rapport is een neerslag van de resultaten van het kwantitatieve onderzoeksluik. Het doel is een inschatting te maken van het aantal functiebeoefenaars dat de sector de komende tien jaar nodig heeft.

Het rapport brengt in eerste instantie de recente historiek van de sector en de actuele tewerkstellingssituatie in kaart. De tewerkstellingssituatie detailleert per strategisch bedrijfsproces het aantal personen dat er werkt. In tweede instantie worden de tendensen van de jongste jaren geëxtrapoleerd naar 2020.

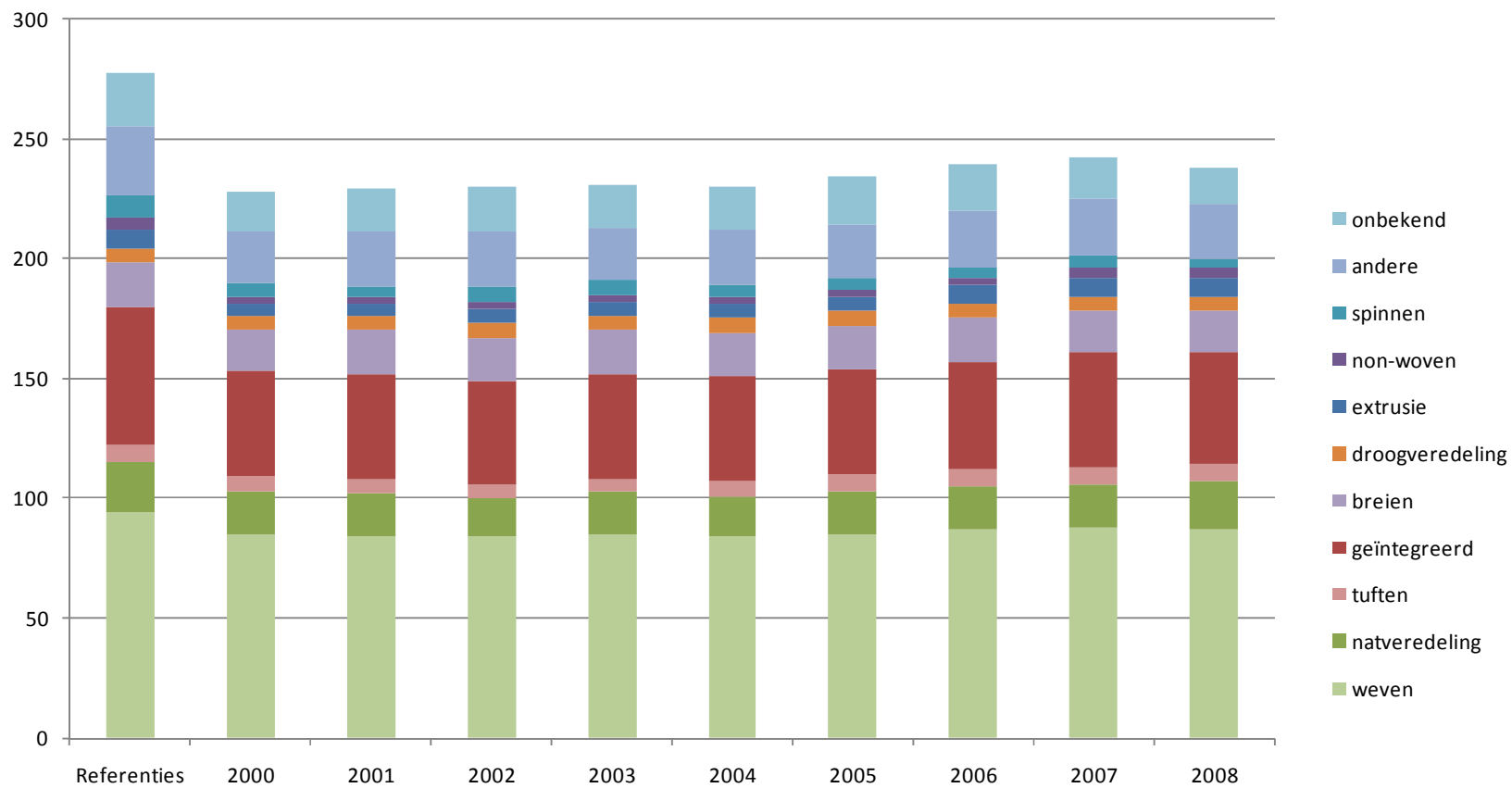
De extrapolatie werkt twee scenario's uit. Een eerste scenario gaat uit van een jaarlijkse krimp van de tewerkstelling in de sector met 2 procent, een tweede van een jaarlijkse afname van 5 procent. In beide prognoses wordt rekening gehouden met de verschillende

tewerkstellingscurves die vraaggerichte en aanbodgestuurde bedrijven de laatste jaren laten optekenen.

De prognoses tonen aan dat een dalende totale werkgelegenheid in de sector toch gepaard gaat met een stijgende behoefte aan profielen die voldoen aan de verwachtingen van vraaggerichte bedrijven. Verder blijkt dat in een krimpscenario van 2 procent per jaar, voor bepaalde processen zelfs extra jobs in het verschiet liggen. Ook in het erg pessimistische scenario van 5 procent krimp per jaar blijken er overigens voor belangrijke strategische processen nog steeds aanzienlijke tewerkstellingsperspectieven in de Vlaamse textielindustrie.

1. Recente geschiedenis van de Vlaamse textielindustrie

1.1. Aantal bedrijven volgens productieproces



Referentielijst Fedustria als vertrekpunt — De basis voor de historische beschrijving en vervolgens de prognose over de tewerkstelling is een lijst van bedrijven die de werkgeversorganisatie Fedustria aanleverde als zijnde ‘de textielsector in Vlaanderen’. Deze lijst bevat zowel Fedustria-leden als niet-leden. Hoewel Fedustria niet formeel uitsluit dat enkele kleine textielbedrijven in deze lijst ontbreken, is deze lijst in termen van tewerkstelling representatiever voor de sector dan wat een selectie op basis van NACE-code toelaat. De lijst bevat 277 bedrijven.

Vershil tussen referenties en cijfers 2000-2008 — Het aantal bedrijven zoals weergegeven in de jaren 2000 tot 2008 reflecteert het aantal bedrijven uit de referentielijst waarvan de jaarrekeningen volgens een gestandaardiseerd schema voor dat boekjaar neergelegd zijn (met inbegrip van de sociale balans dus, en met vermelding van het aantal werknemers). Deze voorwaarde verklaart waarom het aantal bedrijven tussen 2000 en 2008 systematisch lager is dan het aantal in de referentielijst. De jaarrekeningen werden gebruikt voor de verdere analyse.

Geen duidelijk dalende trend door truncatie-effect — Hoewel de sector zware klappen kreeg en een aantal faillissementen en sluitingen incasseerde, valt dit uit de bovenstaande grafiek niet af te lezen. Er tekent zich in tegendeel zelfs een licht stijgende trend af. Dit heeft alles te maken met de samenstelling van de referentielijst. Deze bestaat, op enkele uitzonderingen na, uit op vandaag actieve bedrijven. Bedrijven die de jongste jaren verdwenen, komen nauwelijks voor in de referentielijst. Hun stopzetting blijkt dus ook niet in de voorgaande grafiek.

Indeling volgens productieproces op basis van situatie 2008 — De indeling van de bedrijven volgens productieproces kwam tot stand in overleg met sectorexperts van Fedustria. Telkens gold de situatie in 2008 als referentie. Van zodra een bedrijf meer dan één van de benoemde productietechnieken combineerde, werd het bedrijf gecatalogeerd onder de noemer ‘Geïntegreerd’.

