

IEDEREEN FLEXIBEL?



*“De relatie tussen werkgever
en werknemer digitaliseert”*

Marc De Vos

(Itinera)



De vele gezichten van flexibilisering

Flexibilisering van de arbeidsmarkt staat hoog op de agenda. Niet alleen bij werknemers en werkgevers, maar ook bij beleidsmakers. En het is het hoofdthema in onze herfsteditie van Human Interest.

Nieuw is flexibilisering allesbehalve. Zo was deeltijds werk één van de eerste voorbeelden. Er is de contractuele flexibilisering zoals tijdelijke contracten of uitzendwerk. Daarnaast is er natuurlijk ook de flexibilisering van de loopbaan zelf. Omdat we langer moeten werken, zullen we ook anders moeten gaan werken, met een andere invulling van werkperiodes.

In het hele verhaal rond flexibilisering speelt technologie een hoofdrol. Denk aan het zogenaamde plaats- en tijdonafhankelijk werken. Ook een vorm van flexibilisering. Steeds meer werknemers en sectoren, en nu ook volop in de banksector, laten hun medewerkers regelmatig van thuis of in satellietkantoren werken.

Heel veel aandacht gaat naar de befaamde uberisatie van de arbeidsmarkt. "Uber kan dankzij het internet de rol spelen van een taxibedrijf, zonder echt een taxibedrijf te zijn", zo stelt Marc De Vos van denktank Itinera verder in dit nummer. Of hoe een deel van de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer digitaliseert.

Intussen tracht de wetgever bij te benen. De nieuwe wetgeving rond wendbaar en werkbaar werk was in dit kader ook een inhaaloperatie om een antwoord te bieden aan de nood van flexibeler werken voor zowel werknemer als werkgever.

In dit nummer komen al deze vormen van flexibilisering aan bod. We steken ons licht op bij organisaties als UCB en Net Brussel en hoe zij flexibilisering (willen) aanpakken. We kijken onder meer naar de nieuwe wetgeving en vliegen naar Zweden om te bekijken of flexibilisering daar zijn plaats in het bedrijfsleven heeft veroverd.

Veel leesplezier!

Filip Baptist,
Chief Operating Officer

HUMAN INTEREST

DOSSIER

4 *Flexibilisering op de arbeidsmarkt*

Zowel werknemers als werkgevers zijn vragende partij voor meer flexibiliteit. Waar komt die nood vandaan? En wat betekent dat voor de arbeidsmarkt?

INFOGRAFIEK

8 *Maak kennis met de flexibele medewerker*

Flexibel werken is onlosmakelijk verbonden met alternatieve en nieuwe werkstatuten. Wij beschrijven de portfolio worker, de intrapreneur, de crowd worker en de moonlighter.

TOOL

10 *The Flex Academy*

Wie behoort er wel en wie niet tot een organisatie of bedrijf? Dat is een vraag waar veel ondernemingen nu voor staan.

CASE-STUDIE

12 *Zo doen ze het in Zweden*

Wat als je werkdag maar 6 uur telt? In Zweden zijn er projecten waar hierrond wordt geëxperimenteerd. Wat kunnen we eruit leren?

14 *UCB*

Het biopharmabedrijf UCB gaat op een vooruitstrevende manier om met de flexibele schil van tijdelijke medewerkers. Drie jaar geleden al voerden ze een nieuwe aanpak in via het VMS/MSP-model.

20 *Net Brussel*

Flexibel werken zonder loonverlies. Aan die piste wordt volop gewerkt bij Net Brussel. Door de 2.500 afvalophalers en medewerkers te laten overschakelen op een 4-dagenweek, zouden er 400 tot 500 jobs kunnen bijkomen.

"Er is in ondernemingen geen visie en beleid rond flexibiliteit."

Marleen Deleu, oprichter van The Flex Academy

10

"We plaatsen de mens centraal in onze werking en zoeken een vertrouwensrelatie op lange termijn."

Marie-Laure Jonet, oprichtster en directrice DiversiCom

17

"De samenleving evolueert naar bedrijven die kernmedewerkers vast in dienst nemen voor het hart van het beroep, aangevuld met zelfstandigen die specifieke taken toegewezen krijgen."

Frédéric Naedenoen, onderzoeker en docent bij Lentic aan het HEC Luik

25

ACTUA

16 *DiversiCom promoot verschillen in bedrijven*

DiversiCom is een jonge organisatie die personen met een handicap bijstaat in hun zoektocht naar werk én bedrijven aanspoort om meer medewerkers met een handicap aan te werven. Het succes blijft niet achter.

18 *Op zoek naar de optimale loonkost*

Weet u tot op de eurocent hoeveel een medewerker of team u kost? Of wat een loonsverhoging tot gevolg heeft? Een nieuwe Securex-dienst rond performante loonkostencontrole en budgettering werpt licht op deze complexe materie.

22 *Wendbaar werkbaar werk in tien punten*

De Wet Peeters vormt het juridische kader voor wendbaar werkbaar werk. We pikken er met Human Interest tien relevante bepalingen uit.

INTERVIEW

25 *Nieuwe arbeidsstatuten vormen uitdaging voor HR*

Vroeger had je loontrekkenden en zelfstandigen. Maar door de flexibiliteit verschijnen allemaal nieuwe statuten. Frédéric Naedenoen, onderzoeker en docent bij Lentic aan het HEC Luik, bestudeert deze 'grijze zone' van nieuwe arbeidsvormen.

COLOFON

HUMAN INTEREST is het magazine van Securex voor de CEO en de HR-verantwoordelijke. Dit magazine verstrekt enkel algemene informatie en houdt geen advies in.

Verantwoordelijke uitgever:

Groep Securex vzw
P. Rosseel,
Tervurenlaan 43,
1040 Brussel
www.securex.be
human_interest@securex.be

Concept en realisatie:
Content Connections

Druk:
Corelio Printing

 @Securex_BE

 /securex.be

 /securex_be

 /securex.be

Uberisatie blijft een hype, uitzendwerk zit wél in de lift



Timothy Vermeir

 @timothy_v

 /timothyvermeir

Flexibiliteit: werknemers én werkgevers zijn vragende partij - zij het dat ze niet altijd hetzelfde bedoelen. Waar komt de nood vandaan? Welke evoluties zien we op de arbeidsmarkt? En wat zou de toekomst in petto hebben? We staken ons licht op bij enkele specialisten.

Waarom flexibilisering zo hoog op de agenda staat? Marc De Vos (directeur bij Itinera en professor arbeidsrecht aan de UGent) wijst op drie belangrijke trends. "Ten eerste de combinatie van diensteneconomie en digitalisering. Er is een belangrijke evolutie van een productie- naar een diensten-

economie die zeer sterk consumentgericht is. De variëteit aan behoeften en de diversiteit van pieken en dalen is veel groter dan in die productie-economie. Daarbovenop komt de invloed van technologie, en dan met name communicatietechnologie en het internet. Dezelfde bedrijven die in de fysieke wereld de impact voelen van de verschuiving richting diensteneconomie, ondervinden er online de overtreffende trap van: door de communicatietechnologie en het internet is alles 24/7 toegankelijk voor de klant - en de klant verwacht dat ook."

SOCIOLOGISCHE EVOLUTIES

De tweede belangrijke trend waar Marc De Vos op wijst, is de steeds grotere behoefte bij werknemers om werken en leven te combineren. "En daarbij mag je", zo benadrukt hij, "niet vergeten dat de arbeidsemancipatie van de vrouw heeft geleid tot veel deeltijds werk, wat het eerste voorbeeld

van flexibiliteit is geweest." Maar het zijn lang niet alleen vrouwen die vandaag arbeid en gezin beter op elkaar willen afstemmen. Werknemers worden daarin ook ondersteund door technologische mogelijkheden die plaats- en tijdonafhankelijk werken vergemakkelijken. "Sociologische evoluties, de veranderde samenstelling van de gezinnen en technologische vernieuwing versterken elkaar hierin."

Tot slot is er ook de noodzaak om langer te werken, wat leidt tot meer vraag naar loopbaanflexibiliteit. Marc De Vos verduidelijkt dat de vergrijzing en de betaalbaarheid van het sociaal stelsel het nodig maken langer te werken, maar dat langer werken het ook nodig maakt om anders te werken, met een andere invulling van werkperiodes. Denk daarbij ook aan de initiatieven van minister Kris Peeters die net daarop gericht zijn. "Het woord 'flexibel' heeft", zo vervolgt de directeur van Itinera, "in sommige kringen een pejoratieve bijklank, terwijl

het eigenlijk gaat over meer variatie, meer diversiteit, en niet altijd over de werknemer die zich moet plooiën naar de behoeften van het bedrijf. Bovendien - en dat mogen we ook niet vergeten - is het vaak ook in lijn met de behoefte van de werknemer wanneer die niet werknemer maar consument is. Dezelfde persoon die als werknemer geacht wordt om wat meer flexibel te zijn, is ook de persoon die daar als veel-eisende consument voor verantwoordelijk is. Het gaat dus niet om een 19de-eeuwse flexibiliteit die te maken heeft met uitbuiting om alsmear meer en flexibeler te werken opdat het patronaat hier meer winst uit kan halen."

VERSCHILLENDE SMAKEN

De duidelijke noodzaak om flexibeler in te spelen op door consumenten gedreven pieken en dalen leidt tot verschillende vormen van flexibilisering op de arbeidsmarkt, zo legt Ludo Struyven, hoofd van de onderzoeksgroep



Een deel van de relatie tussen werkgever en werknemer digitaliseert. Uber kan dankzij het internet de rol spelen van een taxibedrijf, zonder echt een taxibedrijf te zijn.

