



Flexizekerheid

Europese context, analyses,
goede praktijken en getuigenissen
uit de publieke sector.

Publicatie HR Public 'Flexizekerheid'

Inhoud

1. Voorwoord (*prof. Pichault*)
2. Introductie (*Ph. Lenaerts*)
3. Omschrijving (historiek, Europese hervormingen en criteria)
4. Flexizekerheid voor organisaties en werknemers (*Ton Wilthagen*)
 - 4.1. Algemene analyse
 - 4.2. Een nieuw sociaal contract
 - 4.3. Flexizekerheid, HR-management en arbeidsorganisatie
 - 4.4. Hoe staat het met de overheidssector in het bijzonder?
5. Loopbanen, statuten en flexizekerheid
 - 5.1. Inleiding
 - 5.2. Nieuwe vormen van loopbaanzekerheid (*prof. F. Pichault*)
 - 5.2.1. Context
 - 5.2.2. Overzicht van de arbeidstrajecten
 - 5.2.3. Concrete voorbeelden
 - 5.2.4. Analyse
 - 5.2.5. Ontwikkeling
 - 5.2.6. Samenvatting
 - 5.3. De werkgeversgroepering: van mobiliteit tot groepsverband (*M. Govaert*)
 - 5.3.1. Enkele bedenkingen
 - 5.3.2. Mobiliteit van het personeel
 - 5.3.3. Uitlening van personeel: terbeschikkingstelling
 - 5.3.4. Clusters voor kleine OCMW's
 - 5.3.5. Hoofdstuk XII
 - 5.3.6. Algemene besluiten
 - 5.4. Tijdelijke overplaatsing in het kader van talentuitwisseling: werking en principes (*F. De Mortier, S. Mendoza, M. Charlot*)
 - 5.4.1. Inleiding
 - 5.4.2. 'Talent exchange' bij de FOD Mobiliteit en Vervoer
 - 5.4.3. Ethiek en grondbeginselen van het 'talent exchange'-charter:
 - 5.4.4. Besluiten en samenvatting van het 'talent exchange'-netwerk
6. Van mobiliteit naar inzetbaarheid
 - 6.1. Inleiding
 - 6.2. Inzetbaarheid: realiteit of mythe? (*N. De Cuyper*)
 - 6.2.1. Inzetbaarheid is niet vanzelfsprekend
 - 6.2.2. Het psychologische contract

6.3. Praktische voorbeelden

6.3.1. Meer doen met minder: flexibiliteit in tijd en ruimte bij de FOD Financiën (K. Van Raemdonck)

6.3.2. Van administratieve mutatie naar geaccepteerde mobiliteit (St. De Wulf, S. De Beucker)

7. Leadership, organisatie en flexibiliteit

7.1. Inleiding: de organisatie

7.2. Autoriteit 2.0: een bestaansrecht? (A. Eraly)

7.2.1. Inleiding

7.2.2. De verschillende soorten autoriteit

7.2.3. De netelige vraag omtrent de 'juiste afstand'

7.2.4. Autoriteitswaarden in een democratie

7.2.5. Bedenkingen bij de 'bevrijde onderneming'

7.3. Ontwikkelingen in management en organisatie

8. Stand van zaken in Europa

9. Sociaal recht en flexibiliteit + zekerheid

9.1. Algemene analyse

9.2. Hervorming van het arbeidsrecht

9.3. Flexibiliteit en autonomie in openbare besturen

10. Samenvatting en algemene besluiten

10.1. Algemene samenvatting

10.2. Besluiten (L. Cooremans)

10.3. Dankwoord

1. Voorwoord¹ van François Pichault, Université de Liège

Het concept flexizekerheid deed begin 2000 zijn intrede. Het is ontstaan uit de zoektocht naar een nieuw sociaal compromis waarbij de flexibiliteit, die voortvloeit uit nieuwe arbeidsregelingen, door nieuwe vormen van zekerheid in de arbeidsrelatie wordt opgevangen. Flexibiliteitseisen mogen niet exclusief en overhaast worden gelinkt aan de werkgevers, terwijl het zoeken naar arbeidszekerheid uitsluitend een zaak zou zijn van de werknemers. Ook werkgevers kunnen op zoek gaan naar meer zekerheid in het aantrekken van arbeidskrachten. Werknemers op hun beurt kunnen een gekozen flexibiliteit opeisen (Xhaufclair & Pichault, 2009). Flexizekerheid werd ooit sterk gepromoot door de Europese beleidsmakers, maar raakte in de loop der jaren evenwel in de taboesfeer. De kritiek op het concept zorgde ervoor dat de politieke verantwoordelijken in heel wat landen het thema niet langer expliciet benoemden.

Er zijn meerdere verklaringen voor deze evolutie. Vooreerst werden bepaalde politieke initiatieven (zoals de vereenvoudiging van de arbeidsvoorwaarden of de beperking in de tijd van de werkloosheidsuitkeringen) als vormen van flexizekerheid gepropageerd, terwijl het in de praktijk vaak instrumenten waren om onvervalste flexibiliteit op de arbeidsmarkt in te voeren, wat uiteraard hevige reacties uitlokte aan vakbondszijde.

Vervolgens kwam er zware kritiek op het gebrek aan efficiëntie van de flexizekerheidsmaatregelen (Burroni & Keune, 2011), onder meer door enorme contrasten in de uitwerking binnen de verschillende landen (Probst & Jiang, 2017; Prosser, 2016). Deze kritiek werd nog verscherpt door de financiële crisis van 2008, die in heel wat lidstaten leidde tot drastische bezuinigingen op de overheidsuitgaven (Hastings & Heyes, 2016).

Pogingen om nieuwe compromissen te vinden tussen flexibiliteit en zekerheid, moeten echter niet louter worden gezien als een uitvloeisel van het arbeidsmarktbeleid van de overheid. Ze kunnen ook het resultaat zijn van meer experimentele lokale initiatieven binnen specifieke organisaties of sectoren (Lorquet et al., 2017). Sommige van deze experimenten vonden plaats in de privé- of non-profitsector,

¹ Burroni, L. & Keune, M. (2011). Flexicurity: A conceptual critique. *European Journal of Industrial Relations*, 17(1): 75–91.

Hastings, T. & Heyes, J. (2016). Farewell to flexicurity? Austerity and labour policies in the European Union. *Economic and Industrial Democracy*.

Lorquet, N., Oriane, J.-F. & Pichault, F. (2017), Who takes care of nonstandard career paths? The role of labour market intermediaries, *European Journal of Industrial Relations*, first published online November 8, doi:10.1177/0959680117740425.

Pichault, F. & Xhaufclair, V. (2009), 'Les pratiques de flexicurité : pour une approche analytique', in B.Pras(coord.), *Management: tensions d'aujourd'hui*, Paris, Vuibert, coll. "FNEGE", 255-66. Probst, T.M. & Jiang, L. (2017). European flexicurity policies: Multilevel effects on employee psychosocial reactions to job insecurity. *Safety Science*, 100: 83-90.

Prosser, T. (2016). Insiders and outsiders on a European scale. *European Journal of Industrial Relations*. doi: 10.1177/0959680116668026.

andere op overheidsniveau. Een van de voornaamste doelstellingen van deze publicatie is het in kaart brengen van de talrijke initiatieven en ze op een genuanceerde wijze analyseren. We hopen dat dit resultaat van een langdurige samenwerking tussen de academische wereld en HR-managers uit de overheidssector een bruikbare inspiratiebron kan zijn voor een heroriëntatie van de HRM-praktijken binnen onze organisaties.

2. Inleiding

In dit werk brengen we een samenvatting van het programma 2016 van HR Public rond flexizekerheid, aangevuld met een bredere context van het thema, zoals de problematiek van de hiërarchische organisatie, de situatie in Europa en het wettelijke draagvlak in België.

Het programma 2016 opende met een voordracht van Ton Wilthagen, Europees autoriteit ter zake. Daarna werd het thema vanuit verschillende invalshoeken belicht: enerzijds zijn er de contractuele en organisatorische aspecten van loopbaanzekerheid en de diverse mobiliteitsvormen die gaan van overplaatsing van werknemers tot hergroepering van werkgevers. Anderzijds zijn er de cultuur- en gedragsaspecten zoals inzetbaarheid, autonomie en uiteraard opleiding.

In deze context rijst tot slot de vraag rond 'autoriteit', de vervaging tot zelfs de verdwijning ervan door het wegvallen van hiërarchieën, of misschien wel door de opkomst van een nieuw autoriteitsmodel (de autoriteit 2.0 volgens A. Eraly). We brengen een beknopt overzicht van de uiteenlopende stromingen binnen dit thema. Voor een totaalbeeld moeten we ook de situatie in Europa toelichten en een stand van zaken voor België opmaken. Het flexizekerheidsthema is veelomvattend. Aangezien het alle aspecten van de bedrijfsorganisatie en -cultuur aanbelangt, moeten we zoeken naar een evenwicht tussen de noden van de werkgevers en de wensen van de werknemers die niet louter op zekerheid gericht zijn.

We zullen kunnen vaststellen dat de context van de overheidsdiensten vaak specifiek is omdat hun aanpak zich eerder op de interne flexibiliteit en minder op de externe flexibiliteit moet richten, zoals we wel vaker zien in de privésector. Hieruit kunnen trouwens nog lessen worden getrokken ...

3. Omschrijving (historiek, Europese hervormingen en criteria)²

De 'Indicatoren-groep' van het Comité voor de Werkgelegenheid in Brussel begon in 2006 met de opmaak van statistische indicatoren rond flexizekerheid. Ze zijn bedoeld om de vier componenten van flexizekerheid, zoals omschreven door de Europese Commissie, in een geformaliseerd systeem te gieten: flexibiliteit inzake contractuele bepalingen, overkoepelende strategieën inzake levenslang leren, een efficiënt en actief arbeidsmarktbeleid, en moderne socialezekerheidsstelsels.

Op basis hiervan tracht de Indicatoren-groep een reeks indicatoren uit te werken die voor elk land het behaalde flexizekerheidsniveau weergeven, uiteraard met behulp van de indicatoren die reeds werden geformuleerd in het kader van de monitoring van de Europese werkgelegenheidsstrategie of door het bestuderen van de beschikbare OESO-indicatoren. De groep is er tot dusver niet in geslaagd om een evenwichtspunt te vinden dat eigen is aan het flexizekerheidsconcept. In bepaalde gevallen werd gebruikgemaakt van de klassieke flexibiliteitsindicatoren die afhankelijk van het uitgangspunt kunnen worden beschouwd als positieve dan wel negatieve indicatoren (bv. het aandeel arbeidsovereenkomsten van bepaalde duur). In andere gevallen legde het onderzoek zich toe op aspecten aangaande de bescherming van werknemers met dezelfde dubbelzinnige interpretatie (bv. het generositeitsniveau van het werkloosheidssysteem). Een ander nadrukkelijk probleem dat te wijten is aan het gebrek aan beschikbare, vergelijkbare bronnen is de opmaak van 'dynamische' indicatoren, die bruikbaar zijn dan de indicatoren die de toestand op een bepaald moment weergeven, om de loopbaanzekerheid of periodes van beroepstransitie te schetsen. De toekomstige beschikbaarheid van gegevens over een lange periode van het nieuwe Europees Panel van de Huishoudens zou dit probleem moeten verkleinen.