Weven, tuften en natveredeling zijn dominant — Uit de verdeling van de bedrijven volgens productieproces blijkt dat weven, natveredeling en tuften de dominante productieprocessen zijn in de Vlaamse textielindustrie. Ook de meeste geïntegreerde bedrijven (43 van de 58)

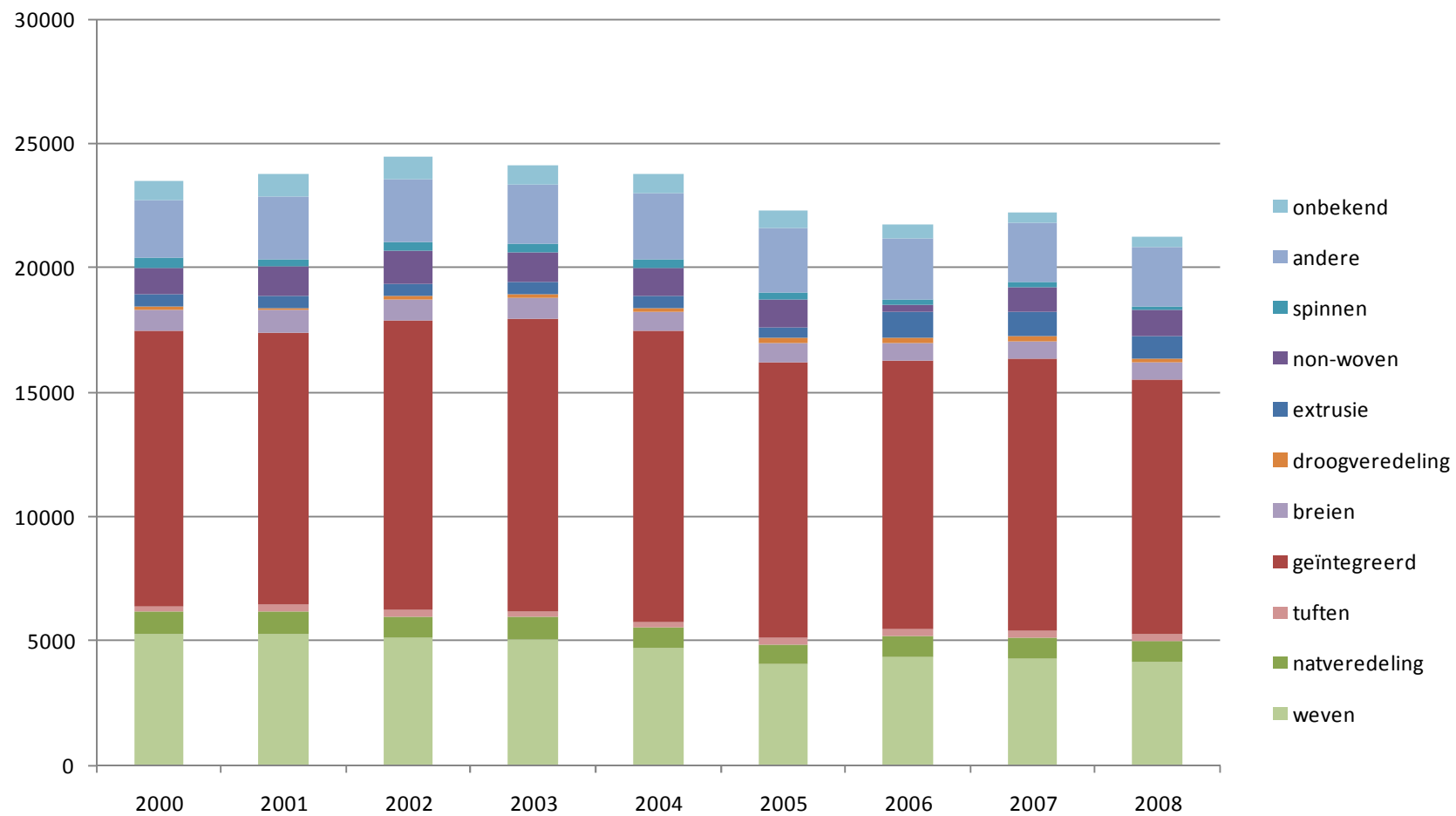
Aantal bedrijven volgens productieproces

	AANTAL BEDRIJVEN
Weven	94
Natveredeling	21
Tuften	7
Geïntegreerd	58
Breien	18
Droogveredeling	6
Extrusie	8
Non woven	5
Spinnen	9
Andere	28
Onbekend	23
TOTAAL VLAANDEREN	277

In totaal zijn er van de 58 geïntegreerde bedrijven 43 die minstens activiteiten in tuft, weven of natveredeling hebben. 30 zijn actief in onder meer weven, 16 in onder meer tuften en 38 in onder meer natveredeling.

hebben minstens één van deze drie productieprocessen in huis. Het kwalitatieve onderzoeksluik focust dus terecht op bedrijven met deze productieprocessen.

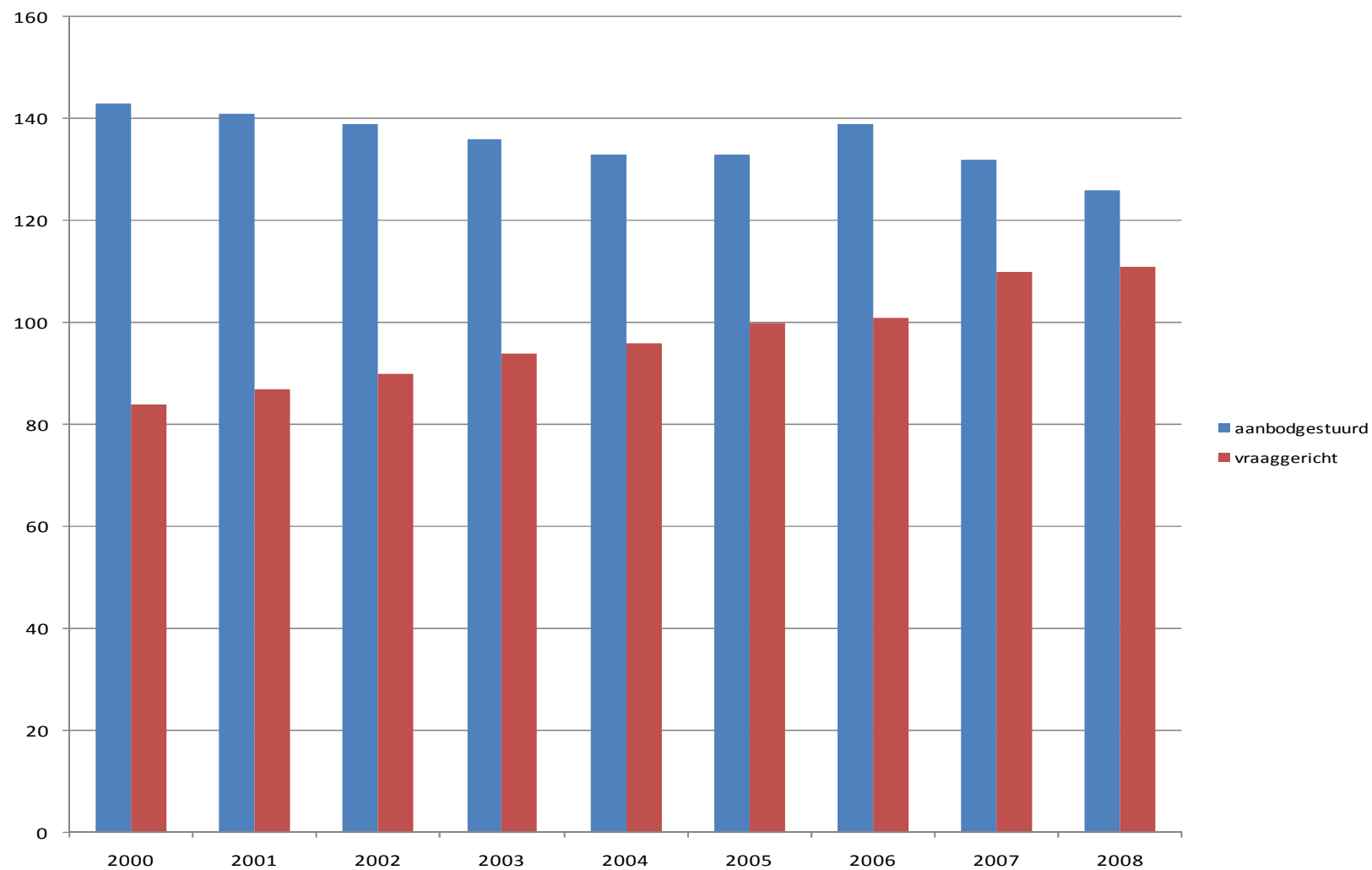
1.2. Tewerkstelling volgens productieproces



Zeer groot deel van de tewerkstelling gedekt via focus kwalitatief onderzoek – De historische schets van de sector in termen van tewerkstelling bevestigt in eerste instantie de dominantie van het weven, het tuften en de natveredeling (al dan niet in 'geïntegreerde' bedrijven) in de Vlaamse textielindustrie. Meer nog dan in termen van het aantal bedrijven dekt het kwalitatieve luik van het onderzoek in termen van tewerkstelling een grote meerderheid van de sector.