Marc De Vos,
Itinera

'Onderwijs en arbeidsmarkt' aan het Hiva (KU Leuven), uit. "Er is ten eerste de functionele of kwalitatieve flexibilisering. Dan hebben we het bijvoorbeeld over functies die verrijkt worden met bijkomende taken of het feit dat mensen voor een bepaald project van de ene functie naar de andere verschuiven, binnen hetzelfde bedrijf", zo verduidelijkt hij. "Numerieke flexibilisering gaat over kwantitatieve aanpassingen in het volume werknemers. Dat kan op twee manieren: temporele of contractuele flexibilisering. In het eerste geval gaat het over werknemers die tijdelijk minder uren presteren, bijvoorbeeld omwille van economische werkloosheid of tijdscrediet. De contractuele flexibilisering heeft te maken met de mogelijkheid mensen als uitzendkracht of met tijdelijke contracten in te huren. Sommigen begrijpen daaronder ook de soepelheid waarmee je aan contracten een einde kan maken."

Ook professor Struyven wijst op de negatieve bijklank die 'flexibilisering' heeft, al linkt hij die vooral aan de onzekerheid die gepaard gaat met sommige vormen van contractuele flexibilisering. "Mensen staan niet negatief ten aanzien van temporele flexibilisering, omdat dat vaak gebeurt binnen de zekerheid van de job", zegt hij. Maar de contractuele flexibilisering, met allerlei tijdelijke contracten, is een erg dubbelzinnig fenomeen, vervolgt hij. "In meer dan de helft van de gevallen zijn dat nog altijd louter dagcontracten, terwijl er ook werkgevers zijn die al vijf jaar dezelfde kracht inhuren als uitzendkracht. Daar is onze wetgeving nog te beperkend, omdat een contract van onbepaalde duur als uitzendkracht nog niet mogelijk is bij ons." (Dit wordt nu op sectorniveau vastgelegd - zie p. 24)

Leidt een dergelijke contractuele flexibilisering - met uitzendarbeid, maar ook flexi-jobs, freelancers en wat nog - tot meer

precaire jobs? Ludo Struyven wil zo ver niet gaan en nuanceert. "Ik zou bijvoorbeeld multi-jobbing niet ophemelen, tenzij voor wie al een eerste vaste baan heeft. Een deel van wie permanent afhankelijk is van telkens nieuwe contracten, onzekere opdrachten of kleine deeltijdcontracten bevindt zich wel degelijk in een kwetsbare positie", zegt hij. "Maar anderszins zien we bijvoorbeeld wel dat het merendeel van de ZZP'ers in Nederland (*de zelfstandigen zonder personeel die we in België freelancers noemen, nvdr*) mensen zijn die daarnaast een andere baan hebben. In Duitsland zag je dat ook met de mini-jobs (overigens fors teruggevallen na de invoering van het wettelijk minimumloon): het merendeel ervan zijn mensen die al een job hadden. En ook de flexi-jobs bij ons zijn alleen toegankelijk voor wie al werkt."

Marc De Vos maakt zich meer zorgen: "Er zijn mensen op de arbeidsmarkt die alleen in flexibele

statuten werk vinden", stelt hij vast. "Kijk bijvoorbeeld naar de sector van de dienstencheques: dat is een enorm flexibele vorm van arbeid, vanaf enkele uren per week. Het is mogelijk dat door het creëren van bepaalde statuten er valkuilen ontstaan in de arbeidsmarkt waar een deel van de arbeidspopulatie voor een langere tijd in gevangen zit. Dat is de polarisatie van de arbeid, en vormt een reëel risico."

MEER UITZENDWERK

In het kader van DynaM, een wetenschappelijk project dat in samenwerking met de RSZ de bewegingen op de arbeidsmarkt in kaart brengt, schreef Ludo Struyven met onderzoeker Tim Goesaert (Hiva) een nieuw rapport over de flexibilisering op de arbeidsmarkt. Meer bepaald legden ze bloot wat de verhouding is tussen voltijdse, deeltijdse en 'andere' contracten - binnen die laatste categorie gaat het in over-

grote mate over uitzendwerk, al zijn er ook flexi-jobs in horeca en landbouw. De zelfstandigen zijn niet opgenomen in de studie, om de eenvoudige reden dat er onvoldoende gegevens beschikbaar zijn. De onderzoekers hebben ook geen zicht op de verhouding tussen contracten van bepaalde en onbepaalde duur. (Lees daarover meer in het kaderstuk 'Bepaalde duur in stijgende lijn')

Uit de DynaM-gegevens blijkt dat, over de hele Belgische arbeidsmarkt, ruim 49 procent van de aanwervingen in 2015 gebeurde met een voltijds arbeidscontract. 30 procent van de aanwervingen dat jaar waren met een deeltijds arbeidscontract, en 20 procent valt onder de categorie 'andere'. "Dit is revelerend", duidt Ludo Struyven de verrassende cijfers. "Voor de eerste keer zien we in welke mate werkgevers gebruik maken van het normale standaardcontract, dan wel deeltijds, dan wel atypische arbeidscontracten - we beschouwen uitzendarbeid hier ook als atypisch, hoewel de uitzendsector zelf dat liever anders voorstelt. Beide tewerkstellingsvormen hebben we voor het eerst samen in één cijfer voor heel de werknemerspopulatie in België. Ik vind die 20 procent veel. De verhouding verschilt sterk van sector tot sector, maar gemiddeld genomen is dat veel."

De onderzoekers van het Hiva gingen ook na in hoeverre de 50-30-20-verhouding geëvolueerd is sinds 2008, het jaar dat we als het laatste 'pre-crisis' jaar kunnen beschouwen. Tim Goesaert: "In 2008 waren 55 procent van de nieuwe contracten voltijds, nu 49 procent. De daling wordt vooral gecompenseerd door de uitzendcontracten (stijging van 16 naar 20 procent), maar ook bij de deel-

tijdse contracten is er een groei van ongeveer 2 procentpunt, van 28 naar 30 procent."

Tegelijk valt op dat in de jaren na 2008 de dynamiek op de arbeidsmarkt een duik nam, met minder nieuwe arbeidscontracten. In absolute cijfers zien we dat in 2008 381.178 nieuwe voltijdse contracten werden afgesloten, 194.172 deeltijdse en 113.112 andere. In 2015 gaat het over 288.522 voltijdse, 176.381 deeltijdse en 118.674 andere. Daaruit blijkt dat in absolute aantallen alleen de categorie van uitzendcontracten en flexi-jobs is toegenomen ten opzichte van het referentiejaar 2008.

Ludo Struyven wijst op het belang van de wetgeving in de evolutie: als het kader niet verandert, zullen er ook geen sprongen gemaakt worden in de tewerkstellingsvormen. "Maar als men nu ook uitzendarbeid in de openbare sector zou toelaten, zullen we dat wel merken in de cijfers. Maar de verhouding temporele flexibilisering tegenover contractuele flexibilisering zal niet met schokken vooruit gaan als er in de wetgeving niets verandert."

UBER-FREELANCERS?

Omdat de cijfers weinig vertellen over de aard van de zelfstandigen - zijn ze zelfstandig in hoofd- of bijberoep? Stellen ze personeel te werk? - gaat de studie van het Hiva niet in op die categorie van werkenden. Een deel groeit na verloop van tijd door van zelfstandige zonder personeel tot werkgever, eens de overgang naar een eerste werknemer een feit is, en dan komen ze te voorschijn in DynaM. Ludo Struyven relateert overigens hun belang op de totale arbeidsmarkt vandaag, maar ook

in de toekomst. "Ik wil zo ver niet gaan als sommige visionaire denkers, bijvoorbeeld Denis Pennel in Frankrijk, die zeggen dat de toekomst toebehoort aan een arbeidsmarkt waarin iedereen zijn eigen werkgever is. Dat fenomeen komt er bij, en dat loopt in de *picture*, maar kwantitatief gezien denk ik niet dat dit erg zwaar weegt."

Becijferen hoe zwaar het werkelijk weegt, is het doel van de Securex-leerstoel 'Working in the 21st century : Towards new opportunities for organisations, people & employment intermediaries in a changing labour market'. Onderzoeker Frédéric Naedenoen van Lentic (het onderzoekscentrum van de managementschool HEC Luik) brengt niet alleen de trends in kaart, maar ook wat de impact is op de rol van HR-dienstverleners in de toekomst. (Lees meer hierover vanaf p. 25.)

De extreme vorm van freelancers die werken op basis van opdrachten, is de 'uberisatie' waar vandaag wel wat om te doen is en die extreme flexibiliteit biedt aan ondernemingen. Marc De Vos: "Dat heeft ermee te maken dat men een deel van de relatie tussen werkgever en werknemer digitaliseert. Men heeft het dan over de platform-economie. Uber kan dankzij het internet de rol spelen van een taxibedrijf, zonder echt een taxibedrijf

te zijn. Dat heeft een belangrijke economische implicatie omdat werkgeverschap geld kost."