Anderzijds werd een aantal belangrijke aspecten van flexizekerheid in het onderzoek opgenomen, zoals eindeloopbaanregelingen, veiligheid en gezondheid op het werk, en de werk-privébalans die uiteraard niet voorkwamen in de door de Commissie opgelegde componenten.

In juni 2007 legde de Indicatoren-groep het Comité voor de Werkgelegenheid het tussentijdse rapport 'Indicatoren voor de monitoring en analyse van flexicurity' voor. Hierin werden indicatoren vermeld op het vlak van input, proces en output van flexizekerheid voor elk van de vier door de Commissie omschreven componenten.

De Europese Commissie vat de beginselen van een gemeenschappelijk 'flexizekerheidsbeleid' op als *een geïntegreerde strategie om zowel de flexibiliteit als de zekerheid op de arbeidsmarkt te verbeteren*. Het doel is om gezamenlijk de economische flexibiliteit en het *succesvolle 'overgangen' in de loop van iemands leven: van school naar werk, van de ene baan naar de andere, tussen werkloosheid of inactiviteit en werk, en van werk naar pensioen. (...) Het gaat om de doorstroming van werknemers naar betere banen, opwaartse mobiliteit en een optimale ontwikkeling van talent'* (Europese Commissie, 2007, p. 5).

² Insee en BIT

Flexizekerheid als dusdanig is niet alleen bedoeld als combinatie van flexibiliteit en zekerheid. Het concept promoot een tweerichtingsflexibiliteit waarvan zowel de ondernemer als de werknemer beter wordt; een flexibiliteit die niet alleen ondernemingsvrijheid bekrachtigt, maar ook de vrijheid om te werken en zich professioneel te ontplooiën. Daarom onderscheidt de Commissie vier componenten voor een gezamenlijk flexizekerheidsbeleid: (1) *flexibele contractuele regelingen*, (2) *integrale strategieën voor een leven lang leren*, (3) *doeltreffend actief arbeidsmarktbeleid*, (4) *moderne socialezekerheidsstelsels* (Idem, p. 5-6).

4. Flexizekerheid voor organisaties en werknemers (Ton Wilthagen)^{3 4}

4.1. Algemene analyse

Volgens Ton Wilthagen staat flexizekerheid tegelijk voor een concept en een beleid dat gericht is op een productieve, evenwichtige combinatie van verschillende vormen (modaliteiten) van flexibiliteit en zekerheid, meer bepaald de flexibiliteit van de arbeidsmarkten, van de organisaties en van de sociale relaties enerzijds, en de werk- en inkomenszekerheid anderzijds.⁵

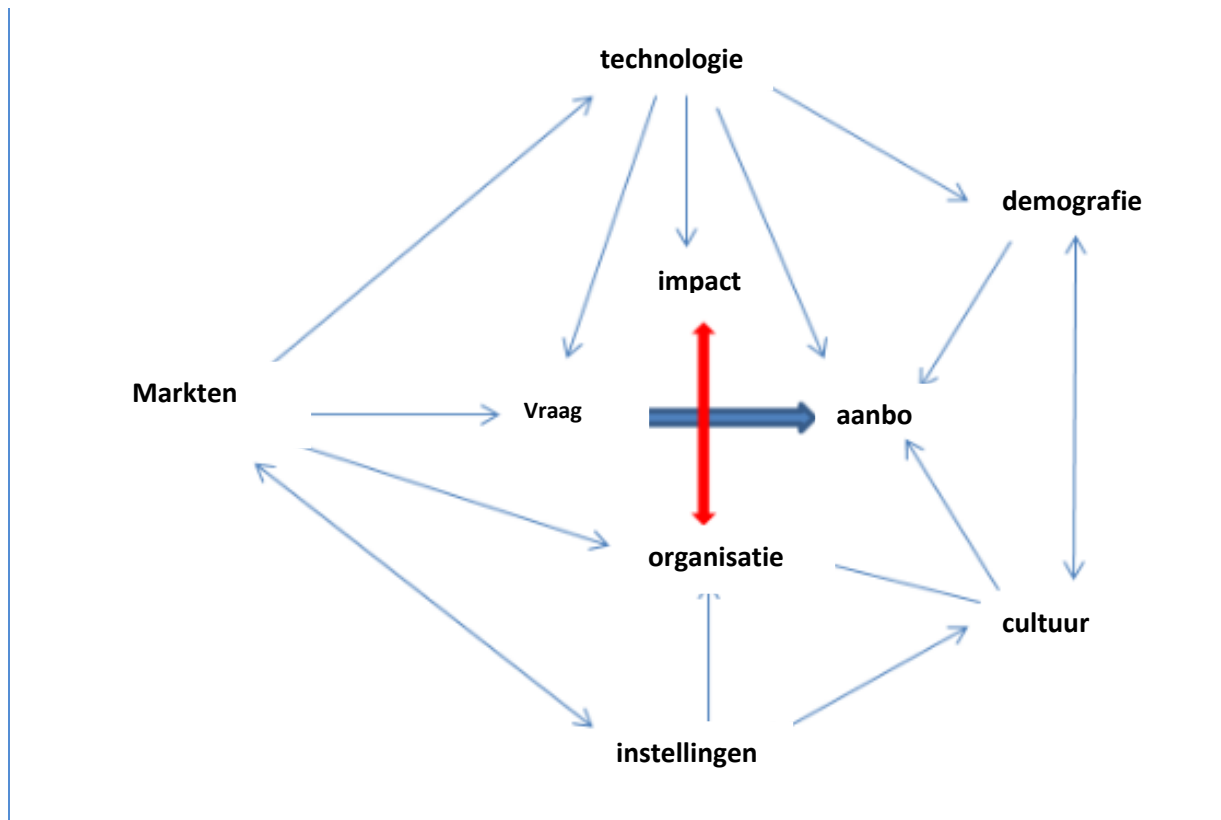
Maar eerst moeten we nagaan welke factoren de arbeidsmarkt beïnvloeden. In de eerste plaats gaat het om de evenwichtsoefening tussen vraag en aanbod, de organisatietypes, en de impact van de technologieën. Deze factoren hangen op hun beurt samen met markten, demografische ontwikkelingen, instellingen en culturele trends.

³ Ton Wilthagen, professor aan de universiteit van Tilburg

⁴ Zie ook Timothy Vermeir in HR Square, nr.159, april 2016

⁵ 'La flexicurité en action : le meilleur des deux mondes ?', Itinera Institute, 25.09.2014

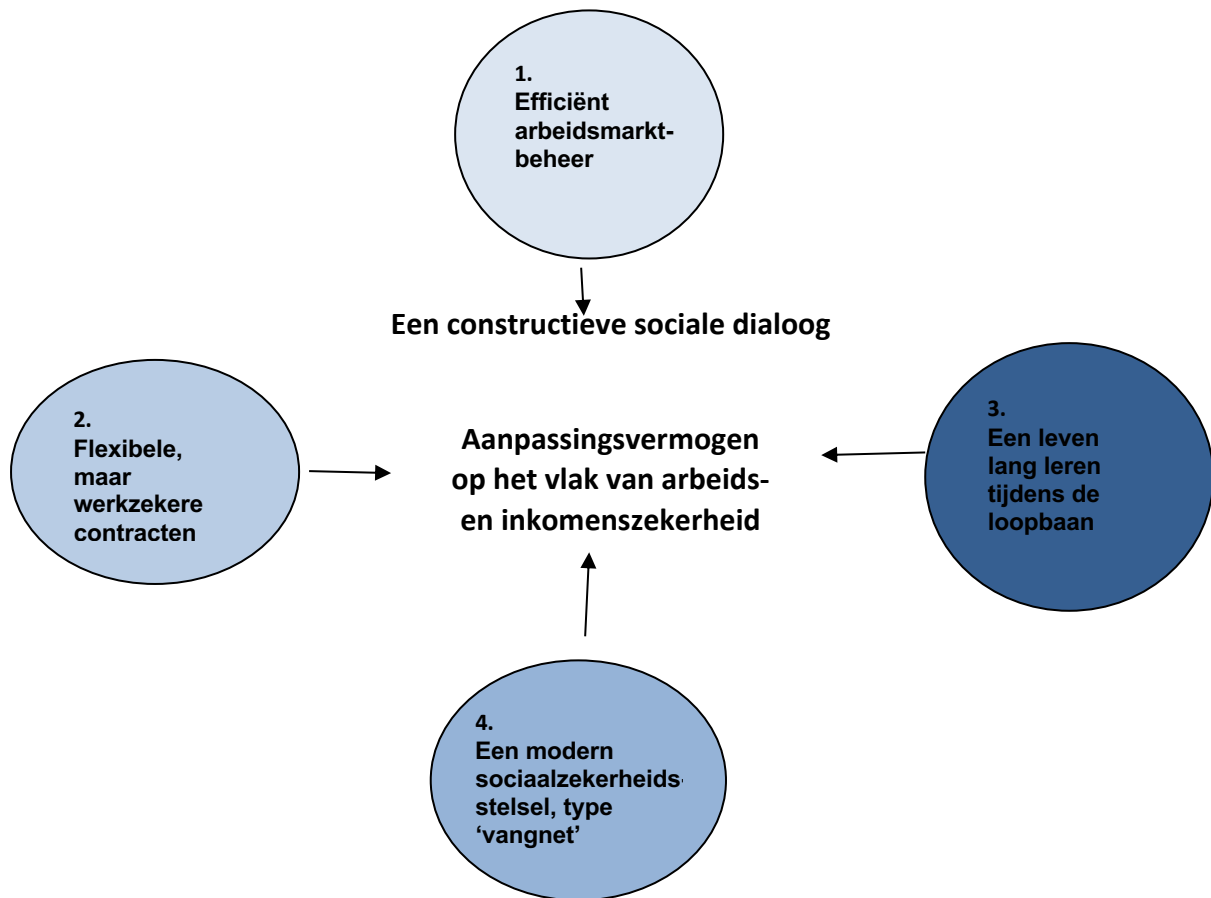
Schema:



Een beleid dat zich eerder richt op het aanbod dan op de vraag, kan aansturen op meer flexibiliteit en minder op werkzekerheid, en vice versa (cf. Angelsaksische landen). De organisatie van de arbeid zal onvermijdelijk worden beïnvloed door de technologische ontwikkelingen (cf. telewerk en vooral het begrip tijd), maar ook door de cultuur en historische achtergrond van de instellingen die normaal gezien de mate van evolutie bepalen, alsook de demografische context, en meer bepaald de vergrijzing van de bevolking.