Dalende trend in tewerkstelling – De evolutie van de tewerkstellingscijfers illustreert bovendien de dalende tewerkstelling in de Vlaamse textielindustrie. Verder leert de grafiek dat de daling zich in zowat alle deelsectoren doorzet. Enkel in de extrusie laat de tewerkstelling sinds 2000 een uitgesproken groei optekenen.

1.3. Aantal bedrijven volgens marktorientatie



Marktoriëntatie als determinant voor verschuivende competentieverwachtingen — Uit het vooronderzoek bleek, behalve het productieproces, ook de marktoriëntatie van bedrijven doorslaggevend en typerend te zijn voor de competentieverwachtingen in de Vlaamse textielindustrie. Bovendien zou het criterium het verschil markeren tussen de klassieke organisatie van de sector (= aanbodgestuurd) en de nieuwe strategie die steeds meer bedrijven zich aanmeten (=vraaggericht). In die zin werd de veranderende marktoriëntatie ook als één van de determinanten naar voren geschoven voor de wijzigingen in de competentieverwachtingen ten aanzien van de medewerkers.

Afbakening op basis van de verhouding arbeiders/bedienden — Vraaggerichte bedrijven werden onderscheiden van aanbodgestuurde bedrijven op basis van hun getalsmatige verhouding tussen arbeiders en bedienden. Als breukpunt werd een verhouding van 4,5/1 gehanteerd. Telde een bedrijf per bediende 4, 5 of meer arbeiders, dan werd het gecatalogeerd als aanbodgestuurd, telde het bedrijf minder arbeiders per bediende dan werd het als vraaggericht beschouwd. Deze operationalisering is niet waterdicht: de afbakening bleek zeer goed overeen te komen met hoe sectorexperts de marktoriëntatie beoordeelden voor bedrijven uit de productgroepen technisch textiel en kledingtextiel, maar tot een overschatting van het aantal vraaggerichte bedrijven te leiden in de productgroep tapijt- en interieurtextiel. Voor de indeling van loonveredelaars bleek het criterium niet relevant, aangezien deze per definitie vraaggericht werken. Toch levert deze opdeling een betrouwbare indicatie. De tertiariseringsgraad is immers een objectief gegeven met een duidelijke link naar de bedrijfsinterne processen en de daaraan gekoppelde competentieverwachtingen. Via de cijfers die bedrijven in hun sociale balans vermeldden, werd de verhouding per jaar berekend.

Duidelijke groei van het aantal vraaggerichte bedrijven, daling van het aantal aanbodgestuurde bedrijven — Voorgaande grafiek illustreert de verschuiving van de marktoriëntatie van de sector met glans. Twee punten kunnen tot een dergelijk beeld bijdragen:

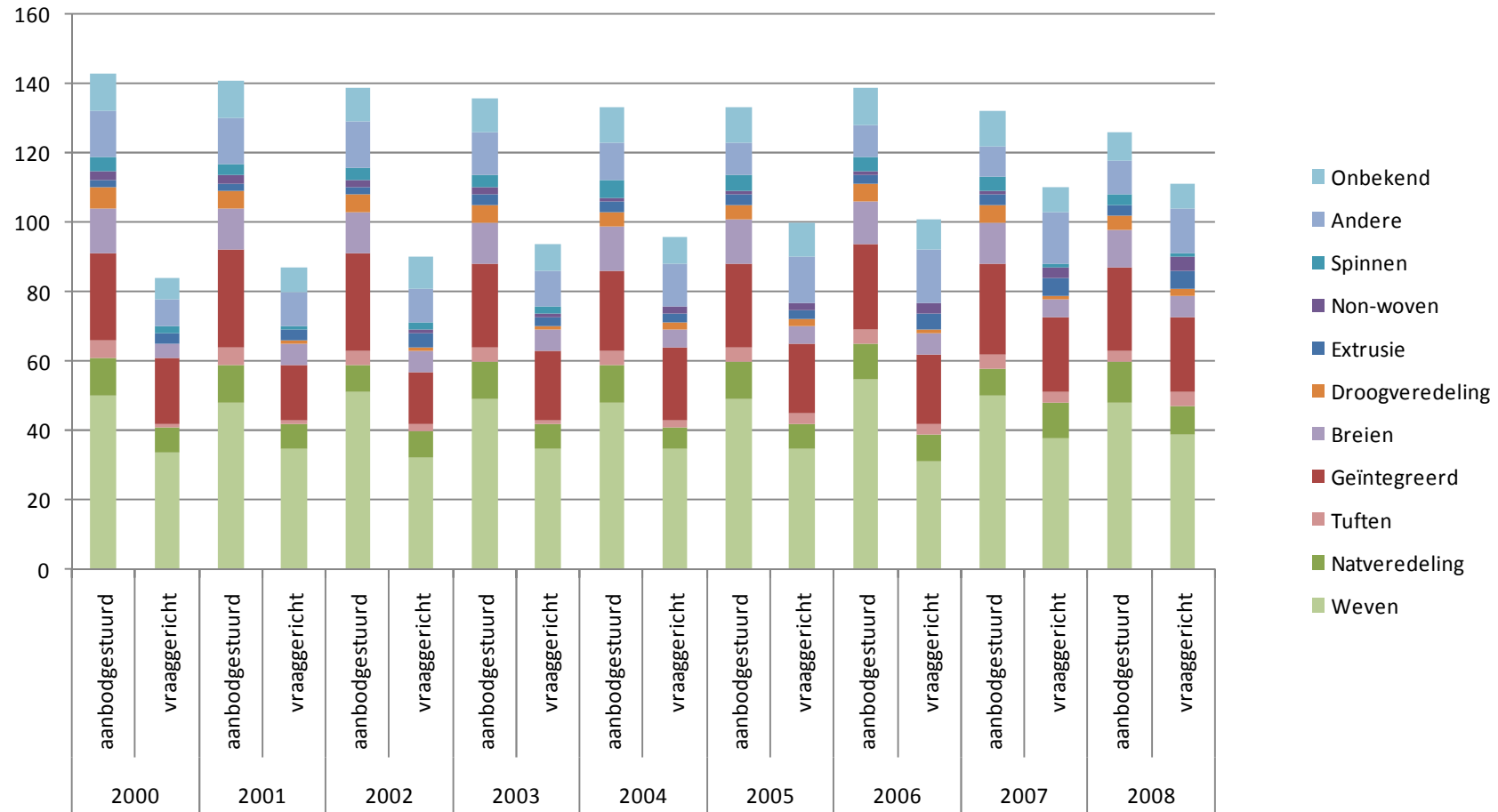
- Aanbodgestuurde bedrijven stoppen, vraaggerichte bedrijven worden opgestart;
- Aanbodgestuurde bedrijven worden vraaggerichte bedrijven.

Marktoriëntatie

Aanbodgestuurd: Bedrijven die mikken op afnemers (standaardproduct, lagere toegevoegde waarde).