Marc De Vos wijst erop dat er voorlopig nauwelijks cijfers zijn over deze extreme vorm van flexibiliteit dankzij fragmentarische arbeid. "Er zijn heel weinig data beschikbaar over het aantal personen uitgedrukt in voltijdse equivalenten", vertelt hij. "De data die daarover bestaan, hebben betrekking op de Verenigde Staten - de meest mature markt op dat vlak. Ook daar hebben we het maar over een fractie van een procent van de totale arbeidspopulatie die voor een bepaalde periode in een dergelijk systeem zitten. De meesten zijn na een tijdje weg uit die fragmentarische arbeidsmarkt. 'Uberisatie' is toch voornamelijk een hype op dit moment."

Uberisatie is een hype, maar (de nood aan) flexibilisering is dat zeker niet. En dus juicht Marc De Vos de initiatieven van minister van Werk Kris Peeters toe, en verwacht hij ook in de bedrijven en sectoren veranderingen. "Ik doe een oproep dat men op het niveau van het sociaal overleg eindelijk modern wordt, óók op vlak van loopbaanmanagement, langer werken en dergelijke. We moeten echt evolueren naar personeelsrelaties van de 21ste eeuw. Het wordt hoog tijd."

AANWERVINGEN IN BELGIË

49% voltijds arbeidscontract

30% deeltijds arbeidscontract

20% ander arbeidscontract (uitzendwerk,...)

Bron: HIVA





“

Ik wil zo ver niet gaan als sommige visionaire denkers die zeggen dat de toekomst toevoert aan een arbeidsmarkt waarin iedereen zijn eigen werkgever is.

Ludo Struyven,
Hiva

BEPAALEDUUR IN STIJGENDE LIJN

Voor werkgevers bieden contracten van bepaalde duur de mogelijkheid om pieken op te vangen of mensen aan te trekken voor een bepaald project. Cijfers van Securex geven een indicatie van het aantal dergelijke contracten. Meer bepaald tonen de cijfers hoeveel contracten van bepaalde duur er jaarlijks aflopen.

Hieronder ziet u wat het aandeel van afgelopen tijdelijke contracten is ten opzichte van het totale verloop dat jaar.

Jaar	Aandeel afgelopen tijdelijke contracten
2008	14,66 %
2009	21,10 %
2010	18,90 %
2011	21,11 %
2012	23,29 %
2013	22,00 %
2014	36,39 %
2015	42,33 %
2016	50,30 %

De white paper 'Personeelsverloop in 2016 - Impact van tijdelijke contracten in totaal verloop neemt toe' is beschikbaar op www.securex.be/whitepapers.

Kijken we naar wie er achter de cijfers schuilt, dan zien we dat in 2016 vooral jonge werknemers hun tijdelijk contract zagen aflopen: 33% is jonger dan 25 jaar, 22% is tussen 25 en 29 jaar en 13% is tussen 30 en 34 jaar.

Emely Theerlynck, HR Research Expert, wijst op een aantal voor- en nadelen van het werken met contracten van bepaalde duur. Nadelen? Dan gaat het onder meer over het feit dat werknemers met een tijdelijk contract 'verloopgevoeliger' zijn. Bovendien is hun opzegtermijn korter, waardoor ze op erg korte termijn de organisatie kunnen verlaten. "Het is dus aangeraden de 'flexibele schil' onder de vorm van tijdelijke contracten (zeker in de meest kritische afdelingen) van een organisatie in het oog te houden (rekening houdend met hun kennis, expertise, de continuïteit...)."

Maar er zijn ook voordelen. Emely Theerlynck noemt onder

meer de mogelijkheid om in economisch onzekere tijden schommelingen op te vangen terwijl de werknemer enig perspectief op langere termijn behoudt. Maar het contract van bepaalde duur is ook een valabel alternatief voor de proefperiode, zo blijkt. Het is ook iets waar Bart Buysse, directeur-generaal van het VBO, op wijst in de Securex white paper 'Personeelsverloop in 2016 - Impact van tijdelijke contracten in totaal verloop neemt toe'. "Eens de activiteit van bedrijven aantrekt, zal men voorzichtigheidshalve eerst mensen aanwerven met een tijdelijk of interimcontract. Als de toename van de activiteit voldoende lang aanhoudt, wordt vaak overgeschakeld op een vaste tewerkstelling", volgens Bart Buysse. "Dat toont aan dat tijdelijke contracten wel degelijk kansen geven aan werkzoekenden en dat zij, naast een flexibiliteitsinstrument, ook vaak een opstap en springplank zijn naar (vast) werk!"

Aangenaam, ik ben flexibel



William Visterin

 @wvisterin
 /visterin

Bij flexibel werk komen meteen een aantal alternatieve werkstatuten op de proppen. Human Interest bekijkt enkele daarvan in woord en beeld.

Volgens onderzoek van Securex geeft 21 procent van de HR-verantwoordelijken in bedrijven aan dat hun organisatie bereid is om geleidelijk te evolueren naar een mix van 50 procent werknemersstatuut en 50 procent andere statuten zoals zelfstandigen, freelancers of 'autonome medewerkers' om op die manier beter te kunnen inspelen op een volatile marktvraag.

Vooraf kleine bedrijven, met maximum 50 werknemers, zijn voorstanders van deze evolutie. "Deze studie toont aan dat kleine of opstartende bedrijven vaker met een mix aan vaste werknemers en freelancers werken", weet Iris Tolpe, Legal Director bij Securex. "Grotere bedrijven blijken eerder terughoudend om te werken met zelfstandigen. Zij streven klaarblijkelijk enerzijds de 'zekerheid' van aanwezigheid en personeel na en willen anderzijds vermijden dat freelancers met hun kennis en ervaring het bedrijf verlaten bij het beëindigen van hun opdracht."

Bovenal vervaagt de klassieke opdeling tussen werknemer en zelfstandige. De verdere doorbraak van internet, netwerken en apps en de globalisering van de handel verandert de wereldwijde arbeidsmarkt grondig. Ook in de meeste Europese landen duiken steeds meer atypische arbeidsvormen op, tussen loondienst en het statuut van zelfstandige zoals we dat vandaag kennen. We komen vandaag diverse profielen tegen en zetten er enkele op een rijtje.



Kleine of opstartende bedrijven werken vaker met een mix aan vaste werknemers en freelancers.

Iris Tolpe, Legal Director bij Securex



1/PORTFOLIO WORKER

De portfolio worker voert taken uit voor verschillende klanten. Met als gevolg dat hij diensten levert of taken uitvoert voor verschillende organisaties tegelijkertijd.



2/INTRAPRENEUR

Intrapreneurs werken in loondienst, maar fungeren als ondernemer. Dit kunnen ze bewerkstelligen doordat ze hun verschillende contracten onder één structuur onderbrengen die hen tewerkstelt.



3/CROWD WORKER

De crowd worker is iemand die complexe en verschillende taken in stukken opneemt via een online platform. Het is een vrij nieuw profiel dat met name opduikt als we het hebben over de app-economie of uberisering van de arbeidsmarkt. Ook Belgische initiatieven als Pro-Unity (pro-unity.com) vallen hieronder.



4/MOONLIGHTER

Moonlighters combineren verschillende jobs in verschillende statuten. Naast hun hoofdberoep, doen ze dan een andere job (bijvoorbeeld 's avonds, vandaar 'moonlight'). Bijvoorbeeld iemand die als zelfstandige in bijberoep lesgeeft, websites maakt of teksten schrijft, naast een hoofdberoep in werknemersstatuut.

Flexibiliteit vergt visie



Timothy Vermeir



@timothy_v



/timothyvermeir

Wie behoort er nu eigenlijk wel, en wie niet, tot de organisatie? Die vraag wordt steeds moeilijker te beantwoorden. Immers, om voldoende flexibel te kunnen inspelen op pieken en dalen doen veel ondernemingen een beroep op externen. Het probleem is dat dit te vaak zonder enige bedrijfsbrede visie gebeurt.

De *extended enterprise* en de *fuzzy firm*: het zijn twee manieren om aan te duiden in welke richting organisaties vandaag evolueren. Externe numerieke flexibiliteit - via projectdetachering of door een beroep te doen op uitzendkrachten of freelancers - is in heel wat ondernemingen schering en inslag. Maar ook taken die via een platform uitbesteed worden aan the human cloud maken dat de onderneming uitbreidt en de grenzen van de organisatie almaar vager worden.

“Wat we vandaag ook zien, is dat het beeld van de ui, met een vaste kern met daarrond flexibele schillen, niet helemaal meer klopt”, zo stelt Marleen Deleu, oprichter en eigenaar van The Flex Academy,

vast. “Mensen in de core business van een organisatie zijn vaak ook al extern: men gaat freelance experts inhuren, het management zelf staat niet op de payroll van de onderneming... Neen, dan zie je vaker dat de kern flexibel is, dat daarrond een vaste schil zit van stafdiensten, met daaromheen opnieuw vage, uitdijende contractvormen.”

BLACK BOX

Dergelijke *extended enterprises* en *fuzzy firms* - die term komt overigens van het gelijknamige boek van professor Arjan Van Den Born - zijn vaak organisch gegroeid, van onderuit, op het moment dat er in de business nood was aan specifieke expertise of extra werkkrachten.

Dat houdt belangrijke risico's in: inhuur is vaak een complete *black box* geworden zonder transparantie en eigenaarschap. Hierdoor is het voor vele bedrijven onduidelijk of de kosten voor die externen wel een return genereren. Maar er zijn ook juridische risico's: er is de sociale inspectie, maar ook freelancers die achteraf schijnzelfstandigheid gaan argumenteren bij de rechtbank - een potentieel dure zaak voor ondernemingen. En wat met externen die cruciaal zijn voor de relaties met de klanten, zonder zelf een nauwe band te hebben met de onderneming? Of freelancers die voor de organisatie strategische beslissingen nemen, maar hun eigen aansprakelijkheid afdekken via hun bvba?