Door de toenemende globalisering hebben al deze factoren een onderlinge wisselwerking. Organisaties moeten zich voortdurend aanpassen en worden gedwongen om zich steeds 'wendbaarder' op te stellen. Dat geldt eveneens voor de 'flexibiliteit' die van werknemers wordt verlangd. Is er dan geen evenwicht te vinden tussen de vereiste wendbaarheid van de organisaties en het zoeken naar zekerheid voor de werknemers?

Het flexizekerheidsconcept is geenszins haalbaar zonder rekening te houden met deze vier hoofdcomponenten:



1. Een efficiënt arbeidsmarktbeheer: vraag en aanbod van banen efficiënt op elkaar afstemmen via aangepaste ondersteuning en doelgerichte opleidingsprogramma's.
2. Flexibele, maar werkzekerere arbeidsovereenkomsten of met andere woorden: meer garanties op het vlak van gelijke behandeling. Werknemers met een overeenkomst voor bepaalde duur (OBD) makkelijker laten doorstromen naar overeenkomsten voor onbepaalde duur (OOD) en de OOD's aanpassen aan de nieuwe noden van de markt op het vlak van flexibiliteit, zodat de twee arbeidsrealiteiten (de outsiders met een OBD en de insiders met een OOD) niet tegenover elkaar komen te staan.
3. Geëngageerde bijscholingen tijdens de loopbaan volgens de veranderingen op de arbeidsmarkt, de evoluties op het vlak van technologieën, functies, expertise enz. Een leven lang leren start op de schoolbanken en vereist een onderwijscontext die veerkracht bevordert.
4. Tot slot moet een eigentijds sociaalzekerheidsstelsel voldoende inkomenszekerheid kunnen garanderen bij verlies of/verandering van werk, bij ziekte of bij pensionering.

Dit is enkel mogelijk op basis van een constructieve sociale dialoog waarin werkgevers en vakbondsorganisaties een consensus vinden over het evenwicht tussen flexibiliteit en zekerheid.

Daarnaast zijn er diverse flexizekerheidsmodaliteiten of -modellen:

Flexizekerheidsmatrix:

Zekerheid → Flexibiliteit ↓	Baanzekerheid (zelfde baan, zelfde werkgever)	Werkzekerheid (van werkloosheid naar werk/van een baan naar een andere baan)	Inkomenszekerheid (of sociale zekerheid) (vervangingsinkomen)	Combinatiezekerheid (werk en privé)
Extern-numerieke flexibiliteit (aanwerven en ontslaan)				
Intern-numerieke flexibiliteit (arbeidstijd)				
Functionele flexibiliteit (inzetbaarheid)				
Flexibele of variabele verloning				

Ton Wilthagen verduidelijkt deze matrix aan de hand van de Europese tewerkstellingsstrategieën (T.W. 'Flexicurity in bedrijf: het beste van twee werelden?' Itinera, 25.09.2014): "In de zuidelijke landen leidt een geringe mobiliteit, in termen van baan-, contract- en loonmobiliteit tot een duale, sterk gesegmenteerde arbeidsmarkt (flexibel versus zeker segment). Ook België kent een insiders-outsiders problematiek, in de zin dat werkloosheid en flexibele contracten zich concentreren binnen subgroepen van de arbeidsmarkt.

Een andere kernbevinding is dat in bepaalde landen, zoals Duitsland en ook België, sterker leunen op interne flexibiliteit, in het bijzonder intern-numerieke flexibiliteit (aanpassing van werktijden en -roosters, werktijdverkorting, zoals de Kurzarbeit-regeling in Duitsland) en minder op contractuele/extern-numerieke flexibiliteit.

Wel kan worden aangegeven dat landen met zowel weinig flexibiliteit als zekerheid sociaaleconomisch onderpresteren, en dat landen met een hoog niveau van zowel flexibiliteit als zekerheid sociaaleconomisch tot de hoofdklasse behoren."

4.2. Een nieuw sociaal contract

Een nieuw sociaal contract of de nood aan tegelijk flexibiliteit en zekerheid op basis van de nieuwe referentiekaders. De klassieke verhouding werkgever-werknemer berust op enkele garanties en verwachtingen op het vlak van baanzekerheid, opleiding, loopbaan, omkadering, gezagsstructuur en loonontwikkeling.

In de huidige context van flexizekerheid staan deze 'grondslagen' niet langer bovenaan de agenda. Her en der duiken nieuwe referentiekaders op, of zoals Ton Wilthagen het stelt: een nieuw 'psychologisch contract' maakt zijn intrede:

A voormalig psychologisch contract		B nieuw psychologisch contract	
1.	baanzekerheid	werkzekerheid	
2.	specifieke opleiding binnen de onderneming	algemene opleiding gebaseerd op de verwerving van competenties	
3.	minder investeringen in opleidingen naarmate de leeftijd	bijscholing, opfrissing, omscholing of permanente vorming	
4.	interne promotie	mogelijkheden tot externe promotie, binnen een netwerk	
5.	omkadering en gezagsstructuur	nadruk op autonomie vanaf het laagste arbeidsniveau	
6.	loonsverhoging op basis van anciënniteit	marktconforme verloning	
7.	collectieve regels op basis van cao's	meer op het individu afgestemde regels	

4.3. Flexizekerheid, HR-management en arbeidsorganisatie

Hoe kunnen we de vraag naar flexibiliteit en stabiliteit in de organisatie verzoenen met de verwachtingen op het vlak van flexibiliteit en zekerheid van de werknemers?

Volgens Ton Wilthagen staan ondernemingen die zich toeleggen op interne mobiliteit en permanente ontwikkeling, aan de top van de flexizekerheidsschaal. De HR-strategie moet daartoe wel getuigen van een degelijk competentie management en over een betrouwbaar (én motiverend n.v.d.r.) evaluatiesysteem beschikken. Naast deze vereiste is een beleid dat acties onderneemt in het kader van de werk-privébalans, onlosmakelijk verbonden met de globale flexizekerheidsstrategie.

HR-activiteiten	Organisatie		Werknemers			
	Flexibiliteit	Zekerheid	Loon	Loopbaan	Werk	Combinatie
Interne mobiliteit	+	+	+	+	+	?
Externe mobiliteit	+	+	-	+	-	-
Arbeidsomstandigheden		+		+	+	+
Duurzaam engagement		+	+	+	+	
Opleiding	+	+	+	+	+	
Werk-privébalans	-	+		+	?	+
Bedrijfsethiek		+	+	+		

Ton Wilthagen is eveneens voorstander van sociale HR-innovaties, onder meer in een context waarin meer autonomie wordt toegestaan met een juiste verhouding tussen loon en prestaties (zie verder).

4.4. Hoe staat het met de overheidssector in het bijzonder?

Op het vlak van flexizekerheid neemt de overheidssector een bijzondere plaats in. Het tewerkstellingsbeleid is er uiteraard sterker gericht op interne flexibiliteit en kan fungeren als voorbeeld of alternatief voor privébedrijven die vaker neigen naar externe flexibiliteit (n.v.d.r.).

Ton Wilthagen reikt 7 pistes of uitvoeringsmodaliteiten voor de overheidssector aan:

1. Bijdragen aan het veiligstellen van de trajecten (zie verder) aan de hand van **interne mobiliteit binnen of buiten de diensten**, loonaanvullingen, ondersteuning en begeleiding bij het zoeken naar een job. Voorbeeld: inbreng van de Nederlandse overheid bij de coördinatie van de regionale mobiliteit.
2. Externe flexibiliteit doorvoeren, waarbij onderbrekingsgevolgen evenwel worden voorkomen: **gelijke loopbaanbehandeling voor atypische werknemers** met meervoudige trajecten, voorrang voor jongeren bij aanwerving. Voorbeeld: de Deense cao voor de gezondheidssector met onbegrensde flexibiliteit in de arbeidstijd, mits een werkweek van 37 uur.
3. **Onderwijs en opleidingen promoten, in samenhang met een inzetbaarheidsdoel** en met het oog op begeleiding van zowel de organisaties als de werknemers bij wijzigingen in hun noden of loopbaanoriëntatie.
4. **Functionele flexibiliteit stimuleren**: bijvoorbeeld door jobrotatie, stages, tijdelijke overplaatsingen.
5. Moderne arbeidstijdregeling en verlofstelsels invoeren: bijvoorbeeld **telewerk, flexibele uurroosters, genderneutrale verlofstelsels, arbeidsduurvermindering**. Voorbeeld: in Duitsland werkt men met 'working-time accounts' op korte en lange termijn.
6. **Sociale innovatie** bevorderen in het HR-beleid: levensfasebewust personeelsbeleid, arbeidsinnovatie op het vlak van autonomie (bv. 'het nieuwe werken'), job enrichment ...
7. Zorgen voor **transparante en faire loonsystemen** in verhouding tot de prestaties, loonverschillen tussen mannen en vrouwen wegwerken, automatische loontoeslagen en bonussen afschaffen ...

5. Loopbanen, statuten en flexizekerheid⁶

5.1. Inleiding

In zijn academische inleiding brengt professor Pichault een markante analyse van de nieuwe vormen van tewerkstelling en arbeid die zich ergens tussen het statuut van loontrekkende en dat van zelfstandige inbedden. Hij formuleert terechte bedenkingen bij de overgangstrajecten en het voorlopig vage, juridische en regelgevende kader (recht op werkloosheid, de hiërarchische relatie enz.).

Het volgende voorbeeld aangereikt door Malvina Govaert toont aan hoe vindingrijk OCMW-werknemers in de praktijk zijn om efficiënt te kunnen werken met beperkte middelen. Hopelijk vindt de wetgever inspiratie in dit model.

Uiteindelijk wordt het optimale evenwicht tussen flexibiliteit en zekerheid in overheidsdiensten wellicht bereikt door de HR-noden van de werkgevers en de verzuchtingen van de werknemers inzake competentieontwikkeling op elkaar af te stemmen. Wordt dus vervolgd ...

⁶ Zie ook Christophe Lo Guidice, HR Square, september-oktober 2016

5.2. Nieuwe vormen van loopbaanzekerheid (prof. F. Pichault) ⁷

5.2.1. Context

Steeds minder tewerkstellingstrajecten en loopbanen verlopen rechtlijnig. Er wordt vaker gewisseld van werkgever, systeem, sector of statuut.