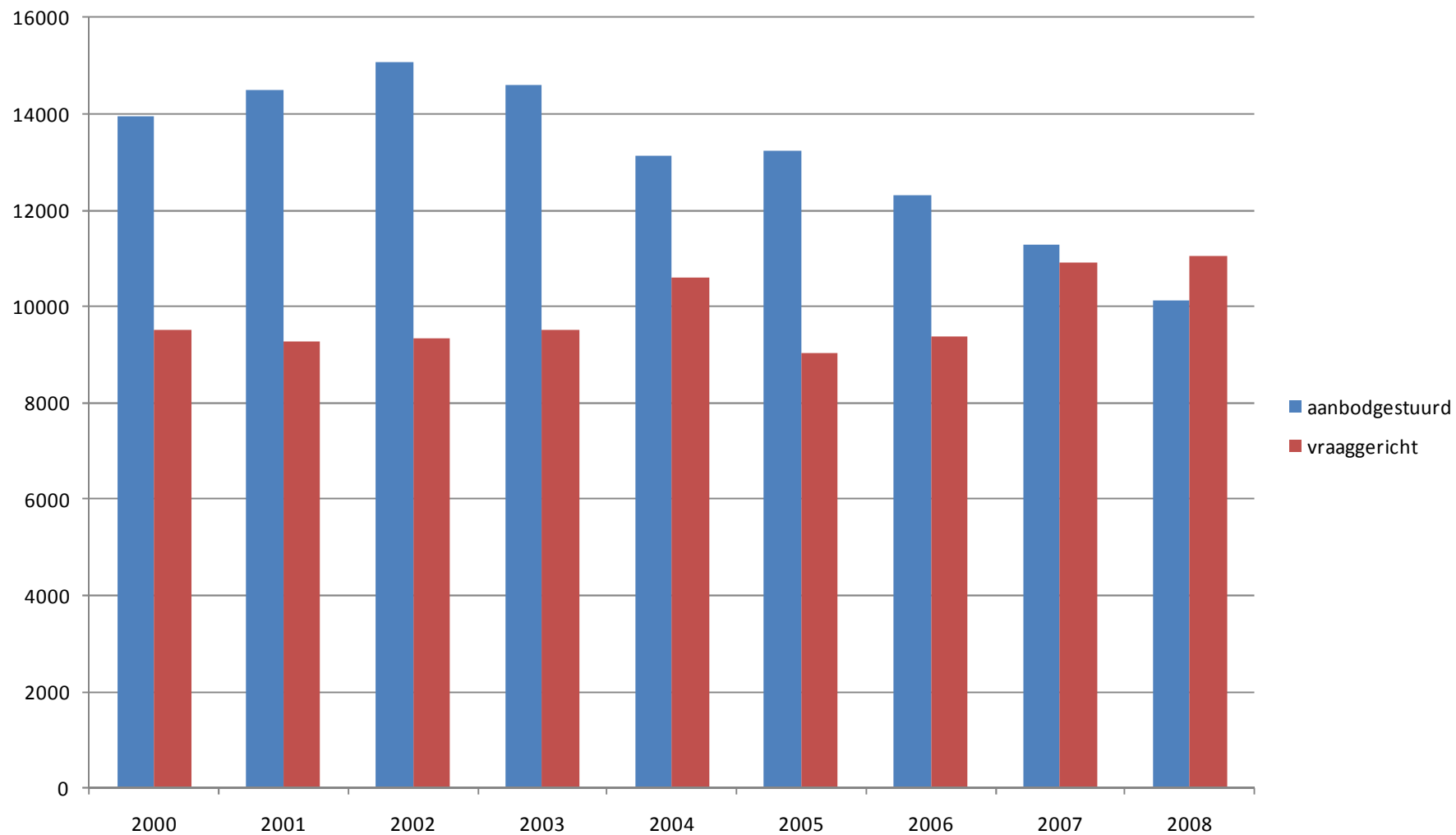
Vraaggestuurd: Bedrijven die in functie van opdrachtgevers werken (productie op maat, hogere toegevoegde waarde).

1.4. Aantal bedrijven volgens marktorientatie en productieproces



Verschuiving richting vraaggericht is van toepassing op alle productieprocessen – Een detaillering van de evolutie van de marktorientatie volgens productieproces leert dat de verschuiving naar meer vraaggerichte bedrijven zich bij alle productieprocessen voordoet.

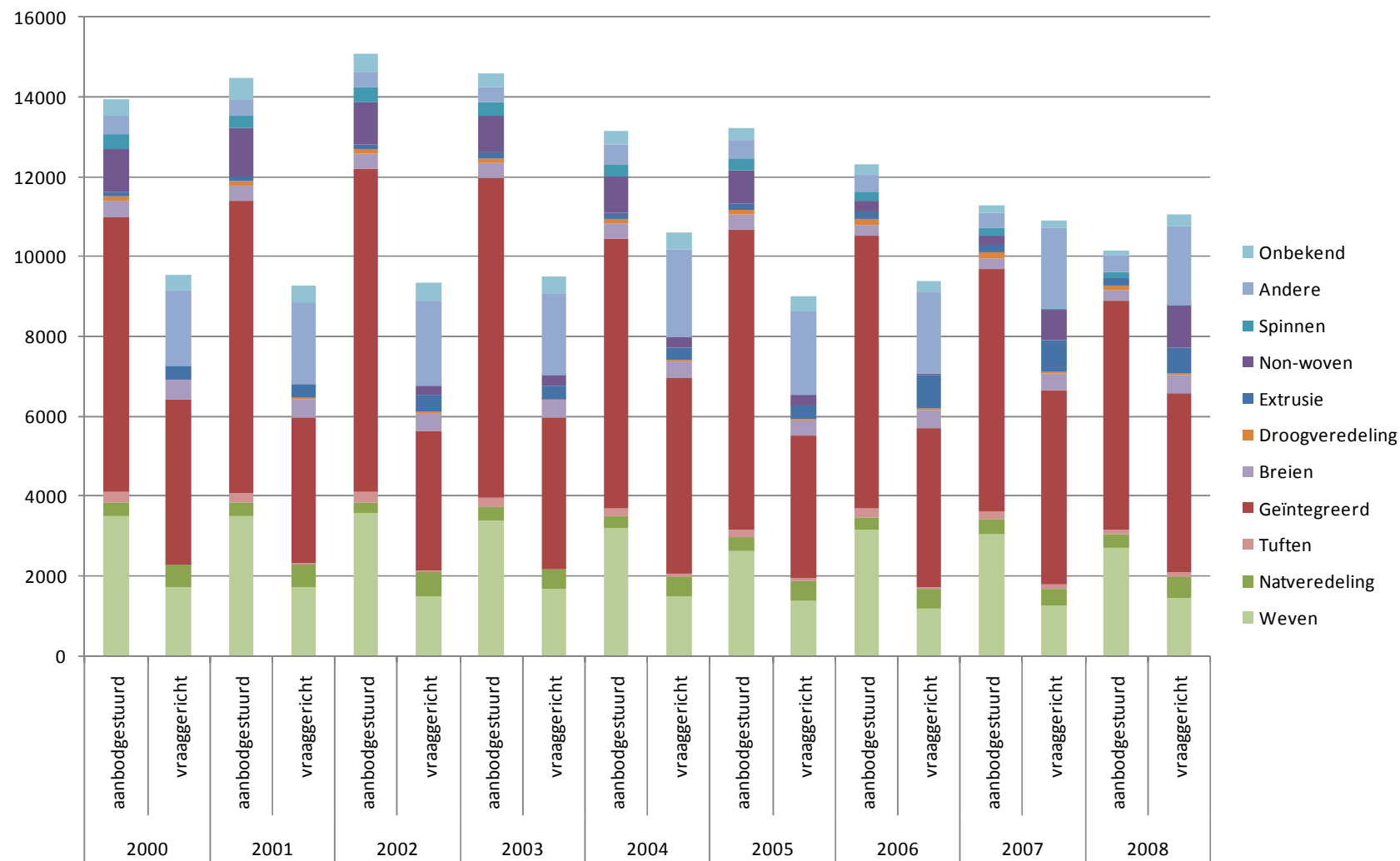
1.5. Tewerkstelling volgens marktorientatie



Verschuiving van aanbodgestuurde sector naar vraaggerichte sector — In termen van het aantal tewerkgestelde personen zien we dezelfde trend als in termen van het aantal bedrijven: de tewerkstelling in aanbodgestuurde bedrijven neemt af, de tewerkstelling in vraaggerichte bedrijven groeit. De dalende trend in de totale tewerkstelling in de sector is dan ook te wijten aan de daling van de tewerkstelling in de aanbodgestuurde bedrijven. De groei in de vraaggerichte bedrijven volstaat immers niet om de krimp bij aanbodgestuurde bedrijven volledig te compenseren.

Ononderbroken trend sinds 2005 — Sinds 2005 is de tewerkstellingsevolutie in vraaggerichte en aanbodgestuurde bedrijven respectievelijk ononderbroken stijgend en ononderbroken dalend. Aanbodgestuurde bedrijven verloren tussen 2005 en 2008 jaarlijks gemiddeld 10 procent tewerkstelling. Vraaggerichte bedrijven lieten in dezelfde periode een gemiddelde tewerkstellingsgroei van 6 procent optekenen. In de prognoses die verder in dit rapport volgen, zullen deze onderlinge verhoudingen tussen de tewerkstellingstrends in beide marktoriëntaties gerespecteerd worden.