VISIE NODIG

“Het grote probleem”, zo maakt Marleen Deleu duidelijk, “is dat er in de ondernemingen geen visie en beleid rond flexibiliteit is. Flexibiliteit gaat vandaag nog altijd gepaard met ad hoc branden blussen. Bedrijven hebben een visie nodig, bijvoorbeeld over waar - bij welke functies - ze de nodige flexibiliteit gaan leggen, en waar niet.”

Flexibiliteit start met een visie, maar ook met een beleid tegenover de eigen, vaste medewerkers. In hoeverre draagt interne mobiliteit al bij aan de flexibiliteit waar de organisatie naar op zoek is? Worden de eigen medewerkers optimaal ingezet? Krijgen vaste mensen kansen



Ondernemingen moeten in kaart brengen welke competenties intern aanwezig zijn en wat de vaste medewerkers zelf willen.

Marleen Deleu, oprichter van The Flex Academy

om mee te werken aan interessante projecten of gaan die bijna altijd naar externen? Kunnen en mogen de eigen mensen elders in de organisatie ingezet worden? “Het antwoord luidt bijna altijd neen, want daar is niemand mee bezig”, zegt Marleen Deleu op basis van haar ervaring. “Ik heb meegemaakt dat in een onderneming in de ene afdeling mensen op economische werkloos-

heid worden gezet, terwijl men in de andere uitzendkrachten moet inzetten. Ondernemingen hebben nood aan een betere en meer strategische planning over de afdelingen heen. Ze moeten, vooraleer ze naar externe flexibiliteit gaan kijken, in kaart brengen welke competenties intern aanwezig zijn en wat de vaste medewerkers zelf willen.”

Tot slot moet er in de onderneming ook iemand eigenaarschap opnemen voor externe inhuur, voor de in- en uitstroom van externen. Is dat iets voor HR, of toch eerder voor inkoop? “Mijn mening? Het is beiden, zowel inkoop als HR. Het is een nieuwe rol, een job van de toekomst die talentmanagement en employer branding naar externen toe combineert met contract- en leveranciersbeheer.”

Wat als... je werkdag maar zes uur telt?



William Visterin



Een land als Zweden is al langer een voorbeeld voor flexibele werktijden. Denk maar aan het project in een Zweeds rusthuis waarin geëxperimenteerd werd met de 30-urenweek. Heren der steken nog meer initiatieven de kop op. Wat kunnen we eruit leren?

Inzake de korte werkweek keek de hele wereld de voorbije twee jaar naar het experiment in het rusthuis Svartedalen (ten noorden van de stad Göteborg), waar de medewerkers gedurende 23 maanden slechts 30 uur moes-

ten werken. “Er is in de pers veel over dat proefproject geschreven. Alleen was er op dat moment nog geen finaal evaluatierapport”, weet Olivier Pintelon, politicoloog en kernlid van de denktank Minerva.

KOSTPRIJS

Pintelon werkt zelf aan een boek over arbeidsduurvermindering en ging het project in Svartedalen persoonlijk bezoeken. “Er waren veel positieve aspecten. Bij de werknemers waren de gezondheidsfactoren positief. Denk maar aan minder stress en een lagere bloeddruk. Het langdurig ziekteverzuim lag lager”, vertelt Pintelon. “Ook de bewoners waren tevreden. Zij zagen de kwaliteit van de zorg toenemen.”

Tegenover deze voordelen staat dan wel een hogere kostprijs. “Maar daar hadden de Zweedse overheden ook rekening mee gehouden”, stelt de politicoloog.



Een stelsel waarbij kortingen op de sociale bijdragen bijvoorbeeld gekoppeld worden aan arbeidstijdverkorting en creatie van tewerkstelling is dus het overwegen waard.

Olivier Pintelon, politicoloog en kernlid van de denktank Minerva

“Voor het project hadden ze 15 extra voltijdse werkrachten voorzien”, weet hij. “Zo’n korte werkweek kan dus tewerkstelling creëren of in moeilijke tijden jobs behouden. Een stelsel waarbij kortingen op de sociale bijdragen bijvoorbeeld gekoppeld worden aan arbeidstijdverkorting en creatie van tewerkstelling is dus het overwegen waard.”

NOORDELIJKE TRADITIE

Het rusthuis in Svartedalen is maar één voorbeeld van de Zweedse initiatieven rond werktijdverkorting. “Nieuw is dit zeker niet. Al in de jaren dertig werd hier ook in Amerikaanse bedrijven mee geëxperimenteerd. Een bekend voorbeeld



is de Kelloggfabriek in Battle Creek”, merkt Pintelon op. “In Zweden dateert de eerste 30-urenweek uit 1989 in het mijnstadje Kiruna.”

Maar Olivier Pintelon ziet vandaag wel een hernieuwde interesse in projecten rond arbeidsduurvermindering. “Scandinavische bedrijven staan hierbij vaak op de eerste rij. Het is ook in landen als Zweden dat ze al jaren geleden met glijdende werkuren zijn begonnen”, stelt hij. “Ook telewerken deden ze er al veel eerder dan in België. Er is dus een zekere traditie”

AUTOGARAGE

Pintelon haalt een ander voorbeeld aan: een autogarage in Göteborg. “Daar heeft men de werknemers in twee shifts van 6 uur laten werken. De garage bleef zo wel twaalf uur open voor de klanten. Het initiatief was dus ten voordele van de werkgever. Doordat de arbeidsduurverkor-

ting plaatsvond met loonbehoud creëerde dit wel een win-win voor de werknemers.”

Een ander voorbeeld is de vermindering van arbeidsduur vanuit efficiëntie. “In Zweden hebben enkele bedrijven uit de IT-sector beslist om zes uur per dag te werken. Het ging dan om medewerkers die niet rechtstreeks in contact staan met klanten”, vertelt Pintelon. “Belangrijk is wel dat de bedrijven ook de hele arbeidsorganisatie hebben aangepakt. Zo werden er duidelijke afspraken gemaakt over het gebruik van e-mail en sociale media en ook de vergadercultuur werd aangepakt”, weet Pintelon. “Allemaal vanuit de redenering dat je gedurende acht uur moeilijk je aandacht kan behouden.”

ARBEIDERS

Tot slot nog een opmerking: **het blijft een uitdaging om flexibele werktijden toe te passen voor**

alle medewerkers. “Bijna de helft van de mensen op de arbeidsmarkt zijn arbeiders. Plaats- en tijdonafhankelijk werken is voor hen niet evident. Denk maar aan arbeiders in de industrie of aan metsers in de bouw”, stelt hij. Maar ook voor sommige bedienden ligt dat moeilijk. Een kassier-

ster in een warenhuis bijvoorbeeld. We zullen moeten blijven experimenteren met manieren om hen meer autonomie te geven in hun werk. En voor hen is een kortere werkweek een cruciaal wapen om het werk houdbaar te houden, nog meer dan voor hoogopgeleide jobs.”

DE ZWEDSE DRIESPRONG DRIE ASPECTEN VAN FLEXIBEL WERK

- 1. Plaats- en tijdonafhankelijk werken.** Zoals af en toe thuis werken en op tijdstippen die u zelf verkiest. Een vorm van flexibiliteit waar men in Scandinavië al vroeg mee begon. “Al in 2005 deed 1 Zweed op 6 aan telewerken”, illustreert Pintelon.
- 2. Dienstverlening loskoppelen van werkuren.** Hierbij presenteren de medewerkers volgens andere uren dan de dienstverlening van hun werkgever. Vergelijk het met shiftwerk maar dan wel met arbeidsduurvermindering.
- 3. Arbeidsduurvermindering met aanpassing arbeidsorganisatie.** Hierbij gaan medewerkers minder werken, maar past men de arbeidsorganisatie aan met onder andere vergader- of e-mailcultuur.

Naar één proces voor eigen en externe medewerkers



Timothy Vermeir

 @timothy_v
 /timothyvermeir

Hun missie is naar eigen zeggen om het leven van mensen met een ernstige ziekte te verbeteren. “Als we daarvoor de juiste mensen willen aantrekken, is het belangrijk dat ze over de juiste skills beschikken én dat ze zich kunnen identificeren met onze missie”, zo klinkt het bij UCB.

Wietse Nauwelaerts, Global Purchasing Lead voor consultancy en outsourcing bij UCB, maakt meteen duidelijk dat de onderneming op een vooruitstrevende manier omgaat met de flexibele schil van tijdelijke medewerkers. Drie jaar geleden al ging UCB over op een nieuwe aanpak met

betrekking tot externe medewerkers en werkt nu volgens het VMS/MSP-model.

VRAAG EN AANBOD MATCHEN

“VMS staat voor Vendor Management System. Het is een technologische ‘marktplaats’ waar onze hiring managers hun vraag naar een tijdelijke werkracht kunnen posten”, legt Wietse Nauwelaerts uit. Op datzelfde platform kunnen erkende leveranciers - zowel bedrijven als freelancers met wie de onderneming vooraf voorwaarden heeft afgesproken - reageren met cv’s van kandidaten.

Het VMS maakt vraag en aanbod matches efficiënter, maar vereenvoudigt tegelijk ook het werk van de hiring managers. Niet alleen wordt de onboarding (denk aan eventuele tools die ter beschikking worden gesteld, maar ook een werkplek en een badge, opleiding...) van de tijdelijke kracht via de tool georganiseerd, het staat ook in voor de tijdsregistratie en facturatie.