De atypische werkvormen nemen overal in Europa toe en het verwerven van een overeenkomsten voor bepaalde duur wordt alsmaar moeilijker.

De atypische tewerkstellingsvormen (OBD, deeltijds werken, zelfstandige activiteit) vertegenwoordigen ondertussen 20 tot 40 % van de totale tewerkstelling in de meeste westerse landen, met grote verschillen tussen de landen onderling.⁸ Daarnaast ontstaat er een 'grijze' zone tussen tewerkstelling in loondienst en zelfstandige activiteit: jobs gesteund door de overheid, programma's voor sociale integratie via stages en opleidingen, incubatoren voor kandidaat-ondernemers, zelfstandigen in bijberoep.

Beroepstransities via atypische tewerkstellingsvormen doen veel vragen rijzen met betrekking tot inkomenszekerheid, competentieontwikkeling, toegang tot de sociale zekerheid, deelname aan het sociaal overleg enz.⁹ Dergelijke evoluties hebben zowel betrekking op de privésector (profit en non-profit) als op de overheidsdiensten.

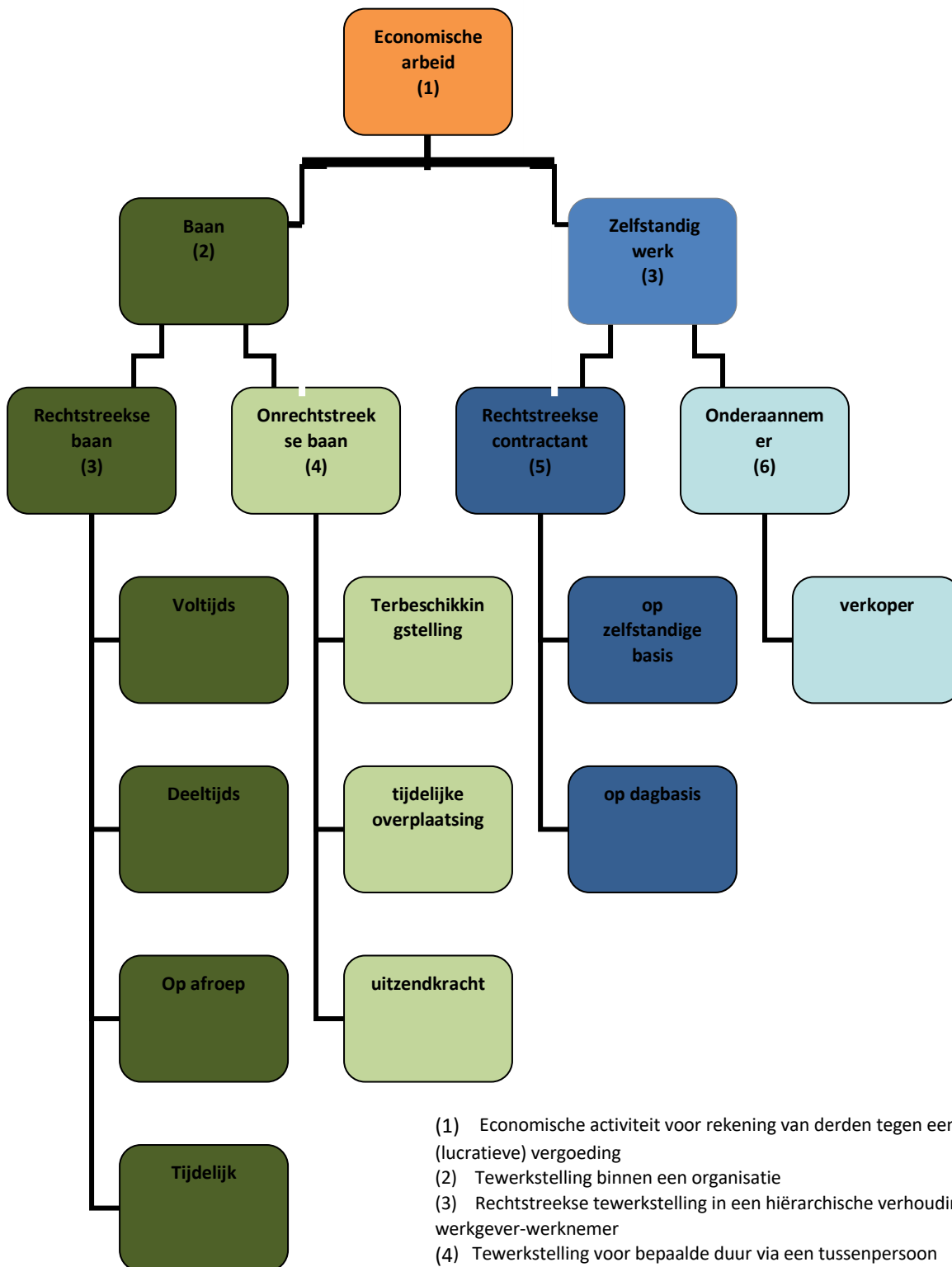
Tussen de hiërarchische aansturing van organisatorische loopbanen en de 'vrije markt' van nomadische loopbaantrajecten duiken steeds meer tussenpersonen op die de partijen trachten te begeleiden in de administratieve rompslomp die hobbelige parcours van diverse statuten veroorzaakt. Zij bieden hun diensten aan in het kader van veilige beroepstransities.

⁷ François Pichault, professor aan de ULg, Directeur van Lentic

⁸ Cappelli & Keller, 2013; Keller & Seifert, 2013; Everaere, 2014; Schmid, 2015

⁹ Davidov, 2004; Havard et al., 2009; Keller & Seifert, 2013; Wears & Fisher, 2012

5.2.2. Overzicht van de arbeidstrajecten



- (1) Economische activiteit voor rekening van derden tegen een (lucratieve) vergoeding
- (2) Tewerkstelling binnen een organisatie
- (3) Rechtstreekse tewerkstelling in een hiërarchische verhouding werkgever-werknemer
- (4) Tewerkstelling voor bepaalde duur via een tussenpersoon
- (5) Zelfstandige activiteit
- (6) Zelfstandige activiteit in onderaanneming

5.2.3. Concrete voorbeelden

Prof. PICHULT schetst vier voorbeelden van organisaties die elk op hun manier een bijdrage leveren aan het veiligstellen van de loopbaantrajecten.

1. TRIFINANCE

TRIFINANCE is een adviesbureau, opgericht in 2002.

De organisatie telt 300 consultants met een OOD, onder wie 80 medewerkers binnen het management en de supportdiensten, en 70 tijdelijke zelfstandige managers met een specifieke expertise.

De activiteiten waren aanvankelijk vooral gericht op finance, maar het werkkterrein werd inmiddels uitgebreid met andere managementactiviteiten.

De klanten doen een beroep op TRIFINANCE voor consultancydiensten gedurende middellange en lange periodes.

TRIFINANCE zet vooral in op de ontwikkeling van competenties en de evaluatie van de opleiding in het licht van de afzonderlijke opdrachten en de verschillende opdrachten onderling.

2. JOB'ARDENT

JOB'ARDENT werd opgericht in 2008 als werkgeversgroep van enkele tientallen kmo's (leden). De constructie wordt erkend als rechtspersoon en het beheer ervan is in handen van de Kamer van Koophandel van Luik, die als juridisch werkgever van de werknemers optreedt.

JOB'ARDENT telt momenteel 10 voltijdse werknemers met een OOD die in de verschillende ondernemingen worden ingezet. Ze roteren – soms dagelijks – tussen de bedrijven, naargelang de vraag.

3. Smart

Smart werd opgericht in 1998 en focuste aanvankelijk op artistieke beroepen. In 2015 werd Smart omgevormd tot een coöperatieve onderneming voor alle projectmatige arbeidsvormen. De coöperatie telt momenteel 55.000 leden en legt zich toe op:

belangenbehartiging van beoefenaars van creatieve beroepen, aanleveren van materiële hulpmiddelen en beheer van

diensten (arbeidsovereenkomst, onkostenvergoeding, financiering van activiteiten, naleven van de rechtspositie van kunstenaars enz.).

- Ieder lid van Smart genereert zijn eigen workflow en registreert zijn activiteiten op een digitaal platform. Op basis van deze gegevens stuurt Smart de activiteiten van ieder lid door naar een van zijn 6 entiteiten en 'stroomlijnt' de toegang tot het sociaalzekerheidssysteem, ongeacht het beroepsstatuut.

4. CEPA

Vereniging zonder winstoogmerk die werd opgericht in 1929 als unieke oplossing voor rederijen bij de laad- en losactiviteiten in de haven van Antwerpen.

- 7000 werknemers met door CEPA erkende vaardigheden, in samenwerking met overheidsdienst voor arbeidsbemiddeling (VDAB).
- CEPA staat in voor het sociaal overleg met de inlenende ondernemingen, de veiligheid en hygiëne, opleidingen en bezoldiging.
- De havenbedrijven rekruteren de arbeiders per dag, maar deze worden betaald door CEPA. Voor de dagen waarop de arbeiders van het contingent geen werk wordt aangeboden, ontvangen ze een werkloosheidsvergoeding aangevuld met een opleidingsbonus.
- CEPA en de VDAB valideren de overgang naar een andere beroepscategorie en/of een ander uurstelsel.

5.2.4. Analyse

In het licht van de uiteenlopende praktijken maakte professor Pichault een overzicht met een analyse van de verschillende bemiddelingsformats:

THEMA'S	VRAGEN	ANTWOORDEN
Samenwerkingslogica (Williamson, 1975; Miles & Snow, 1992)	Waar komen ze vandaan en hoe profileren ze zich op de markt?	Uitbesteding, samenwerking door de gebruikers of door de werknemers ...
Verantwoordelijkheid van het matchmakingproces (Bonet et al, 2013)	Wie is verantwoordelijk voor het matchmakingproces?	De bemiddelaar, de gebruiker of de werknemer
Overheersend regelgevend kader (Gazier & Gautié, 2011)	Wanneer grijpen ze in om de beroepstransities veilig te stellen?	Toegangszekerheid tot het recht op werk, sociale zekerheid of toegang tot overgangsrechten?
HR-configuraties (Verburg et al. 2007)	Hoe begeleiden ze de beroepstransities?	Volledig pakket van administratieve ondersteuning of/en HR-management?
Beschikbaarheid van de informatie (Bessy & Eymard-Duvernay, 1997)	Welk informatie genereren ze en verspreiden ze op de arbeidsmarkt?	Beperkte toegang door de bemiddelaar, of tot de leden (werkgeversgroepering), open (cf. Smart).
Innovatieniveau (Lawrence, Suddaby & Leca, 2009)	Waarom bemiddelen ze (en hoe verantwoord worden ze zich)?	Amateurwerk of effectieve institutionele innovatie?