1.6. Tewerkstelling volgens markt oriëntatie en productieproces



Verschuiving richting vraaggericht is van toepassing op zowat alle productieprocessen —

Het perspectief van de tewerkstelling bevestigt de eerdere vaststellingen omtrent de universaliteit van de overgang naar een meer vraaggerichte marktorientatie in de Vlaamse textielindustrie. Zo goed als alle productieprocessen boeten in aan tewerkstelling in een aanbodgestuurde context (extrusie vormt daarop de enige noemenswaardige uitzondering), in een vraaggerichte context doet zich het tegenovergestelde fenomeen voor. Enkel breien moet namelijk ook in een vraaggerichte context tewerkstelling inleveren. Omdat sommige productieprocessen relatief beter stand houden in aanbodgestuurde bedrijven (op vlak van tewerkstelling), en omgekeerd, bepaalde processen zich beter lenen tot jobcreatie in een vraaggerichte aanpak zijn er ook enkele verschuivingen in de onderlinge verhoudingen tussen de verschillende productieprocessen in respectievelijk het vraaggerichte en het aanbodgestuurde segment. Het aandeel van de tewerkstelling in 'andere productieprocessen' is doordoor opvallend groter in de groep van vraaggerichte bedrijven dan in het aanbodgestuurde sectorsegment. Toch blijven weven, natveredeling en tuften ook in de vraaggerichte bedrijvencluster dominant qua tewerkstelling.

2. Tewerkstelling per strategisch proces

Verdeelsleutel — Behalve de productieprocessen en marktorientatie vormen ook de strategische processen de onderlaag voor de vraag naar competenties. Om de competentievereisten in de sector in die zin verder kwantitatief te onderbouwen, werd daarom een verdeelsleutel bepaald voor de tewerkstelling per strategisch proces. Deze detailleert de getalsmatige verhoudingen tussen de tewerkstelling in de verschillende processen. De verdeelsleutel werd vervolgens toegepast op de huidige en toekomstige tewerkstelling in de sector.

Een verdeelsleutel voor vraaggerichte en voor aanbodgestuurde bedrijven — Omdat de marktorientatie een dominant criterium blijkt te zijn voor zowel de tewerkstellingstendens als de competentieverwachting wordt een aparte verdeelsleutel gehanteerd voor de tewerkstelling in vraaggerichte en aanbodgestuurde bedrijven.

PROCES	VRAAGGERICHT	AANBODGESTUURD
Strategische leiding	3,66%	0,30%
Productie arbeiders	75,30%	74,76%
Productie bedienden	3,26%	2,04%
Inkoop	0,40%	0,37%
Verkoop	4,82%	1,99%
Marketing	0,06%	0,33%
O&O	0,91%	0,97%
Kwaliteitscontrole	0,91%	1,51%
Personeelsbeleid-administratie	0,67%	0,44%
Financieel beheer	3,51%	0,77%
Logistiek en distributie	3,41%	8,40%
Klantenservice	0,64%	2,04%
Andere	2,44%	6,08%
TOTAAL	100,00%*	100,00%

*als gevolg van afronding komt de som van bovenstaande cijfers eigenlijk uit op 99,99%.

Verdeelsleutel komt tot stand op basis van steekproef

De verdeelsleutel werd afgeleid uit de reële verhoudingen tussen de processen in zes bedrijven in 2008. Deze bedrijven waren samen goed voor de tewerkstelling van 3315 werknemers.

Vier van de bedrijven werden op basis van hun toenmalige verhouding arbeiders/bedienden als vraaggericht gecategoriseerd, twee als aanbodgestuurd. De bedrijven waren actief in tuft (2), natveredeling (1) en weven (2). Het zesde bedrijf was geïntegreerd, en had elk van de drie voorgenoemde productieprocessen in huis.

De weliswaar kleine steekproef levert een realistisch beeld op van de tewerkstellingsverhoudingen in de sector dat bruikbaar is voor de prognoses. De impact van een eventuele fout in de verdeelsleutels is, zoals zal blijken, immers veel kleiner dan de impact van een alternatief tewerkstellingsperspectief voor de sector als geheel.

PROCES	VRAAGGERICHT	AANBODGESTUURD	TOTAAL
Strategische leiding	405	31	435*
Productie arbeiders	8328	7572	15900
Productie bedienden	361	207	568
Inkoop	44	37	81
Verkoop	533	202	734*
Marketing	7	34	41
O&O	101	98	199
Kwaliteitscontrole	101	153	254
Personeelsbeleid-administratie	74	44	118
Financieel beheer	388	78	466
Logistiek en distributie	378	851	1229
Klantenservice	71	207	278
Andere	270	615	885
TOTAAL	11059*	10129	21188

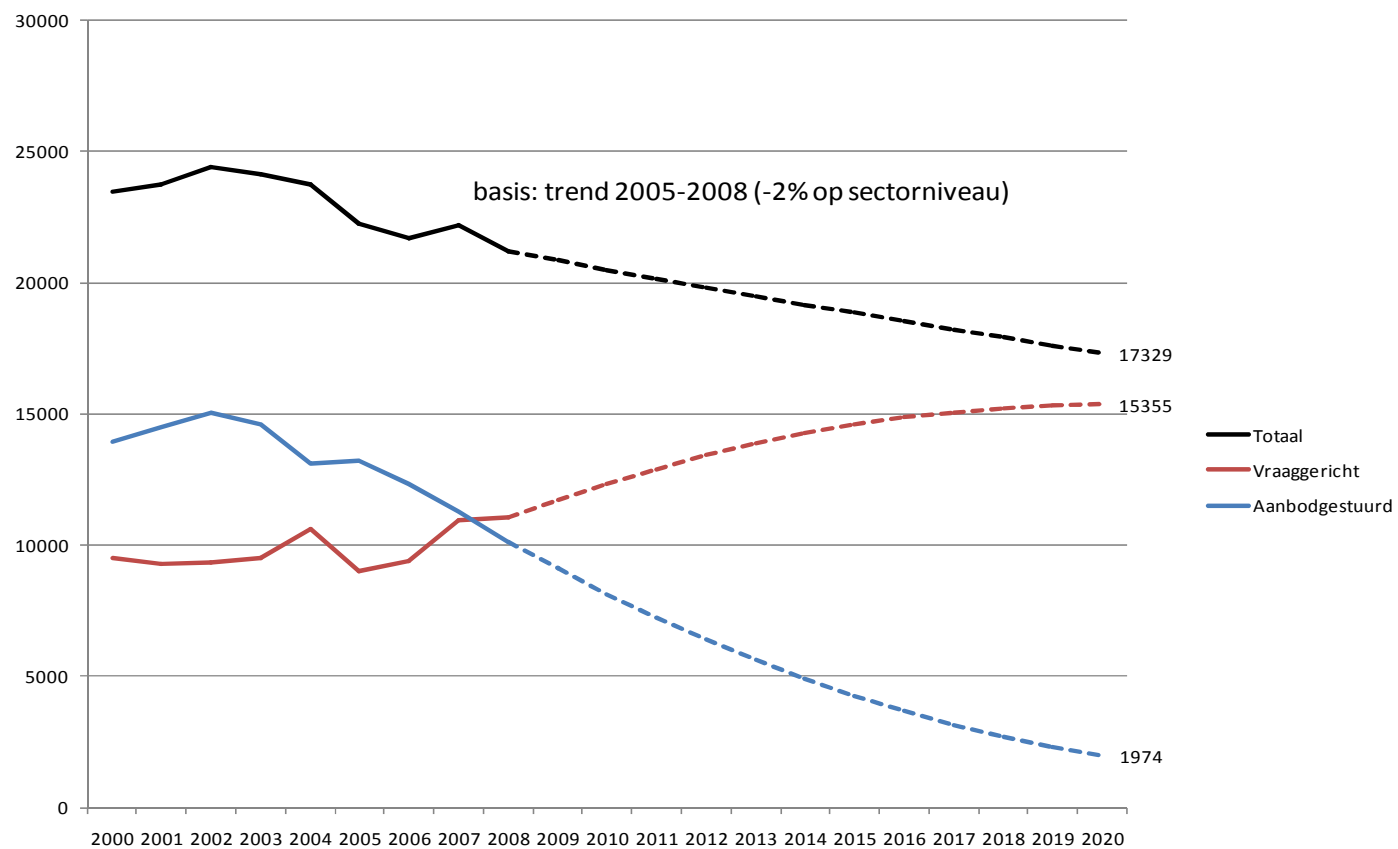
* de toepassing van de exacte verdeelsleutel (zonder afronding) op de totale tewerkstelling in vraaggerichte en aanbodgestuurde bedrijven resulteert na afronding in een verschil van twee eenheden voor de totale tewerkstelling in de sector.