Naast het VMS-platform werkt UCB ook samen met een MSP, een Managed Service Provider. “Dat is een on-site team dat ondersteuning biedt aan onze medewerkers. Mensen uit dat team helpen bij de selectie van leveranciers, beoordelen mee de cv’s van geïnteresseerde tijdelijke krachten, assisteren de hiring manager bij de selectie en dergelijke”, verduidelijkt Wietse Nauwelaerts.

OPSPLITSING NIET OPPORTUUN?

Of die MSP is voor externen wat de HR-afdeling is voor de internen? “Dat is een terechte vraag”, klinkt het. “Ik heb de afgelopen drie jaar het MSP-programma beheerd, en heb binnen HR een evenknie die met een eigen RPO-dienstenleverancier - recruitment process outsourcing - werkt voor de werving en selectie van interne mensen.”

Nu de arbeidsmarkt flexibiliseert, wordt het moeilijker om een strak onderscheid te maken tussen die twee instroomkanalen.

“Onze eigen werknemers blijven instrumenteel om succesvol te zijn als organisatie, maar wanneer er specifieke noden zijn om extra capaciteit of specifieke skills binnen te halen, is het vaak het efficiëntst om daarvoor een tijdelijke werkracht in te schakelen. Wanneer je bijvoorbeeld een IT-ontwikkelaar nodig hebt, willen we niet alleen kijken naar de skills van die persoon, maar ook naar de fit met onze bedrijfscultuur”, zo illustreert hij.

MANDAAT

Tijdelijke werkrachten staan voor ondernemingen als UCB vandaag vaak in voor steeds meer toegevoegde waarde. “Dat betekent dat we beter moeten gaan screenen en het onboarding proces steeds verder formaliseren”, concludeert Wietse Nauwelaerts. “Ik ben bijzonder fier op het brede mandaat dat wij binnen de onderneming hebben, waarbij ook legal, finance, IT aan boord zijn naast inkoop en HR. Door het samen aan te pakken, doen we het immers veel beter.”



“

Onze eigen werknemers blijven instrumenteel om succesvol te zijn als organisatie, maar wanneer er specifieke noden zijn om extra capaciteit of specifieke skills binnen te halen, is het vaak het efficiëntst om daarvoor een tijdelijke werkracht in te schakelen.

DiversiCom promoot verschillen in bedrijven



Marc Husquinet

 @marchusquinet

 /marchusquinet

Personen met een handicap bijstaan in hun zoektocht naar werk én bedrijven aansporen om meer mensen met een handicap aan te werven: dat is het dubbele doel van DiversiCom. Het is een win-winsituatie voor zowel de werkgevers als de werknemers die in dienst treden. En het succes blijft niet achter.

DiversiCom werd eind 2014 opgericht en vertrekt van een eenvoudige maar opmerkelijke vaststelling: terwijl 15 procent van de bevolking een handicap heeft (80 procent van deze situaties ontstaat in de loop van het leven), is in ons land amper 35 procent van de personen met een handicap aan het werk. Dat maakt van België een van de slechtste leerlingen van Europa, waar 50 procent van de gehandicapten actief is op de arbeidsmarkt. Nochtans gelden er in ons land verplichtingen voor de publieke werkgevers en bestaan er premies om personen met een handicap aan te nemen.

“We wilden een nieuwe dienst aanbieden die tegelijk verschilt en complementair is met het bestaande aanbod van hulpmiddelen voor personen met een handicap”, verklaart Marie-Laure Jonet, oprichtster en directrice van DiversiCom. “Het doel is om de toegang tot werk in klassieke ondernemingen te vergemakkelijken (zonder zich specifiek te richten op beschutte werkplaatsen of personen met een mentale beperking, n.v.d.r.) en om bedrijven te helpen met de omkadering en integratie van gehandicapten in hun personeel binnen een 360 graden aanpak.”

DiversiCom richt zich in de praktijk zowel op bedrijven als op personen met een handicap. Aan bedrijven presenteert DiversiCom poten-

tiële kandidaten. Het volgt daarna het rekruteringsproces en het integratietraject door op te treden als verbindende schakel. Ook biedt DiversiCom diensten zoals sensibilisering en vorming van het personeel. Bovendien ondersteunt het gehandicapte kandidaten in hun zoektocht naar werk en hun integratie op de werkvloer.

50 PARTNERBEDRIJVEN

In 2,5 jaar begeleidde DiversiCom meer dan 175 aanwervingsprojecten en adviseerde het meer dan 50 partnerbedrijven (vaak op lange termijn). Om het succes van zijn missie te verzekeren, sloot de vzw een partnerschap met Actiris in Brussel (verantwoordelijk



De vier medewerkers van DiversiCom.

voor de ondersteuning van werkzoekenden en professionele integratie in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest) en met de regionale agentschappen voor de integratie van personen met een handicap. DiversiCom werkt wereldwijd ook samen met gelijkaardige instellingen die gespecialiseerd zijn in zorg voor gehandicapten. Om dat te realiseren, krijgt het vierkoppige team van DiversiCom (een nieuwe medewerker zou nog dit jaar aangeworven worden) niet alleen overheidssubsidies en giften (ongeveer 70 procent van zijn financiering) maar factureert het zijn adviezen ook tegen kostprijs.

In de toekomst hoopt DiversiCom nog meer partnerschappen af te sluiten, zowel met rekruteringsbedrijven als met bedrijven die dergelijke profielen willen aanwerven. “We hebben het voordeel dat ons team persoonlijk gesensibiliseerd is in de problematiek van de gehandicapten, wat ons toelaat om de mens centraal te plaatsen in onze werking en een vertrouwensrelatie te zoeken op lange termijn”, voegt Marie-Laure Jonet toe. Tot slot geeft ze het voorbeeld van een doofstomme analfabeet van Marokkaanse origine die uitblonk in naaien dankzij zijn moeder en die aangeworven werd door het kledijteam van de Brusselse brandweer. “Het bewijs dat anders zijn ook een meerwaarde kan betekenen”, besluit de directrice van DiversiCom.

Meer info op www.diversicom.be

“

We hebben het voordeel dat ons team persoonlijk gesensibiliseerd is in de problematiek van de gehandicapten, wat ons toelaat om de mens centraal te plaatsen in onze werking en een vertrouwensrelatie te zoeken op lange termijn.

Marie-Laure Jonet, oprichtster en directrice DiversiCom



Op zoek naar de optimale loonkost



Christine Huyge

[in/christinehuyge](#)

Weet u tot op de eurocent hoeveel een medewerker of team u kost? Op hoeveel euro per uur u het ziekteverzuim gemiddeld in uw onderneming kunt ramen? Hoe u uw medewerkers een extraatje geeft zonder dat uw kosten ontspreiden? Een nieuwe Securex-dienst rond performante loonkostencontrole en budgettering werpt licht op deze complexe materie.

Werkgevers helpen om hun loonkosten te begrijpen, ze exact te voorspellen én te optimaliseren: dat is het doel van de nieuwe dienst van Securex. “Steeds meer ondernemingen willen weten hoe ze ervoor staan op het vlak van loonlasten”, zegt Guy De Vreese, business partner bij het sociaal secretariaat van Securex. “Om concurrentieel te blijven, is het belangrijk dat ze hun ondernemingskosten - waarvan loonkosten een essentieel onderdeel

zijn - niet laten ontspreiden en de juiste investeringsbeslissingen nemen, ook op het vlak van personeelsbeleid.”

BETROUWBARE HOUVAST

Met een totaalpakket rond loonkosten en budgettering biedt Securex bedrijven een houvast in deze complexe materie. De basis is een module die het mogelijk maakt de structuur van de loonkosten te doorgronden en er een heldere analyse van te maken. Een belangrijke nieuwe tool daarvoor is het loonkostenrapport, dat erg uitgebreid is. Niet alleen het aandeel van de loonkosten in het brutoloon onderworpen aan de RSZ is erin opgenomen, maar ook de eindejaarspremies, het vakantiegeld, de overuren en ziekte-uren, zonder de patronale bijdragen, de fiscale en sociale kortingen en de voordelen van alle aard te vergeten. “Bovendien is dit rapport zo opgebouwd dat bedrijven alle opgenomen HR-indicatoren tot drie jaar terug kunnen vergelijken”, merkt Guy De Vreese op.

ABSENTEÏSME IN KAART

Daarnaast ontwikkelde Securex een resem afgeleide rapporten

die de structuur van de loonkost onder de loep nemen, voor één medewerker, een groep of een bepaalde kostenpost. Die instrumenten maken het bijvoorbeeld mogelijk om tot op de eurocent te weten hoeveel medewerker x of team y kost en om het aantal gepresteerde werkuren in verhouding tot de ziekte-uren van een werknemer te berekenen, alsook de kostenfactor van de afwezigheden. “Deze tools maken absentisme meetbaar en vormen een aanzet om passende maatregelen te nemen.”