5.2.5. Ontwikkeling

Hoe kunnen we voor beroepstransities duurzame ondersteuningsvormen opzetten naargelang de verschillende tewerkstellingsconfiguraties?

1. Arbeidsmarkt bemiddelaars ¹⁰ die werknemers als ‘in een oneigenlijke dienstbetrekking’ beschouwen, doen aan heropbouw van de interne arbeidsmarkten, toegespitst op winstgevend niches.

Hoe kunnen we voorkomen dat er nieuwe dualiteiten op de arbeidsmarkt ontstaan?

2. AMB’s – die werknemers als oneigenlijke zelfstandigen beschouwen – lijken innovatievere oplossingen aan te reiken en houden rekening met de onderbrekingen in de transitie op de arbeidsmarkt. Ze gaan er echter van uit dat werknemers in staat zijn om de teugels van hun carrièreverloop zelf in handen te houden.

Hoe kunnen we voorkomen dat werknemers door een aaneenschakeling van precare jobs komen vast te zitten in ‘neerwaartse’ loopbaantrajecten?

3. De AMB’s – die werknemers als oneigenlijke zelfstandigen beschouwen – sturen aan op een sterk doorgedreven individualisering van de beroepstrajecten.

Hoe kunnen we de beginselen van collectieve solidariteit met betrekking tot werkloosheid, gezondheidszorgen, pensioen enz. in stand houden?

4. Alle AMB’s worden aangespoord om institutionele maatregelen ineen te knutselen (compensatie van loonverschillen via maaltijdcheques, zelfactivering van het ontslag bij gebrek aan contract, verzekeringspakketten op maat enz.).

Welke regelgevende evolutie moeten we in overweging nemen – en op welk niveau – om een kluwen van informele schikkingen te vermijden?

5.2.6. Samenvatting

Professor Pichault wijst bovenal op het ontstaan van een **nieuw referentiekader**:

Klassiek referentiekader	Nieuw referentiekader
loopbaan	traject
anciënniteit	zapping
structuur	project
werkgever	bemiddelaar
wettelijk kader	leidinggevende innovatie
ambtenaren	talenten

Initiatieven met verschillende uitgangspunten

In het licht van nieuwe noden en knelpunten hebben de stakeholders de neiging om oplossingen ineen te knutselen bij gebrek aan een mee-evoluerende regelgeving. Maar hoe moeten we ons die regelgevende evolutie voorstellen, en op welk niveau? Het is dus aan de overheid om het initiatief te nemen en een nieuw normatief kader in te stellen. Blijft nog de vraag op welk niveau en in welke mate?

Professor Pichault voegt er tot slot aan toe dat de overheidsdiensten hier een voortrekkersrol kunnen spelen door de noodzakelijke krijtlijnen uit te tekenen. Deze sector staat ook voor

¹⁰ AMB = arbeidsmarkt bemiddelaar

uitdagingen op het vlak van flexibiliteit en moet oplossingen zien te vinden zonder zijn cultuur te verloochenen.

5.3. De werkgeversgroepering: van mobiliteit tot groepsverband

Door M. Govaert ¹¹

5.3.1. Enkele bedenkingen

HR-management in OCMW's staat niet voor het beheer van de middelen, dan wel voor de uitrol van systemen waarmee de personen die over middelen beschikken, zelf aan de slag kunnen in het kader van de aan hen toegewezen opdracht. Het gaat hier meer bepaald over het recht op sociale bijstand om ieder individu een menswaardig bestaan te geven.

Dit kan door het organigram vanuit tegengesteld perspectief te bekijken, i.e. te starten bij de basis, de bestaansredenen van de organisatie en de verantwoording van haar bestaan. Wat hebben de OCMW-personeelsleden nodig om samen te kunnen handelen? Meer zin voor actie en specifieke verantwoordelijkheden, in samenhang met autonomie en verbondenheid.

En toch is de hamvraag: kunnen we nog meer en beter doen met minder?!

5.3.2. Mobiliteit van het personeel

Personeelsmobiliteit binnen de lokale overheidsdiensten is een van de manieren om openstaande kaderbetrekkingen in te vullen. De vacature kan intern zijn: een ambtenaar van een bepaald OCMW solliciteert voor een betrekking bij het OCMW waar hij reeds tewerkgesteld is. Of eventueel extern: de OCMW-ambtenaar solliciteert voor een functie met een gelijkaardige graad, of een functie die haalbaar is via promotie, bij een andere lokale werkgever.

- **Interne mobiliteit**

Interne mobiliteit wordt niet volgens een formele procedure georganiseerd. Het systeem kan evenwel worden overwogen bij sluiting van een dienst, of ongeschiktheid voor het werk. In dit geval heeft het sociaal overleg* mechanismen bepaald om het gebruik van human resources te optimaliseren op het vlak van inplacement en opwaardering van competenties.

* besluit van 27 maart 2014 houdende de invoering van art. 89bis in de wet

- **Externe mobiliteit**

Deze regeling heeft momenteel enkel betrekking op het statutair gemeente- en OCMW-personeel dat onder dezelfde territoriale bevoegdheid ressorteert. Het omvat een betere toepassing van de

¹¹ Malvina Govaert, algemeen directeur van de federatie van de OCMW's van de unie van steden in Wallonië

human resources volgens de noden van de organisatie, maar ook van de verruiming van de carrièremogelijkheden en de opwaardering van de competenties.

We vermelden hierna drie pistes die voor verbetering vatbaar zijn:

- uitbreiding van het mechanisme van de externe mobiliteit, zowel ambtshalve als vrijwillig tussen de OCMW's
- uitbreiding van de mobiliteitsbeginselen voor de contractuele ambtenaren (die momenteel talrijker zijn dan de statutaire ambtenaren)
- veralgemening van de invoering van gemeenschappelijke aanwervingsprocedures tussen de OCMW's, op vrijwillige basis (dankzij het KB over vrijwillige mobiliteit kunnen reeds onderlinge aanwervingen tussen de gemeente en het OCMW dat eronder ressorteert, worden georganiseerd)

5.3.3. Uitlening van personeel: terbeschikkingstelling

Er is sprake van terbeschikkingstelling van werknemers wanneer een werkgever zijn werknemers uitleent aan een derde persoon die gebruikmaakt van de diensten van deze werknemers en over hen (een deel van) het gezag uitoefent dat normaal door de werkgever zelf wordt uitgeoefend.

De redenen voor deze terbeschikkingstelling zijn velerlei:

- Nood aan uitbesteding in het licht van het grote aantal opdrachten van de overheidsdiensten die door de OCMW's moeten worden vervuld (maakt beheer mogelijk via de geschiktste structuren en middelen). Vanuit deze optiek vinden de betrokken partijen het vaak wenselijk dat de lokale overheid de structuur, die nu deze specifieke opdrachten moet beheren, 'begeleidt' door haar kennis en expertise ter beschikking te stellen.
- Uitlening van personeel: aanwerving door een lokale overheid en terbeschikkingstelling van andere partners (let wel: behalve de uitzonderingsgevallen bepaald door de wet (bv. 60§7); de werknemer mag niet specifiek worden aangeworven om ter beschikking te worden gesteld.

Deze maatregelen vloeien evenwel voort uit **uitzonderingen** op het verbod op terbeschikkingstelling die werden bepaald door de organieke wet van de OCMW's:

- **Artikel 60 §7** behelst een vorm van **sociale bijstand**: wanneer een persoon het bewijs moet leveren van een periode van tewerkstelling om recht te hebben op sociale uitkeringen (werkloosheidsuitkering of andere), kan het OCMW met deze persoon een arbeidsovereenkomst afsluiten en de persoon in kwestie zelf tewerkstellen of hem ter beschikking stellen van een andere werkgever (natuurlijke of rechtspersoon).¹²

- **Artikel 61** is gericht op **de OCMW-opdrachten**: het OCMW kan gebruikmaken van de samenwerking met andere structuren voor het invullen van zijn opdrachten en uitvoeren van bepaalde activiteiten. Het zijn niet langer de begunstigden van sociale bijstand die centraal staan, maar de opdrachten van het OCMW die op een behoorlijke manier moeten worden uitgevoerd. Het OCMW kan hiervoor een van zijn ambtenaren (niet noodzakelijk een persoon die een tewerkstellingsperiode moet aantonen zoals in artikel 60 §7) ter beschikking stellen van een andere structuur.

5.3.4. Clusters voor kleine OCMW's

Het betreft hier een groep van minstens drie kleine OCMW's die zich ertoe verbinden een gezamenlijk beleid uit te stippelen voor de sociale activering van OCMW-gebruikers met het oog op hun maatschappelijke participatie.

De cluster kan enkel functioneren na het afsluiten van een jaarlijkse overeenkomst met de minister van Maatschappelijke Integratie. Er kunnen hoogstens 20 clusters worden betoelaagd voor een bedrag van maximaal 10.000 euro per cluster. Dit bedrag is bedoeld om de werkings- en personeelskosten te dekken.

Tot het betrokken personeel behoren maatschappelijk werkers, integratieambtenaren en jobcoaches.

De oprichting van een cluster bestaat uit drie stappen: Aanduiding van een clusterpromotor. Dit is het OCMW dat de cluster vertegenwoordigt en instaat voor de personeelsverbintenissen. Na aftrek

¹² Op basis van de organieke wet kan een OCMW een persoon aanwerven volgens art. 60 §7 en toelages ontvangen voor de volledige loonkost. De subsidiërende overheid (Waals Gewest) bepaalt dat het OCMW hoogstens één vierde van zijn contingent ter beschikking stellen van een door het OCMW ingericht initiatief inzake sociale inschakelingseconomie.

HOE WERKT HET CONCREET?

- Indien het OCMW zelf niet over een sociale-economiestructuur beschikt, kan het deze 25% van het personeel 'art. 60 §7 sociale economie' ter beschikking stellen van een ander OCMW, bv. voor zijn IDESS. Het ontvangende OCMW kan zo een gratis personeelslid toevoegen aan zijn structuur.
- Het OCMW ontvangt een subsidie van 8000 euro. Een werknemer binnen art. 60 §7 kost het OCMW tussen 13.000 en 19.000 euro. Twee OCMW's werven een persoon aan binnen art. 60 §7, maar financieren elk op hun beurt een halftijdse eenheid. De persoon werkt dan deels voor 'zijn' oorspronkelijke OCMW en deels voor het OCMW dat de eerste halftijdse betrekking aanvult.

van de subsidie worden de bijkomende kosten door alle partners samen gedragen. Daarna worden de overeenkomsten ondertekend door de OCMW's.