Toepassing verdeelsleutel levert nieuwe cijfers op — De toepassing van de verdeelsleutels op respectievelijk de tewerkstellingscijfers in vraaggerichte en aanbodgestuurde bedrijven levert nieuwe cijfers op. Zelfs voor de bedrijven die input gaven aan de verdeelsleutel bleek het getalsmatig opvolgen van personeelsbezetting volgens de strategische processen een nieuwe of vrij recente benadering. De cijfers geven een idee van de grootteorde van de specifieke competentiebehoeftes in de sector.

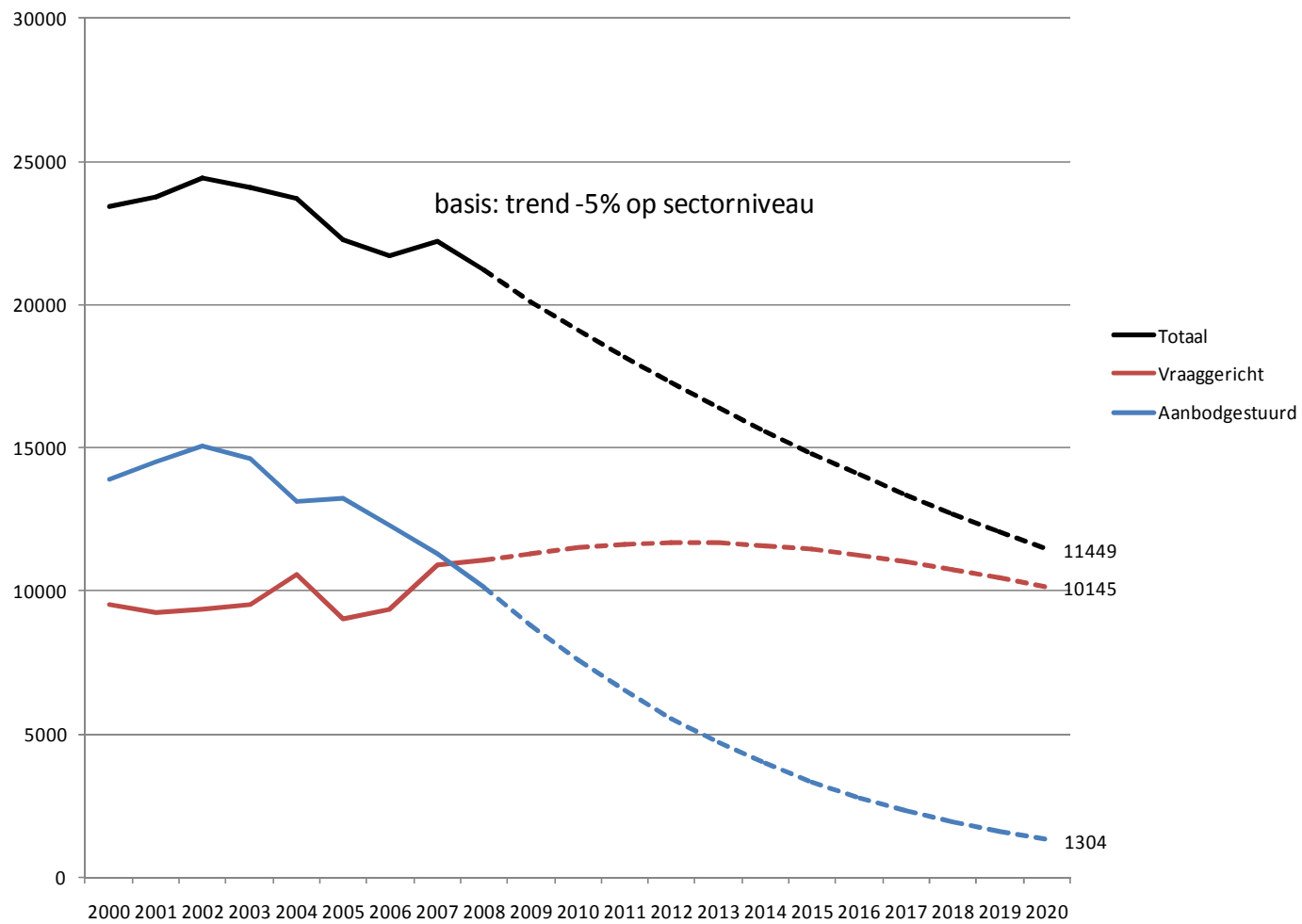
3. Prognose van de toekomstige tewerkstelling

3.1. Toekomstige totale tewerkstelling volgens twee scenario's

3.1.1. Scenario 1



3.1.2. Scenario 2



Een voorzichtige en een pessimistische prognose — Voorgaande grafieken illustreren twee mogelijke scenario's voor de toekomst van de tewerkstelling in de Vlaamse textielindustrie:

- *Scenario 1:* Het eerste scenario gaat ervan uit dat de tendensen voor de periode 2005-2008 zich doorzetten tot 2020. Dit betekent dat de globale tewerkstelling in de sector jaarlijks met twee procent krimpt, hoewel de tewerkstelling in vraaggerichte bedrijven blijft toenemen.
- *Scenario 2:* Het tweede scenario veronderstelt een jaarlijkse afname van de totale tewerkstelling met vijf procent tot 2020. Dit is een erg pessimistische veronderstelling. In de volledige periode 2000-2008 noteert geen enkel jaar uit de eerder geschetste historiek een daling van vijf procent tewerkstelling. Ook in dit tweede scenario worden de onderlinge verhoudingen tussen de tewerkstellingsevolutie van 2005-2008 in respectievelijk het vraaggerichte en aanbodgestuurde sectorsegment gerespecteerd.

Tegen 2020 is de volledige sector bijna vraaggericht — In het eerste scenario landt de tewerkstelling in 2020 op 17.329 werknemers, in het tweede scenario op 11.449 werknemers. Dit tweede scenario leidt dus quasi tot een halvering van de tewerkstelling in de sector op 12 jaar. Ongeacht deze cijfers, zal de sector in 2020 echter voor 88 procent werknemers tellen in vraaggerichte ondernemingen. Dit zal alvast het geval zijn als de evolutie van een aanbodgestuurde naar een vraaggerichte sector zich doorzet zoals in de periode 2005-2008. Gezien het nauwe verband tussen de marktoriëntatie van ondernemingen en hun competentiebehoeften is deze vaststelling zeer belangrijk. De grote verschuiving in marktoriëntatie zal een parallelle verschuiving van de kwalificatiebehoeften met zich meebrengen. Het kwalitatieve luik van deze studie beschrijft de competentieverwachtingen die een dergelijke vraaggerichte omgeving de komende jaren stelt.

3.2. Toekomstige tewerkstelling per proces

PROCES	2008	2020 (SCENARIO 1)	2020 (SCENARIO 2)
Strategische leiding	435	568	375
Productie arbeiders	15900	13039	8615
Productie bedienden	568	541	358
Inkoop	81	68	45
Verkoop	734	779	515
Marketing	41	16	11
O&O	199	160	105
Kwaliteitscontrole	254	170	112
Personeelsbeleid-administratie	118	112	74
Financieel beheer	466	554	366
Logistiek en distributie	1229	690	456
Klantenservice	278	139	92
Andere	885	494	327
TOTAAL	21188	17329*	11449*

*de toepassing van de exacte verdeelsleutel (zonder afronding) van de tewerkstelling per proces op de voorziene tewerkstelling in 2020, levert in scenario 1 na afronding een verschil van 1 eenheid op en in scenario 2 een verschil van 2 eenheden.