BUDGETTERING ONTRAFELD

De tweede poot van het pakket toont bedrijven hoe hun loonkost zal evolueren. “We mikken op zo nauwkeurig mogelijke voorspellingen. Her en der procenten toevoegen of verschuiven, is uit den boze als je je budget op een professionele manier wil samenstellen”, vervolgt Guy De Vreese. Het forecastrapport waarop bedrijven kunnen intekenen, vertrekt van hun specifieke situatie en payrollgegevens. Het houdt rekening met structurele en fiscale verminderingen, vakanties, overuren, enz. Bedrijven kiezen zelf welke facetten ze in hun voorspelling opnemen, zoals geplande aanwervingen of langdurige

ziekteperiodes. “Ook recurrente premies en kosten, eventuele vrijstellingen op de bedrijfsvoorheffing, patronale lasten, de reducties op RSZ-bijdragen en de evolutie in de wetgeving – de impact van de taxshift bijvoorbeeld – verliezen we niet uit het oog. “Ons aanbod bespaart HR- en financiële diensten niet alleen tijd en kopzorgen, soms maakt een exacte forecast het verschil tussen bijvoorbeeld wel of niet een extra medewerker aanwerven”, merkt Luc De Pauw, directeur sociaal secretariaat op.

NAAR OPTIMALISATIE

Alle tools binnen het pakket zijn laagdrempelig en de presentatie hanteert steeds gemakkelijk te begrijpen grafieken en tabellen. De cijfers tonen ook waar er ruimte is voor verbetering. Zo kan het lonend zijn om een flexibele arbeidsregeling of een cafetaria- of bonusplan in te voeren of te onderzoeken of bedrijven aanspraak maken op RSZ-kortingen voor nieuwe medewerkers. Om de optimalisatie waar te maken, zet Securex de nodige experts in. “Dat stelt ons in staat om voor en met onze klanten een doordacht loonbeleid te ontwikkelen”, besluit Luc De Pauw.



Flexibel werken zonder loonverlies



William Visterin

 @wvisterin

 /visterin

Ook afvalophaler Net Brussel biedt zijn medewerkers flexibele arbeidstijden aan. Meer zelfs: de organisatie overweegt een 4-dagenweek voor zijn personeel en dit zonder loonverlies.

Mensen die in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest wonen, kennen Net Brussel / Bruxelles-Propreté zeker. Het is de openbare organisatie die er het afval ophaalt en verwerkt. Hun takenpakket bestaat onder andere uit restafval- en selectieve ophaling (huis-aan-huis), ophaling van grofvuil (containerpark of aan huis) en kerstboomophalingen.

Ze doen dit voor handelaars en inwoners. Ze zijn ook verantwoordelijk voor de reiniging van de gewestwegen.

Daar waar flexibele arbeid vaak wordt geassocieerd met hoger opgeleiden, die dikwijls meer vat hebben op de tijdstippen en werkplaatsen dat ze werken, is dit ook bij Net Brussel van tel. “Er loopt een studie over een arbeidstijdvermindering. Concreet gaat het om een vierdagenweek zonder financieel verlies”, vertelt Etienne Cornesse, communicatiedirecteur bij Net Brussel.

Het voorstel voor deze arbeidstijdvermindering is er, volgens Cornesse, gekomen op initiatief van Didier Gosuin, minister van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering en belast met Economie en Tewerkstelling. “Dit voorstel zit in een studiefase en gebeurt in samenwerking met een multidisciplinair universitair team van onder meer juristen, economen en sociologen”, voegt Cornesse eraan toe.



Ondanks het feit dat de werknemers een dag minder werken en toch hun loon behouden, is het de bedoeling dat de maatregel budgetneutraal is.

Etienne Cornesse, communicatiedirecteur bij Net Brussel

Bij de Brusselse ophaaldienst werken om en bij de 2.500 mensen, voornamelijk laaggeschoolden. Door over te schakelen op een 4-dagenweek zouden er zowat 400 tot 500 jobs kunnen bijkomen.

BUDGETNEUTRAAL

Ondanks het feit dat de werknemers een dag minder werken en toch hun loon behouden, is het

de bedoeling dat de maatregel budgetneutraal is. Dat er bijvoorbeeld minder werkloosheidsuitkeringen moeten worden betaald, speelt hierbij een rol. Net als een daling van de patronale bijdragen, die ook privébedrijven over de streep zouden kunnen trekken. Onder meer in Frankrijk en Zweden zijn bepaalde bedrijven al vrijwillig ingestapt in gelijkaardige projecten rond arbeidsduurvermindering.



HUIDIGE INITIATIEVEN

Ook al is de 4-dagenweek met loonbehoud het grote en ambitieuze plan, toch biedt Net Brussel vandaag al andere initiatieven rond flexibele werktijden. We zetten de belangrijkste op een rij:

1. Glijdende werkuren

Voor het administratief personeel bij Net Brussel gelden er glijdende werkuren. “Zo is er de mogelijkheid om het werk aan te vatten tussen 7 en 9.30 uur, met een half uur verplichte middagpauze”, vertelt Etienne Cornesse. Bij overschrijding van dit half uur, verlengt de werknemer zijn

werkdag met de duur van de overschrijding. Voor het personeel dat instaat voor de ophaling van de zakken geldt een andere regeling. “Daar laat men de ploegen vertrekken als twee derde van de vrachtwagens in de sector zijn teruggekeerd.”

2. Deeltijds werken

Ook deeltijds werken of verminderde prestaties worden aangeboden. “Het loon is dan evenredig met de gepresteerde tijd, zonder financiële compensatie”, klinkt het. De regeling is ‘à la carte’ voor het administratief personeel en vier vijfde voor het terreinpersoneel, waarbij halftijds niet is toegestaan.

3. Langer werken

Bij Net Brussel is er een regeling om de job aangenamer te maken voor de ‘oudere’ werknemers. “Er is loopbaanonderbreking vanaf de leeftijd van 55 jaar tot aan het pensioen met financiële compensatie van de RVA. Hierbij gaat het om drie stelsels: voltijds, halftijds of vier vijfde”, vertelt Cornesse.

4. Verlof zonder wedde

Het verlof zonder wedde bij Net Brussel geldt zowel voor de statutairen als de contractuelen. “Het gaat om verschillende stelsels met een maximum van twee jaar.”

5. Ouderschaps- en Zorgverlof

Eenzelfde is er de loopbaanonderbreking voor ouderschapsverlof, en dit zowel voor de moeder als de vader, met financiële compensatie van de RVA. “Het gaat hierbij om twee stelsels: voltijds of vier vijfde met verschillende looptijd voor elk stelsel.” Daarnaast voorziet Net Brussel ook loopbaanonderbreking voor medische bijstand aan een familielid, met financiële compensatie van de RVA. “Dit zowel voor statutairen als contractuelen. En voltijds of vier vijfde voor het terreinpersoneel.” Eenzelfde regeling geldt voor loopbaanonderbreking voor palliatieve zorg aan een familielid.

Wendbaar werkbaar werk in tien punten



William Visterin

 @wvisterin

 /visterin

Wie flexibel werken zegt, heeft het in één adem ook over de nieuwe wet rond wendbaar en werkbaar werk van minister van Werk Kris Peeters. We pikken er met Human Interest enkele relevante bepalingen uit zonder volledig te (kunnen) zijn.

Met de Wet Peeters is flexibiliteit een hot topic, als het dat ervoor al niet was. Maar flexibiliteit is een vlag die vele ladingen dekt. Het wijst enerzijds op de flexibele werkregimes

zoals deeltijds werken, glijdende uurroosters of ploegenarbeid. Anderzijds gaat het ook om de flexibiliteit voor wat betreft de plaats van tewerkstelling voor de werknemer.

De mogelijkheden en bepalingen vanuit de Wet Peeters zijn dan ook divers: van telewerk, glijdende uurroosters, deeltijdse arbeid en vrijwillige overuren, tot loopbaansparen, e-commerce en opleidingen. We overlopen tien belangrijke bepalingen:

1/GLIJDENDE WERKUREN

Veel bedrijven werken nu al met glijdende werkuren, zonder dat daar een wettelijk kader voor was. Dat is er met de Wet Peeters nu wel. Een werknemer kan in overleg met zijn werkgever het begin en einde van zijn werkdag bepalen, naargelang de gezinssituatie of de eigen behoeften.