Besluit: De OCMW's vinden dit een zeer positieve vorm van partnership waarbij gezamenlijke acties, netwerkkenis en een uitwisseling van praktijken worden bevorderd.

5.3.5. Hoofdstuk XII

In het kader van artikel 118 tot 135 van hoofdstuk XII van de organieke wet kan een OCMW, om minstens een van zijn opdrachten uit te voeren, een openbare vereniging volgens 'hoofdstuk XII' tot stand brengen met een of meer andere OCMW's, met andere openbare besturen en/of met rechtspersonen andere dan die welke winstogmerken hebben.

De vereniging dient hiertoe een maatschappelijk doel te omschrijven, statuten vast te leggen en een arbeidsreglement op te maken.

Net zoals voor de clusters bestaat het betrokken personeel uit maatschappelijke werkers, integratieambtenaren en jobcoaches.

Besluit: De OCMW's hebben een zeer positieve kijk op dit mechanisme, maar het wettelijke kader is evenwel erg beperkend. De omslachtige oprichtingsprocedure weerhoudt veel OCMW's ervan zich hierin te engageren.

5.3.6. Algemene besluiten

De OCMW's worden geconfronteerd met een structurele daling van de personeelskaders ten opzichte van een toenemend aantal hulpbehoevenden.

De interne mobiliteit kent weinig formele structuren, terwijl de externe mobiliteit zeer sterk gereguleerd is, maar weinig ontwikkeld tussen de OCMW's onderling, meer bepaald omdat deze mobiliteit beperkt is tot statutaire ambtenaren.

De activering van de terbeschikkingstelling en de uitlening van personeel kan bijdragen tot de uitvoering van de opdrachten (bv. schuldbemiddeling).

5.4. Tijdelijke overplaatsing in het kader van talentuitwisseling: werking en principes

5.4.1. Inleiding

De overheidssector staat voor een grote pensioenuitstroom die gepaard gaat met een verlies aan kennis en competenties, en een personeelsinkrimping. Bijgevolg moet meer worden gedaan met minder mensen. In het licht hiervan heeft het initiatief van de denktank 'HR Excellence in Public Sector' een op zijn minst origineel te noemen systeem ontwikkeld, waarbij alle talenten voor een bepaalde duur kunnen worden gedeeld in het kader van specifieke 'talent exchange'-projecten. Dit initiatief werd vanaf het begin opgepikt door een groot aantal overheidsdiensten (waaronder de FOD

Beleid en Ondersteuning) en geniet de medewerking van de Federatie Wallonië-Brussel. De leden van het 'talent exchange'-netwerk werken samen met een digitaal deelplatform en publiceren de opdrachten via Fedweb en Selor. De FOD Mobiliteit en Vervoer (S. Mendoza) en de FOD Sociale Zekerheid (M. Charlot) brengen samen met Federatie Wallonië-Brussel (F. De Mortier) een getuigenis over dit onderwerp:

5.4.2. 'Talent exchange' bij de FOD Mobiliteit en Vervoer door S. Mendoza¹³, en bij de FOD Sociale Zekerheid door M. Charlot¹⁴

Volgens S. Mendoza is het niet alleen mogelijk om talent te delen via het 'talent exchange'-netwerk, maar ook om van anderen te leren (kennisoverschrijving). Het is eveneens een hulpmiddel om op een flexibelere manier de doelstellingen te bereiken en de ontwikkeling van de human resources en de bedrijfscultuur sterker te promoten.

Uit een eerste balans van de praktijkervaringen blijken de positieve punten betrekking te hebben op de selectiesnelheid (vergeleken met de klassieke lange procedures uit het verleden), op de flexibiliteit bij de indienstreding, de inschakeling en vooral de nieuwe manier van werken. Het netwerk moet evenwel zichtbaarder worden en, indien mogelijk, meer en aantrekkelijkere opdrachten aanbieden.

Volgens M. Charlot is talent exchange ook een schitterende tool voor de ontplooiing van de medewerkers. Dankzij deze opdrachten kunnen de medewerkers daadwerkelijk competenties – die zij in hun eigen organisatie niet gebruiken – uiten en ontwikkelen. Dit is ook vaak een manier om kennis te verwerven of een competentie te ontwikkelen in een nieuwe organisatorische context. Kortom, een win-winsituatie voor de deelnemende organisaties en voor de medewerker die deze stap durft te zetten.

Het betreft eveneens een nieuwe samenwerkingscultuur die tijd vraagt om zich verder te ontwikkelen. De aanpak wordt steeds professioneler en gaat er flink op vooruit, aldus Muriel Charlot, zowel wat betreft de voorbereiding als de follow-up van de opdracht. De uitwisselingen tussen de netwerkleden en een wezenlijke investering in de voorbereiding van het vertrek naar de opdracht en de terugkeer ervan zijn van fundamenteel belang.

Permanente reflectie en een mechanisme voor aanhoudende optimalisering van de praktijken zijn essentieel voor de netwerkdynamiek.

¹³ Sonia Mendoza, P&O-consultant bij de FOD Mobiliteit en Vervoer

¹⁴ Muriel Charlot, teamleader people investment bij de FOD Sociale Zekerheid

5.4.3. Ethiek en grondbeginselen van het ‘talent exchange’-charter: F. De Mortier¹⁵

Het is de bedoeling om binnen de overheidssector talent te delen, en in deze optiek de medewerkers en organisaties te stimuleren op het vlak van leertrajecten en gezamenlijke ontplooiing.

De grondbeginselen luiden als volgt:

1. De aangesloten organisaties (ondertekenaars van de overeenkomst) verbinden zich ertoe om ‘talent’ aan te werven of te ontslaan.
2. ‘Talent exchange’ is niet bedoeld voor de uitvoering van regelmatige en gebruikelijke opdrachten binnen de organisatie.
3. De aangesloten organisaties verbinden zich ertoe om overleg te plegen tijdens de volledige looptijd van de opdracht.
4. De medewerker blijft verbonden aan zijn oorspronkelijke werkgever die zijn loon doorbetaalt, terwijl de kosten voor de uitvoering van zijn opdracht ten laste zijn van de ontvangende organisatie.

5.4.4. Besluiten en samenvatting van het ‘talent exchange’-netwerk

Dit initiatief vormt in veel opzichten een heuse uitdaging voor de overheidsdiensten:

- Talent blijven motiveren: als we talent willen behouden, moeten we het kunnen loslaten. Zo trachten we de individuele wensen te verzoenen met organisatorische efficiëntie.
- Innovatieve processen aanmoedigen (overheidsondernemerschap).
- Een alternatieve, creatieve manier om de personeelsbehoefte in te vullen.

Daarnaast moeten we nog de ROI toelichten en structuur aanbrengen in de bemiddelingsrol: de transitie ondersteunen en het aantal uit te voeren opdrachten verhogen. In deze context moet rekening worden gehouden met enkele aandachtspunten:

- a) De inschakeling en ondersteuning bij terugkomst beter voorbereiden;
- b) De kritische beroepen omschrijven (de beroepen in kaart brengen), de maximale uitstroom bepalen;
- c) Nadenken over het toepassingsgebied: komen alle profielen en beroepen hiervoor in aanmerking?

Maar bovenal moeten we de gedachte van het delen en de wederzijdse verrijking in stand houden.

¹⁵ Fabienne De Mortier, adjunct-algemeen directeur, belast met HR bij de Federatie Wallonië-Brussel

6. Van mobiliteit naar inzetbaarheid ¹⁶

6.1. Inleiding

Tijdens het tweede colloquium zetten we onze zoektocht naar het optimale evenwicht tussen flexibiliteit en zekerheid verder. Deze oefening is relevanter in de overheidssector dan in de privésector waar men gemakkelijker toegeeft aan flexibiliteit in de overeenkomsten ... Het is hier vooral een kwestie van inzetbaarheid, een populaire term in de jaren 90, die vandaag opnieuw in de mode is, vooral omdat het gegeven vandaag meer dan ooit beantwoordt aan een reële behoefte van zowel de werkgevers als de werknemers. Algemeen beschouwd zouden de werknemers flexibel moeten worden, maar dan wel flexibel op het gebied van talent en mobiliteit, met behoud van werkmotivatie.

Bart Mortier,¹⁷ senior expert bij Ascento voor de overheidssector, schetst ter inleiding van het debat de context van de overheidssector. Binnen een beleid dat gericht op het snoeien in begrotingen, is bijkomende samenwerking en synergie tussen de entiteiten nodig. Samen met de toenemende digitalisering van de diensten en functionaliteiten leidt dit tot grondige veranderingen in de functies en de inhoud ervan. Meer dan ooit moet de overheidssector ook een aantrekkelijke werkgever blijven. Niet enkel om talent aan te trekken, maar ook om de werknemers gemotiveerd en langer aan de slag te houden. Waarom? Omdat de marktevolutie – overheid en privésector – steeds meer flexibiliteit vraagt en tegelijk gepaard gaat met een grotere jobonzekerheid. Daarnaast is er de massale pensioenuitstroom en de verafgelegen pensioenperspectieven voor wie blijft ... Een werknemer in de nieuwe wereld moet bijgevolg meer competenties, meer veerkracht en meer flexibiliteit aan de dag leggen en minder zekerheid aanvaarden.

De oplossing schuilt in de inzetbaarheid. **Kristien Philippaers** ¹⁸baseert zich op een studie op het terrein, uitgevoerd samen met professor Nele De Cuyper, onder een tiental Vlaamse overheidsorganisaties, goed voor 1500 personeelsleden.

6.2. Inzetbaarheid: realiteit of mythe? – Nele De Cuyper ¹⁹

6.2.1. Inzetbaarheid is niet vanzelfsprekend

Nele De Cuyper en Kristien Philippaers brengen een zeer uitvoerige analyse van de benadering van inzetbaarheid. Deze analyse is onder meer gebaseerd op een onderzoek dat werd uitgevoerd bij tien Vlaamse overheidsentiteiten die in totaal 1500 personeelsleden tewerkstellen. Op het eerste gezicht kunnen we uit de resultaten afleiden dat een groter aanwervingsvermogen en dus meer inzetbaarheid zorgen voor meer vitaliteit, creativiteit, mobiliteit en veerkracht. Toch stellen we vast dat een beleid dat inzetbaarheid omarmt, niet vrij is van valkuilen.