Aanzienlijke tewerkstellingskansen – Bovenstaande tabel resulteert uit de toepassing van de eerder geïntroduceerde verdeelsleutels van de tewerkstelling per strategisch proces op de twee prognoses voor 2020. Daaruit blijkt dat, ongeacht het scenario, er voor sleutelprocessen die een specifieke invulling krijgen in het textielbedrijf nog aanzienlijke tewerkstellingsperspectieven zijn. De scenario's bieden met name duidelijke perspectieven voor de tewerkstelling in de productie, maar ook voor medewerkers voor verkoop, onderzoek en ontwikkeling en kwaliteitscontrole.

Zelfs stijgingen – Uit het eerste scenario blijken er, door de verschillende verdeelsleutel voor aanbodgestuurde en vraaggerichte bedrijven, zelfs groeiperspectieven. De tewerkstelling in de verkoop zou in dit scenario licht stijgen van 734 medewerkers in 2008 naar 779 in 2020. Voor een aantal andere textielspecifieke processen blijft de tewerkstelling op quasi hetzelfde niveau,

ondanks een daling van de totale werkgelegenheid. Voorbeelden zijn de bedienden in de productie, en de afdelingen onderzoek en ontwikkeling, en inkoop.

Bijlage 1: Evolutie van de sector volgens productieproces en markt oriëntatie

		2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008	
PROD.PROCES	MARKTORIËNTATIE	# bed.	#WN	# bed.	#WN	# bed.	#WN	# bed.	#WN	# bed.	#WN	# bed.	#WN	# bed.	#WN	# bed.	#WN	# bed.	#WN
Weven	aanbodgestuurd	50	3507	48	3506	51	3570	49	3385	48	3217	49	2637	55	3168	50	3051	48	2692
	vraaggericht	34	1707	35	1722	32	1503	35	1665	35	1489	35	1391	31	1173	38	1263	39	1464
Totaal Weven		84	5214	83	5228	83	5073	84	5050	83	4706	84	4028	86	4341	88	4314	87	4156
Natveredeling	aanbodgestuurd	11	332	11	320	8	274	11	342	11	295	11	326	10	289	8	361	12	346
	vraaggericht	7	566	7	582	8	605	7	506	6	498	7	478	8	522	10	429	8	521
Totaal Natvered.		18	898	18	902	16	879	18	848	17	793	18	804	18	811	18	790	20	867
Tuften	aanbodgestuurd	5	252	5	255	4	259	4	236	4	191	4	200	4	249	4	189	3	126
	vraaggericht	1	9	1	10	2	14	1	5	2	70	3	69	3	25	3	85	4	113
Totaal Tuften		6	261	6	265	6	273	5	241	6	261	7	269	7	274	7	274	7	239
Geïntegreerd	aanbodgestuurd	25	6874	28	7322	28	8088	24	8010	23	6757	24	7524	25	6823	26	6077	24	5729
	vraaggericht	19	4153	16	3637	15	3505	20	3793	21	4911	20	3560	20	3993	22	4871	22	4489
Totaal Geïntegr.		44	11027	44	10959	43	11593	44	11803	44	11668	44	11084	45	10816	48	10948	46	10218
Breien	aanbodgestuurd	13	420	12	390	12	403	12	378	13	384	13	369	12	270	12	278	11	259
	vraaggericht	4	471	6	486	6	475	6	451	5	388	5	385	6	439	5	436	6	428
Totaal Breien		17	891	18	876	18	878	18	829	18	772	18	754	18	709	17	714	17	687
Droogveredeling	aanbodgestuurd	6	131	5	116	5	114	5	118	4	108	4	108	5	153	5	144	4	116
	vraaggericht	0	0	1	21	1	24	1	22	2	39	2	65	1	34	1	32	2	39
Totaal Droogveredeling		6	131	6	137	6	138	6	140	6	147	6	173	6	187	6	176	6	155
Extrusie	aanbodgestuurd	2	102	2	103	2	106	3	146	3	143	3	153	3	174	3	189	3	193
	vraaggericht	3	349	3	346	4	396	3	342	3	324	3	332	5	853	5	801	5	658
Totaal Extrusie		5	451	5	449	6	502	6	488	6	467	6	485	8	1027	8	990	8	851
Non-woven	aanbodgestuurd	3	1089	3	1197	2	1045	2	913	1	897	1	850	1	266	1	248		
	vraaggericht	0	0	0	0	1	246	1	245	2	248	2	251	3	37	3	762	4	1054
Totaal Non-woven		3	1089	3	1197	3	1291	3	1158	3	1145	3	1101	4	303	4	1010	4	1054
Spinnen	aanbodgestuurd	4	364	3	310	4	371	4	334	5	324	5	304	4	231	4	172	3	152
	vraaggericht	2	16	1	2	2	16	2	14	0	0	0	0	0	0	1	11	1	5
Totaal Spinnen		6	380	4	312	6	387	6	348	5	324	5	304	4	231	5	183	4	157
Andere	aanbodgestuurd	13	465	13	424	13	414	12	386	11	483	9	439	9	418	9	391	10	402
	vraaggericht	8	1888	10	2040	10	2105	10	2043	12	2221	13	2115	15	2034	15	2020	13	1995
Totaal Andere		21	2353	23	2464	23	2519	22	2429	23	2704	22	2554	24	2452	24	2411	23	2397
Onbekend	aanbodgestuurd	11	394	11	541	10	428	10	348	10	328	10	313	11	281	10	193	8	114
	vraaggericht	6	363	7	432	9	460	8	428	8	408	10	375	9	266	7	213	7	293
Totaal Onbekend		17	757	18	973	19	888	18	776	18	736	20	688	20	547	17	406	15	407
Eindtotaal		227	23452	228	23762	229	24421	230	24110	229	23723	233	22244	240	21698	242	22216	237	21188

Bijlage 2: Evolutie van tewerkstelling per proces

PROCES	MARKTORIËNTATIE	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Strategische leiding	aanbodgestuurd	42	44	45	44	40	40	37	34	31
	vraaggericht	348	339	342	348	388	330	343	400	405
Totaal strategische leiding		390	383	387	392	427	370	380	434	435
Productie arbeiders	aanbodgestuurd	10414	10828	11267	10912	9813	9885	9212	8442	7572
	vraaggericht	7171	6987	7040	7165	7979	6793	7061	8226	8328
Totaal productie arbeiders		17584	17815	18308	18076	17793	16678	16272	16668	15900
Productie bedienden	aanbodgestuurd	284	296	308	298	268	270	252	231	207
	vraaggericht	311	303	305	310	346	294	306	356	361
Totaal productie bedienden		595	598	613	608	614	564	558	587	568
Inkoop	aanbodgestuurd	51	53	56	54	48	49	45	42	37
	vraaggericht	38	37	37	38	42	36	37	43	44
Totaal inkoop		89	90	93	91	90	84	83	85	81
Verkoop	aanbodgestuurd	277	289	300	291	261	263	245	225	202
	vraaggericht	459	447	450	458	510	435	452	526	533
Totaal verkoop		736	735	751	749	772	698	697	751	734
Marketing	aanbodgestuurd	47	48	50	49	44	44	41	38	34
	vraaggericht	6	6	6	6	6	6	6	7	7
Totaal marketing		52	54	56	55	50	50	47	44	41
O&O	aanbodgestuurd	135	141	146	142	127	128	120	110	98
	vraaggericht	87	85	86	87	97	83	86	100	101
Totaal O&O		222	225	232	229	224	211	205	210	199
Kwaliteitscontrole	aanbodgestuurd	210	218	227	220	198	199	186	170	153
	vraaggericht	87	85	86	87	97	83	86	100	101
Totaal kwaliteitscontrole		297	303	313	307	295	282	271	270	254
Personeelsbeleid - administratie	aanbodgestuurd	61	63	66	64	57	58	54	49	44
	vraaggericht	64	62	63	64	71	61	63	73	74
Totaal personeelsbeleid-administratie		124	125	128	127	128	118	117	122	118
Financieel beheer	aanbodgestuurd	107	112	116	112	101	102	95	87	78
	vraaggericht	334	325	328	334	372	316	329	383	388
Totaal financieel beheer		441	437	444	446	473	418	424	470	466
Logistiek en distributie	aanbodgestuurd	1171	1217	1267	1227	1103	1111	1035	949	851
	vraaggericht	325	317	319	325	362	308	320	373	378
Totaal logistiek en distributie		1496	1534	1586	1551	1465	1419	1356	1322	1229
Klantenservice	aanbodgestuurd	284	296	308	298	268	270	252	231	207
	vraaggericht	61	59	60	61	68	58	60	70	71
Totaal klantenservices		345	355	368	359	336	328	312	301	278
Andere	aanbodgestuurd	846	880	916	887	798	803	749	686	615
	vraaggericht	232	226	228	232	258	220	229	266	270
Totaal andere		1079	1106	1144	1119	1056	1023	977	953	885
Eindtotaal		23452	23762	24421	24110	23723	22244	21698	22216	21188