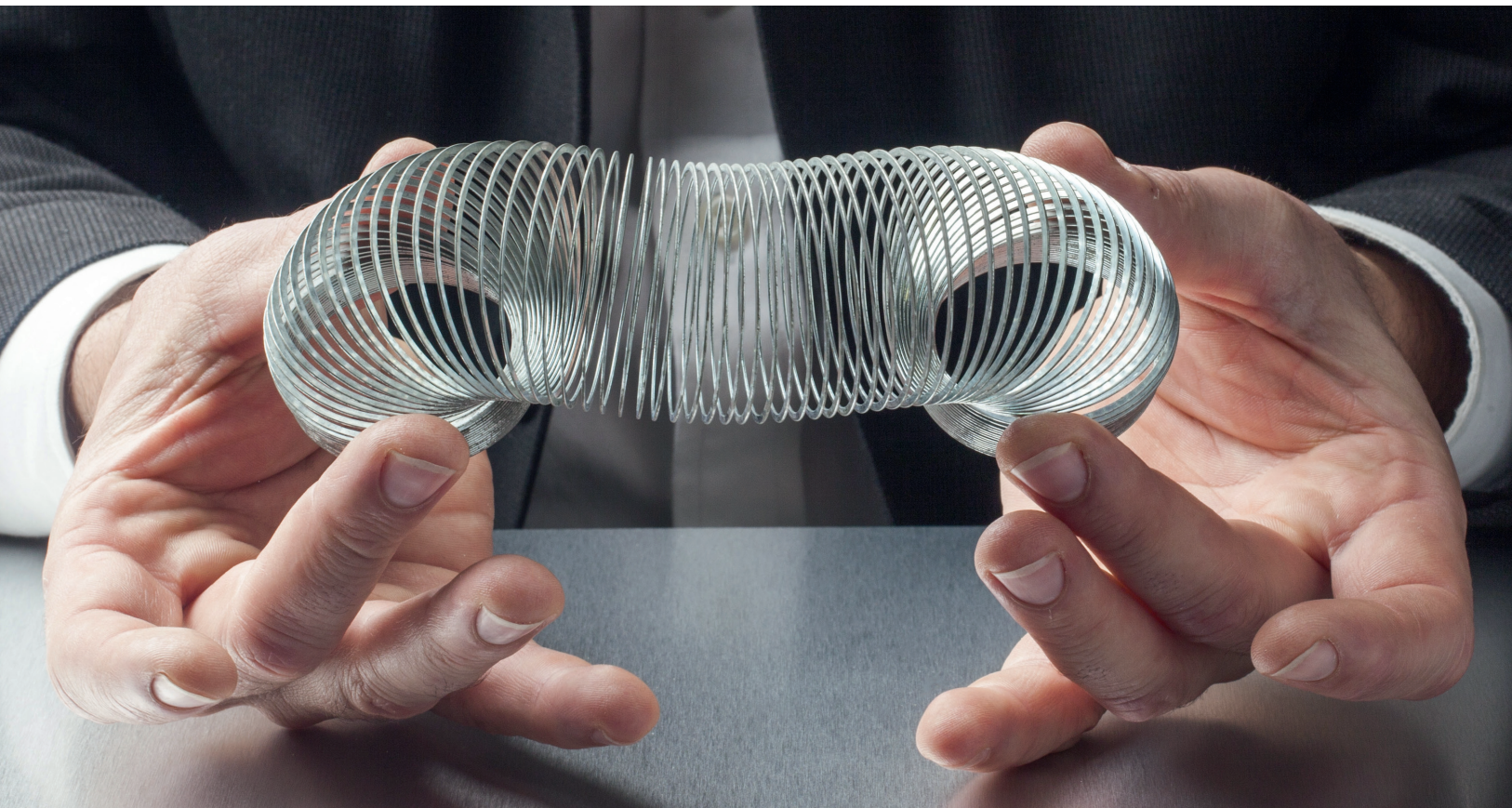
Glijdende uren hebben wel bepaalde beperkingen. Denk hierbij aan de stamtijd, de tijd

waarbinnen de werknemer verplicht aanwezig en ter beschikking van de werkgever moet zijn. Binnen de glijtijd kiest de werknemer dan weer zelf het begin en het einde van zijn werkdag en van zijn pauzes. Dit alles in lijn met een efficiënte arbeidsorganisatie.

2/PLUSMINUSCONTO

Ondernemingen met een onregelmatige activiteit kunnen werknemers tewerkstellen en hierbij gebruik maken van piek- en dalroosters. Dit systeem van 'kleine flexibiliteit' heeft tot gevolg dat tijdelijk meer of minder kan worden gewerkt, volgens het ritme en de noden van de organisatie. Dankzij dit systeem kunnen bedrijven onder meer werkloosheid voorkomen en werknemers ook meer flexibiliteit geven tijdens hun loopbaan.

Binnen een referteperiode van één jaar moet de gemiddelde wekelijkse arbeidsduur wel worden gerespecteerd. Vandaar dat men het in dit kader ook heeft over het plusminusconto.



Bedrijven spreiden de gemiddelde arbeidsduur van hun werknemers via flexibele uurroosters dus over een kalenderjaar (of twaalf opeenvolgende maanden), in plaats van per week of trimester.

3/OPLEIDINGEN

Binnen de Wet Peeters is het de bedoeling om voor de medewerkers meer opleidingen te voorzien. Daar waar vroeger een vast percentage van de loonmassa aan vorming werd besteed, mikt de nieuwe wet op een gemiddelde van vijf opleidingsdagen per jaar voor iedereen. Het initiatief voor het invoeren van een regeling rond opleidingen ligt bij de diverse sectoren. Ontbreekt uiteindelijk een regeling rond onderwijs in een bepaalde sector, dan wordt een aanvullend stelsel uitgewerkt.

4/VRIJWILLIGE OVERUREN

De nieuwe wet staat toe dat een werknemer op eigen initiatief tot honderd overuren per jaar

mag werken. De logische voorwaarde hierbij is dat de werknemer deze overuren vrijwillig presteert en dat de werknemer hiervoor om het half jaar een schriftelijke toestemming geeft. Een sector kan, na akkoord, het quantum van honderd overuren zelfs verhogen tot een maximum van 360. Deze gepresteerde overuren worden onmiddellijk uitbetaald, mét extra loon. Deze overuren worden niet ingehaald. Maar uiteraard kunnen dergelijke 'vrijwillige' overuren slechts worden uitgevoerd indien de werkgever deze ook effectief kan aanbieden.

De wet gebruikt de terminologie van vrijwillige overuren om het verschil aan te duiden met de 'klassieke' overuren, dit zijn overuren die een werknemer enkel mag presteren in occasionele en uitzonderlijke omstandigheden, vermeld in de Arbeidswet.

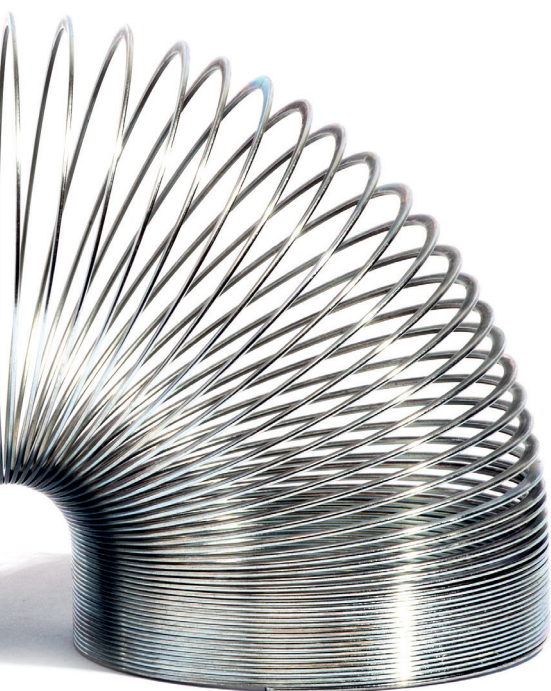
Verder wordt in het kader van overuren de zogenaamde interne overurengrens standaard op 143 uren gebracht, met de mogelijkheid

tot een verhoging op sectoraal vlak. Eens deze grens overschreden wordt, moet een werkgever zijn medewerkers inhaalarust laten opnemen, alvorens nog verder overuren kunnen worden gepresteerd.

De hierboven vermelde vrijwillig gepresteerde overuren tellen ook mee voor deze interne grens, met uitzondering van de eerste 25 gepresteerde overuren. Overigens kan deze uitzondering van 25 uren verhoogd worden tot 60 uren op sectoraal niveau.

5/OCCASIONEEL TELEWERKEN

In de oude regeling konden werknemers enkel op regelmatige basis thuiswerk of telewerk uitvoeren. De nieuwe wet voert daarnaast ook een wettelijk kader in voor 'occasioneel' telewerk. Dit moet toelaten dat werknemers voor een aantal onverwachte gebeurtenissen of om persoonlijke redenen kunnen opteren voor occasioneel telewerk. Dit kan met voor-



afgaande aanvraag en goedkeuring door de werkgever. Dit geldt dan voor situaties zoals een dringend doktersbezoek, autopech of een ziek kind thuis. Hierdoor zou de (thuiswerkende) werknemer niet verplicht worden om bijvoorbeeld een dag betaald verlof op te nemen.

Belangrijk aandachtspunt is dat hiervoor op het niveau van de onderneming, in het arbeidsreglement of per cao, moet beschreven worden welke regels er bij occasioneel thuiswerk gelden. Denk hierbij aan zaken zoals welke functies hiervoor in aanmerking komen of de te volgen procedure.

6/ LOOPBAANSPAREN & VAKANTIE WEGSCHENKEN

Ook loopbaansparen is zo'n bepaling in de Wet Peeters die bedrijven kunnen aanwenden

na een algemeen akkoord op sectorniveau. Onder deze regeling valt de mogelijkheid dat medewerkers vakantiedagen opsparen. Een andere illustratie is de eventuele mogelijkheid om vakantiedagen weg te schenken aan collega's.

7/ UITZENDARBEID VAN ONBEPAAALDE DUUR

De Wet Peeters bevat ook enkele aanpassingen rond uitzendwerk, die ook eerst op sectorniveau worden vastgelegd. Zo is er via deze weg de mogelijkheid een uitzendarbeids overeenkomst voor onbepaalde duur te sluiten. Hiermee wordt de bestaande regeling rond uitzendarbeid dus uitgebreid.

8/ E-COMMERCE

Deze bepaling kwam, mede door de opkomende concurrentie van buitenlandse webshops, regelmatig in het nieuws. Het gaat hierbij namelijk om de aanpassing van de wet over nachtarbeid in het kader van e-commerce. Dit is met de Wet Peeters mogelijk voor alle sectoren. Tot dusver gold deze regeling slechts voor een beperkt aantal sectoren.

9/ WERKGEVERS-GROEPERINGEN

De Wet Peeters versoepelt het systeem van de werkgeversgroepering. Het gaat dan om verschillende werkgevers die samen medewerkers aanwerven met het oog op het invullen

van hun gezamenlijke behoeften. Denk aan bedrijven die geen behoefte of geen financiële middelen hebben om werknemers voltijds te werk te stellen. De minister van Werk kan de werkgeversgroeperingen toestaan en doet dit dan voor onbepaalde duur. Zo'n werkgeversgroepering mag in principe niet meer dan vijftig werknemers tewerkstellen.