¹⁶ Zie ook Hilde Vereecken, HR Square, nr. 164, november 2016 en Jos Gavel, HR Square, nr. 159, april 2016

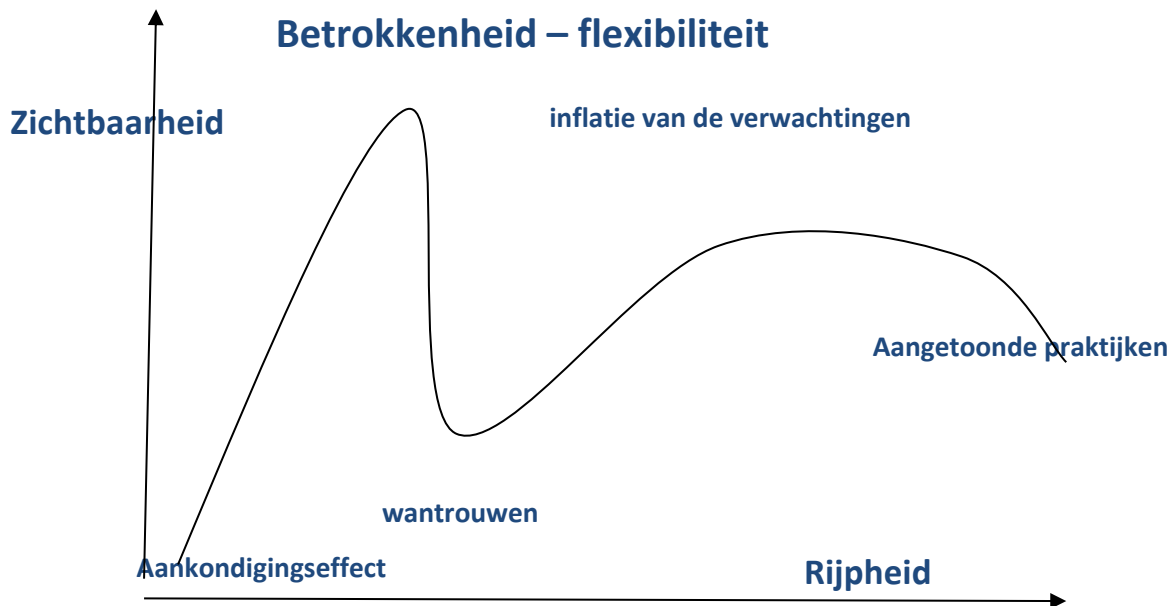
¹⁷ Bart Mortier, senior expert bij Ascento is verantwoordelijk voor de relaties met de overheidssector

¹⁸ Kristien Philippaers, onderzoeker op de afdeling arbeids-, organisatie- en personeelspsychologie aan de KU Leuven

¹⁹ Nele De Cuyper, professor arbeidspsychologie aan de KU Leuven

In het begin moet inzetbaarheid op zich hoe dan ook worden toegejuicht en tot een onvoorwaardelijke erkenning leiden.

De verwachtingen worden echter snel bijgesteld door de realiteit van het beroepsleven, met name:



- Ongelijkheid veroorzaakt door het mattheuseffect²⁰: de bekwaamste werknemers halen meer voordeel uit de kansen ten koste van de minder begunstigen;
- Ongelijkheid door het matilda-effect²¹: discriminatie tussen mannen en vrouwen;
- Ongelijkheid door het pygmalioneffect: de invloed van vooroordelen en de 'eerste indruk'²²
- Ongelijkheid op basis van leeftijd: vanaf 35 jaar neemt de hoop op betere carrièremogelijkheden bij een andere werkgever af, en tussen 45 en 50 jaar lijkt deze te verdwijnen. Zelfs binnen de organisatie lijkt het geloof in jobkansen van 35-plussers reeds af te nemen. Nochtans blijft de expertise stijgen met de leeftijd.

²⁰ Het mattheuseffect beschrijft op een zeer algemene manier de mechanismen waardoor de meest bevoordeelde groepen de neiging hebben om hun voordeel op de anderen te vergroten. Het verwijst naar het evangelie van Matheus: "... want wie heeft zal nog meer krijgen, en wel in overvloed, maar wie niets heeft, hem zal zelfs wat hij heeft nog worden ontnomen." De Amerikaanse socioloog Robert K. Merten gebruikte de term voor het eerst.

²¹ Het matilda-effect verwijst naar de afwijzing of systematische minimalisering van de bijdrage van vrouwelijke wetenschappers aan onderzoekswerk, waardoor hun werk vaak wordt toegeschreven aan mannelijke collega's. Het principe ontleent zijn naam aan Matilda Joslyn Gage, een Amerikaanse voorvechtster van vrouwenrechten.

²² Het pygmalioneffect, ook Rosenthal & Jacobson-effect genoemd, is een selffulfilling prophecy die een persoon beter laat presteren naargelang de mate waarin een leidinggevende of zijn omgeving gelooft in zijn succes. Alleen al het geloof in iemands succes verbetert zijn kansen op welslagen. Het omgekeerde fenomeen wordt 'goleffect' genoemd: het staat voor mindere prestaties en lagere doelstellingen wanneer een leidinggevende het potentieel van een individu lager inschat.

- e) De managementparadox staat voor een tegenstrijdigheid tussen de investering (in opleiding) voor de onderneming en de investering ten gunste van de werknemer, met het gevaar dat concurrenten hierbij hun voordeel halen.

Volgens Nele De Cuyper is de vrees voor dit laatste ongegrond. De erkentelijkheid voor de ontvangen opleiding, en dus de investering van de werkgever, vertaalt zich meestal in een vorm van loyaliteit van de werknemer.

6.2.2. Het psychologische contract

We kunnen de overige negatieve effecten neutraliseren door de opmaak van een nieuw psychologisch contract. Nieuw, want het vorige is voorbijgestreefd. In een traditioneel systeem gaat het immers om het bieden van jobstabiliteit in ruil voor loyaliteit. Dat is het relationele onderdeel van de klassieke overeenkomst. Het transactionele aspect is economisch gericht: de

werknemer wordt correct betaald voor correct uitgevoerde prestaties.

Volgens Nele de Cuyper worden in het nieuwe psychologische contract ontwikkelingskansen (bijkomende opleiding) geboden aan de werknemer die zich flexibeler opstelt (minder zekerheid). We bevinden ons evenwel in een overgangsfase waarbij de vereiste mindset voor dit type 'overeenkomst' nog niet echt aanwezig is. Het is in dit verband ook nuttig om te verwijzen naar het nieuwe psychologische contract dat Ton Wilthagen bepleit (zie hierna). Hij heeft het daarin over een zekerheidsfilosofie die eerder gericht is op het werk in het algemeen dan op de tewerkstelling, of zelfs de functie, en waarin opleidingen veeleer focussen op de ontwikkeling van competenties dan op een specifieke opleiding binnen de onderneming, of liever een mobiliteitsaanbod dat niet alleen intern, maar eveneens extern is (zie 'talent exchange').

6.3. Praktische voorbeelden

6.3.1. Meer doen met minder: flexibiliteit in tijd en ruimte bij de FOD Financiën

Kurt Van Raemdonck²³ wordt geconfronteerd met een ondertussen klassiek personeelsprobleem: tussen 1995 en 2020 daalde het personeelsbestand met 44% door de pensioenuitstroom. Maar de opdrachten zijn er nog steeds. Om dit knelpunt te ondervangen, werd beslist om een doorgedreven centralisatie van de functies in te voeren. Dit leidt automatisch tot grote bezwaren bij heel wat personeelsleden die een deel van hun tijd op verplaatsing moeten doorbrengen. Daarom besliste de directie om haar arbeidsorganisatie op 4 cruciale punten aan te passen:

1. opleidingen die sterker inzetten op de ontwikkeling van competenties;
2. Meer mogelijkheden voor interne mobiliteit;
3. Arbeidsomstandigheden die beter afgestemd zijn op de werk-privébalans, meer bepaald:

²³ Directeur personeel en organisatie bij de FOD Financiën

- a) Invoering van telewerk: 50% van de personeelsleden kozen hiervoor omdat ze niet langer tijd op de weg of in files willen verliezen.²⁴
- b) Een grotere autonomie waardoor de personeelsleden zelf hun uurrooster kunnen kiezen en vooral niet langer hoeven te klokken. Dit hele systeem moet evenwel uitgaan van een ethiek die gestoeld is op vertrouwen.

6.3.2. Van administratieve mutatie naar geaccepteerde mobiliteit

Voor **Stephanie De Wulf**²⁵ (Vlaamse overheid) en **Saskia De Beucker**²⁶ (Stad Leuven) is mobiliteit niet vanzelfsprekend. Terwijl de werkgever beter moet communiceren over de carrièremogelijkheden en de jobkansen moet ontwikkelen, moet het personeel meer verantwoordelijkheid voor de vooropgestelde veranderingen dragen en delen. Het is bovenal de motivatie die telt, en bijna meer nog dan de competenties ... Deze vaststelling vereist een nieuwe aanpak van de werkgever. Bij de Stad Leuven worden de mutaties niet langer aangestuurd vanuit de diensten, dan wel door een entiteit binnen het HR-management. De personeelsdienst selecteert de kandidaatstellingen, net zoals voor externe aanwervingen, maar het initiatief gaat uit van het personeelslid, gesteund door HRM. Deze filosofie vinden we ook terug bij de Vlaamse Overheid waar mobiliteit geen louter theoretisch begrip is. Ze maakt deel uit van een specifieke communicatie en ondersteuning en maakt gebruik van diverse trajecten en tools zoals re-integratie, ervaringsstages en tijdelijke uitleendienst van talent. Stephanie De Wulf benadrukt evenwel dat motivatie alleen uiteraard niet altijd volstaat. Als de competenties van de betrokkene niet beantwoorden aan de vraag van de organisatie, kan begeleiding bijdragen tot externe mobiliteit. Een positief, actief mobiliteitsbeleid kan daarentegen de toegang tot een functie vergemakkelijken, zelfs zonder het vereiste diploma.

7. Leadership, organisatie en flexizekerheid

7.1. Inleiding: de organisatie

Een **statutaire organisatie** bestaat hoofdzakelijk uit machtsniveaus. Een functionele organisatie is eerder gebaseerd op reële verantwoordelijkheidsniveaus. De verantwoordelijkheden kunnen altijd nog afgelijnd zijn door functionele domeinen. In deze fase weerspiegelt de organisatie nog niet noodzakelijkerwijs de – logische – informatiestromen, maar eerder verantwoordelijkheidsdomeinen waar de informatie wordt georganiseerd in evenveel subculturen. Bovendien blijft de **functionele organisatie** vaak op statutaire manier functioneren: de fysieke inrichting van de kantoren en het leiderschap 'op afstand'. Dit draagt bij tot een versnippering van de informatie.

Om de prestaties en de efficiëntie van hun werking te verhogen, hebben de meeste ondernemingen, althans in de privésector, een *businessmodel* opgemaakt dat de **macroprocessen van de activiteiten van de organisatie** weergeeft. Aangezien de organisaties verplicht worden om zich meer open te

²⁴ Door de centralisatie is het aantal regionale kantoren gedaald van 456 in 2010 naar 172 in 2018.