Bijlage 3: Prognose volgens scenario 1

PROCES	MARKTORIËNTATIE	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Strategische leiding	aanbodgestuurd	27	25	22	19	17	15	13	11	10	8	7	6
	vraaggericht	429	452	472	491	508	522	534	543	551	556	560	562
Totaal strategische leiding		456	476	494	510	525	537	547	555	560	565	567	568
Productie arbeiders	aanbodgestuurd	6814	6092	5411	4777	4193	3660	3178	2747	2365	2027	1732	1476
	vraaggericht	8827	9294	9723	10109	10450	10743	10989	11187	11341	11452	11525	11563
Totaal productie arbeiders		15641	15385	15134	14886	14643	14403	14167	13934	13705	13480	13258	13039
Productie bedienden	aanbodgestuurd	186	166	148	130	115	100	87	75	65	55	47	40
	vraaggericht	382	403	421	438	453	465	476	485	491	496	499	501
Totaal productie bedienden		569	569	569	568	567	565	563	560	556	551	547	541
Inkoop	aanbodgestuurd	34	30	27	24	21	18	16	14	12	10	9	7
	vraaggericht	46	49	51	53	55	57	58	59	60	60	61	61
Totaal inkoop		80	79	78	77	76	75	73	72	71	70	69	68
Verkoop	aanbodgestuurd	182	162	144	127	112	98	85	73	63	54	46	39
	vraaggericht	565	594	622	647	668	687	703	716	725	733	737	740
Totaal verkoop		746	757	766	774	780	785	788	789	788	787	783	779
Marketing	aanbodgestuurd	31	27	24	21	19	16	14	12	11	9	8	7
	vraaggericht	7	8	8	8	8	9	9	9	9	9	9	9
Totaal marketing		38	35	32	30	27	25	23	21	20	18	17	16
O&O	aanbodgestuurd	88	79	70	62	54	48	41	36	31	26	22	19
	vraaggericht	107	113	118	123	127	130	133	136	138	139	140	140
Totaal O&O		196	192	188	185	181	178	175	172	168	165	162	160
Kwaliteitscontrole	aanbodgestuurd	137	123	109	96	84	74	64	55	48	41	35	30
	vraaggericht	107	113	118	123	127	130	133	136	138	139	140	140
Totaal kwaliteitscontrole		245	236	227	219	211	204	198	191	185	180	175	170
Personeelsbeleid - administratie	aanbodgestuurd	40	35	32	28	24	21	19	16	14	12	10	9
	vraaggericht	79	83	87	90	93	96	98	100	101	102	103	103
Totaal personeelsbeleid-administratie		118	118	118	118	117	117	116	116	115	114	113	112
Financieel beheer	aanbodgestuurd	70	63	56	49	43	38	33	28	24	21	18	15
	vraaggericht	411	433	453	471	487	500	512	521	528	533	537	538
Totaal financieel beheer		481	495	508	520	530	538	544	549	552	554	554	554
Logistiek en distributie	aanbodgestuurd	766	685	608	537	471	411	357	309	266	228	195	166
	vraaggericht	400	421	441	458	474	487	498	507	514	519	523	524
Totaal logistiek en distributie		1166	1106	1049	995	945	899	856	816	780	747	717	690
Klantenservice	aanbodgestuurd	186	166	148	130	115	100	87	75	65	55	47	40
	vraaggericht	75	79	83	86	89	91	93	95	96	97	98	98
Totaal klantenservices		261	245	230	216	203	191	180	170	161	153	145	139
Andere	aanbodgestuurd	554	495	440	388	341	297	258	223	192	165	141	120
	vraaggericht	286	301	315	327	338	348	356	362	367	371	373	375
Totaal andere		840	796	755	716	679	645	614	586	559	536	514	494
Eindtotaal		20836	20490	20149	19815	19486	19162	18843	18530	18223	17920	17622	17329

Bijlage 4: Prognose volgens scenario 2

PROCES	MARKTORIENTATIE	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Strategische leiding	aanbodgestuurd	27	23	20	17	14	12	10	8	7	6	5	4
	vraaggericht	414	421	426	428	427	424	419	412	404	394	383	371
Totaal strategische leiding		441	444	446	445	441	436	429	421	411	400	388	375
Productie arbeiders	aanbodgestuurd	6583	5685	4878	4161	3528	2975	2496	2084	1733	1435	1185	975
	vraaggericht	8527	8673	8766	8805	8793	8732	8629	8486	8311	8107	7882	7640
Totaal productie arbeiders		15110	14358	13644	12965	12320	11707	11124	10570	10043	9543	9067	8615
Productie bedienden	aanbodgestuurd	180	155	133	114	96	81	68	57	47	39	32	27
	vraaggericht	369	376	380	381	381	378	374	368	360	351	341	331
Totaal productie bedienden		549	531	513	495	477	460	442	425	407	390	374	358
Inkoop	aanbodgestuurd	32	28	24	20	17	15	12	10	9	7	6	5
	vraaggericht	45	46	46	46	46	46	45	45	44	43	41	40
Totaal inkoop		77	74	70	67	64	61	58	55	52	50	47	45
Verkoop	aanbodgestuurd	175	151	130	111	94	79	66	56	46	38	32	26
	vraaggericht	545	555	561	563	562	559	552	543	532	519	504	489
Totaal verkoop		721	706	691	674	656	638	618	598	578	557	536	515
Marketing	aanbodgestuurd	29	25	22	19	16	13	11	9	8	6	5	4
	vraaggericht	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6
Totaal marketing		36	32	29	26	23	20	18	16	14	13	12	11
O&O	aanbodgestuurd	85	74	63	54	46	39	32	27	23	19	15	13
	vraaggericht	104	105	106	107	107	106	105	103	101	98	96	93
Totaal O&O		189	179	170	161	153	145	137	130	123	117	111	105
Kwaliteitscontrole	aanbodgestuurd	133	115	98	84	71	60	50	42	35	29	24	20
	vraaggericht	104	105	106	107	107	106	105	103	101	98	96	93
Totaal kwaliteitscontrole		236	220	205	191	178	166	155	145	136	127	120	112
Personeelsbeleid-administratie	aanbodgestuurd	38	33	28	24	21	17	15	12	10	8	7	6
	vraaggericht	76	77	78	78	78	78	77	76	74	72	70	68
Totaal personeelsbeleid-administratie		114	110	106	103	99	95	91	88	84	81	77	74
Financieel beheer	aanbodgestuurd	68	59	50	43	36	31	26	21	18	15	12	10
	vraaggericht	397	404	408	410	409	407	402	395	387	377	367	356
Totaal financieel beheer		465	462	458	453	446	437	427	417	405	392	379	366
Logistiek en distributie	aanbodgestuurd	740	639	548	468	397	334	281	234	195	161	133	110
	vraaggericht	387	393	397	399	399	396	391	385	377	368	357	346
Totaal logistiek en distributie		1127	1032	946	867	795	730	672	619	572	529	491	456
Klantenservice	aanbodgestuurd	180	155	133	114	96	81	68	57	47	39	32	27
	vraaggericht	72	74	75	75	75	74	73	72	71	69	67	65
Totaal klantenservice		252	229	208	189	171	156	142	129	118	108	99	92
Andere	aanbodgestuurd	535	462	397	338	287	242	203	169	141	117	96	79
	vraaggericht	276	281	284	285	285	283	279	275	269	263	255	247
Totaal andere		811	743	680	623	572	525	482	444	410	379	352	327
Eindtotaal		20129	19122	18166	17258	16395	15575	14796	14057	13354	12686	12052	11449

Met steun van de
Vlaamse overheid