10/ PALLIATIEF VERLOF

De Wet Peeters breidt het palliatief verlof uit met één maand: het kan twee keer worden verlengd met één maand. Het gaat dan zowel om palliatief verlof in de vorm van een volledige onderbreking, als om palliatief verlof in de vorm van een vermindering van prestaties met één vijfde of de helft. De wet bepaalt ook dat het recht op tijdskrediet met zorgmotief wordt uitgebreid tot 51 maanden.

DOWNLOADS

In bepaalde gevallen (zoals inzake arbeidsduur, occasioneel telewerk of nachtprestaties in de e-commerce) zal u juridische documenten nodig hebben om uw ondernemingsbeleid op de nieuwe wet af te stemmen.

Securex heeft hiervoor een aantal gebruiksklare modellen opgesteld die u kan downloaden in de Securex e-Shop: shop.securex.be.



Nieuwe arbeidsstatuten vormen uitdaging voor HR



Marc Husquinet

[@marchusquinet](#)
[in /marchusquinet](#)

Flexibiliteit op de arbeidsmarkt is door de internationale concurrentie een belangrijk thema geworden in westerse economieën. Dat blijkt uit de nieuwe statuten die verschijnen naast de tweedeling tussen loontrekkenden en zelfstandigen. Deze 'grijze zone' van nieuwe arbeidsvormen betekent een grote uitdaging voor HR-verantwoordelijken die meer toegevoegde waarde willen bieden. Frédéric Naedenoen,

onderzoeker en docent bij Lentic (onderzoekscentrum van de managementschool HEC Luik), bekijkt dit fenomeen in het kader van een leerstoel in samenwerking met Securex.

De mondialisering van de economie, de ontwikkeling van de informatie- en communicatietechnologie en de disruptie in steeds meer sectoren veranderen de arbeidsmarkt diepgaand. In de meeste Europese landen, in de Verenigde Staten en elders in de wereld ontstaan nieuwe arbeidsvormen, wat het HR-landschap steeds complexer maakt.

VERSPLINTERD LANDSCHAP

"Vroeger werd het werk gekenmerkt door een duidelijke scheiding tussen loontrekkenden en

zelfstandigen", stelt Frédéric Naedenoen vast. Nu verschijnen eerder atypische nieuwe arbeidsvormen. Denk maar aan statuten zoals freelancers (zelfstandigen die werken voor meerdere klanten, een uitgebreide taak uitvoeren of betrokken worden bij kortetermijnprojecten), verkopers op zelfstandige basis (die tegelijk werken voor meerdere klanten), IPRO's (zelfstandige professionals die een intellectuele activiteit uitoefenen of actief zijn in de dienstensector), moonlighters (loontrekkenden die een bijkomende job uitoefenen), tijdelijke werkrachten, werknemers die betaald werk combineren met vrijwilligerswerk of coworkers (zelfstandigen die hun werkplek of ondersteunende diensten delen).

"In twintig jaar tijd is het aantal zelfstandigen in ons land geste-

gen van 700.000 naar 1.000.000. En het aantal IPRO's groeide met 26 procent tussen 2008 en 2015 tot 238.000 personen. De trend is gelijkaardig bij de moonlighters. Tegelijk daalt het aantal zelfstandigen in de landbouw, industrie en ambachtelijke beroepen, zowel in België als in Europa", merkt Frédéric Naedenoen op.

Op het niveau van de werkgevers verschijnen nieuwe profielen naast de traditionele interim- of consultancybedrijven die personeel afvaardigen. Het gaat om nieuwe vormen van arbeidsbemiddeling. Voorbeelden zijn groepen werkgevers (die meerdere werknemers of zelfstandigen delen) en websites zoals Smart.be (dat verschillende diensten levert om zelfstandig te werken) of platformen die vraag en aanbod samenbrengen (bijvoorbeeld



“

*We zien een steeds grotere grijze zone
tussen loontrekkenden en zelfstandigen.*

Frédéric Naedenoen, onderzoeker en docent bij Lentic

Amazon Mechanical Turk, een marktplaats met opdrachten voor informatici).

“Tegelijk stellen we vast dat werknemers steeds meer geëvalueerd worden op hun resultaten en dat hun statuut minder gekoppeld is aan de klassieke hiërarchie”, zegt Frédéric Naedenoen. “Met andere woorden: we zien een steeds grotere grijze zone tussen loontrekkenden en zelfstandigen.”

De Wet Peeters voor werkbaar en wendbaar werk wil de arbeidsmarkt in België flexibeler maken, een beweging die steeds sneller gebeurt (verlenging van de arbeidsduur, flexjobs, interimwerk van onbepaalde duur, ...).

UITDAGINGEN

Om de nieuwe fenomenen te identificeren en in kaart te brengen, leidt Frédéric al sinds enkele maanden een leerstoel die gesteund wordt door Securex (zie kader). “We ontwikkelden een analyserooster met drie assen: het statuut van de medewerker, de inhoud van het werk en de arbeidsvoorwaarden (HR-beleid). Bij de analyse gebruiken we een methodologie in vier stappen. Ten eerste: de verschillende atypische arbeidsvormen objectiveren op basis van het bovenvermelde rooster. Ten tweede realiseren we twaalf casestudies over nieuwe bemiddelaars op de arbeidsmarkt. Ten derde voeren we een enquête uit bij werknemers over de kwaliteit van het werk, de

“

De samenleving evolueert naar bedrijven die kernmedewerkers vast in dienst nemen voor het hart van het beroep, aangevuld met zelfstandigen die specifieke taken toegewezen krijgen.

Frédéric Naedenoen, onderzoeker en docent bij Lentic

professionele verandering enzovoort. Tot slot gebruiken we focusgroepen met de hoofdrolspelers van de arbeidsmarkt in ons land. Het ultieme doel is om voorstellen en aanbevelingen te kunnen formuleren aan de publieke en politieke betrokkenen om deze nieuwe arbeidsvormen te ontwikkelen en te omkaderen. Al te vaak staat freelancewerk synoniem voor onzekerheid. We zouden een nieuwe welvaartsstaat moeten creëren die deze nieuwe zelfstandige werkkrachten ondersteunt”, vindt Frédéric Naedenoen.

20 à 30 procent werkt tegenwoordig als zelfstandige in Europa, een percentage dat nog voortdurend groeit. “De samenleving evolueert

naar bedrijven die kernmedewerkers vast in dienst nemen voor het hart van het beroep, aangevuld met zelfstandigen die specifieke taken toegewezen krijgen.” (zie ook de case van UCB op blz. 14-15). “70 procent van die zelfstandigen ziet dit als een bewuste keuze en de nieuwe generatie werknemers kiest steeds vaker vrijwillig voor dit statuut dankzij nieuwe informaticatools”, benadrukt Frédéric Naedenoen.

Binnen die context moeten HR-managers anticiperen op deze evolutie en samenwerken met nieuwe soorten bemiddelaars op de arbeidsmarkt, die vaak onuitgegeven initiatieven aanbieden voor de begeleiding van professionele loopbanen.



LENTIC IN HET KORT

Het onderzoekscentrum Lentic, dat dertig jaar geleden werd opgericht, is gespecialiseerd in drie domeinen: managementonderzoek, begeleiding van bedrijven en opleiding. Als onderzoeker en docent van HEC Luik, de managementschool van de universiteit van Luik, is Frédéric Naedenoen gespecialiseerd in organisatorische veranderingen die een impact hebben op bedrijven, meer bepaald in de organisatie van het werk, de arbeidsvoorwaarden (HR-beheer) en de samenwerking tussen bedrijven. Binnen een samenwerking met Securex houdt Frédéric Naedenoen zich vier jaar bezig met een leerstoel getiteld ‘Working in the 21st century: Towards new opportunities for organisations, people & employment intermediaries in a changing labor market’. Zo beschikt hij over de nodige middelen om diepgaand onderzoek te voeren naar nieuwe tendensen op de arbeidsmarkt en de impact van deze tendensen op de rol van HR-dienstverleners.



Profiteer van een korting op uw sociale- zekerheidsbijdrage

Bent u zeker dat u maximaal profiteert van uw rechten op lastenverlagingen? Stelt uw bedrijf langdurig werklozen (onder het Activaplan), laaggeschoolde jongeren of mensen die uit een herstructurering komen, tewerk?

Dan komt u misschien, zonder dat u het weet, in aanmerking voor een **RSZ-vermindering**.

Securex zoekt het graag voor u uit

Securex screent op uw vraag alle medewerkers die u de voorbije drie jaar – de verjaringstermijn van de sociale zekerheid – in dienst had. Heeft u de korting waarop u recht heeft niet gekregen? Wij berekenen deze en vorderen deze korting alsnog voor u terug via de DMFA-aangifte. In ons eindrapport leest u welke bijkomende korting op uw sociale-zekerheidsbijdrage dit oplevert.

No cure, no pay

Levert onze screening u geen extra vermindering op? Dan is ons onderzoek voor u helemaal gratis. Komt er toch een korting op uw sociale-zekerheidsbijdrage uit de bus? Alleen dan rekenen wij onze diensten aan.



Mis deze kans op extra korting niet! Vraag nu uw RSZ-screening aan via sociaal.secretariaat@securex.be