²⁵ Directeur Vlaams Agentschap voor Overheidspersoneel

²⁶ Personeelsverantwoordelijke Stad Leuven

stellen voor hun omgeving, meer bepaald 'de klant', is dit nu ook voor hen een must. Op die manier worden kunstmatige (of lamarckiaanse) platforms tussen inkomende en uitgaande stromen weggewerkt of toch minstens teruggedrongen. Maar het is vooral de kennis die nodig is voor de uitvoering van activiteiten in het kader van de eigenlijke opdracht van de organisatie die in een logisch geheel transparanter wordt.

Uiteindelijk hebben heel wat organisaties de statutaire werkruimte doorbroken om open ruimten te creëren, die niet specifiek worden toegewezen en **niet hiërarchisch geordend zijn**. Het doel is echter niet altijd even duidelijk, behalve dan om kosten te besparen op de ingenomen ruimte. Het spreekt evenwel voor zich dat een dergelijke werkconfiguratie kan bijdragen tot een betere informatiestroom en dat ze de voorbode kan zijn van een nieuwe managementcultuur. Blijft de vraag welke cultuur en met welk leiderschap?

7.2. Autoriteit 2.0: een bestaansrecht?²⁷

Naar aanleiding van dit onderwerp nodigde HR Public **Alain ERALY**²⁸ op 23 september 2016 als spreker uit. Hij lichtte zijn standpunt inzake autoriteit en leadership uit, en de evolutie van dit concept tussen de 'autonomistische' strekkingen van de 'bevrijde onderneming' en de traditionele waarden.

7.2.1. Inleiding

Volgens A. ERALY is er geen collectiviteit zonder autoriteit. Autoriteit was nooit eerder zo zorgwekkend, maar blijft even noodzakelijk als in het verleden. Hij omschrijft autoriteit als de **rechtmatige** uitoefening van een rol en **een hiërarchische macht** in naam van een **organisatie**:

- **Rechtmatig**, omdat de autoriteit moet erkend zijn om te worden uitgeoefend;
- **Een macht**, omdat men de bevoegdheid moet hebben om in te grijpen bij normoverschrijding;
- **In naam van de organisatie**, omdat het om een groep moet gaan, een hoger belang dat persoonlijke belangen overstijgt.

Waar komt deze autoriteitscrisis vandaan? Er zijn meerdere oorzaken. Een zekere afkeer voor ongelijkheid, de afwijzing van de uitzonderingspositie van de 'leidinggevende', het verdwijnen van het algemeen belang, normenvervaging, het botsen van persoonlijke belangen, individualisme ...

7.2.2. De verschillende soorten autoriteit

Er bestaan verschillende soorten autoriteit of autoriteitsafgeleiden: De autoritaire leider die handelt via dwang of machtsmisbruik, verdeelt om te heersen. De 'onverantwoordelijke' of bureaucratische leider die zich verstopt achter regels of systematisch doorverwijst naar zijn leidinggevende. De leider die onderhandelt over zijn autoriteit. De leider die ruimte laat voor discussie, geen knopen kan

²⁷ Zie ook Lo Guidice, HR Square nr. 14, januari-februari 2017

²⁸ Professor aan de ULB, directeur van het studiecentrum voor overheidsbeleid en -administratie

doorhakken en zijn tijd doorbrengt met overtuigingspogingen. En tot slot de overdreven 'empathische' leider, die uit zijn rol valt door te veel 'vriendjes' te willen zijn.



7.2.3. De netelige vraag omtrent de 'juiste afstand'

Waar ligt dan het evenwicht tussen bijvoorbeeld de 'autoritaire leider', de 'vriend', de 'onderhandelaar', de 'bureaucraat'?

Aangezien het om evenwicht gaat, bevindt het antwoord van A. Eraly zich uiteraard – driedimensionaal – binnen de juiste afstand:

Om het niveau te halen van zijn verantwoordelijkheden, moet de leider aantonen dat hij kan aansturen. Hij bevindt zich immers op een hoger niveau, m.a.w. hij moet van bovenaf overschouwen om een algemeen beeld te krijgen. **Dat noemen we cognitieve afstand.** En niet intellectuele superioriteit ...

Ook moeilijk of zelfs nog neteliger is het naleven van de **sociale afstand**: empathie tonen, maar toch voldoende onafhankelijk blijven ten opzicht van de medewerkers. Het gaat evenwel om een gelijke sociale afstand ten opzichte van elkeen, of gelijke afstand als voorwaarde voor rechtvaardigheid. Wat niet staat voor afwezigheid ...

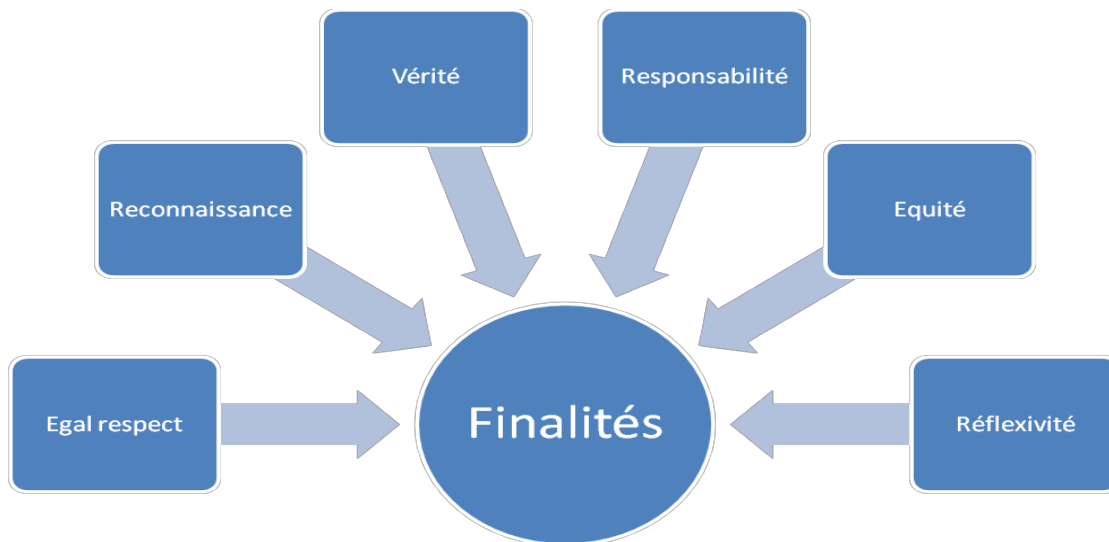
Tot slot moet men **de affectieve afstand onder controle houden**: de mate van zelfbeheersing, controle over de eigen emoties. Wat niet staat voor gevoelloosheid ...

7.2.4. Autoriteitswaarden in een democratie

Leiderschap is boven alles een kwestie van waarden. Het is aan de leidinggevende om deze waarden te belichamen, te verhelderen en te verspreiden. Hij moet de waardeconflicten beheren en verwerken in de beheertools.

De omschrijving van een goede leider bestaat uit zes hoofdcriteria:

1. **Gelijkwaardig respect:** altijd een voorbeeldrol opnemen en zich nederig opstellen.
2. **Erkenning:** een zekere vorm van empathie en respect.
3. **De waarheid en realiteit aanvaarden:** feedback (ook negatieve) geven (cf. Evalueren van prestaties) en kritiek aanvaarden.
4. **Verantwoordelijkheidsbesef:** verantwoordelijkheid is gebaseerd op autonomie, verduidelijken van de gezamenlijke verwachtingen en afleggen van verantwoording.
5. **Gelijkheid:** veronderstelt een faire, coherente verhouding tussen bijdragen en vergoedingen.
6. **Reflectievermogen:** zich openstellen voor individuele en collectieve leerprocessen, meer bepaald het vermogen om zich open te stellen voor kritiek van anderen (collega's, consultants, coaches) om het zelfbeeld bij te stellen. Deze laatste waarde is van essentieel belang in een kennismaatschappij die openstaat voor informatie en waar op alle niveaus voortdurend wordt bijgeleerd. Deze gave om teams uit te bouwen die openstaan voor leerprocessen, vereist zowel technische als ethische competenties.



Leiderschap gaat over het erkennen van de andere als doel en niet enkel als middel.

7.2.5. Bedenkingen bij de 'bevrijde onderneming'

A. Eraly vindt dat autoriteit nog steeds onontbeerlijk is, maar moet worden afgestemd op de nieuwe bedrijfscultuur. Er zijn echter grenzen: een onderneming die 'bevrijd' is van haar hiërarchie doet een aantal vragen rijzen:

Hoe ga je om met individuele autonomie ten overstaan van collectieve autonomie?

Hoe pak je normoverschrijding aan?

Hoe leg je een globaal kader vast?

Voor A. Eraly blijft autoriteit noodzakelijk, zelfs in de context van een zogenoemde 'bevrijde onderneming'. Wat denken de aanhangers van dit nieuwe 'systeem van werken' nu eigenlijk?

- **Pro 'bevrijde onderneming'**²⁹

Om het huidige enthousiasme van de bevrijde ondernemingen te beoordelen, moeten we in eerste instantie begrijpen dat ze bijdragen tot de invulling van enkele van de fundamenteelste menselijke behoeften: **autonomie, respect en persoonlijke ontwikkeling**. In die optiek maken ze deel uit van een seculiere of zelfs eeuwenoude beweging die treffend de dynamische spiraalmodellen van Graves, Wilber of Cowan & Beck samenvat. In de dynamische spiraal kunnen individuen, organisaties of beschavingen hogere bewustzijnsniveaus bereiken, en aldus bepaalde praktijken ingrijpend veranderen. Zo zien we dat landen zich bevrijden van hun dictator of ondernemingen die afstappen van interne concurrentie en samenwerking aanmoedigen. Ondanks de onmiskenbare regressies her en der lijkt onze maatschappij zich in het algemeen eindelijk te bevrijden van zowel starre regels als van een ongebreideld individualisme, die ons op de rand van een ecologische en maatschappelijke afgrond brachten. De filosofie van Isaac Getz over de transformatie van organisaties op basis van zijn praktijkwaarnemingen vormt in mijn ogen een belangrijke bijdrage tot deze noodzakelijke en onontbeerlijke evolutie van het bewustwordingsproces bij managers en leidinggevenden.

Tegenwoordig wordt de spontane aantrekkingskracht voor bevrijde ondernemingen overigens versterkt door verschillende factoren: de complexiteit van het beheer van de organisaties waardoor de piramidale en hiërarchische benadering achterhaald lijkt, de meer uitgesproken afwijzing van onrechtmatige autoriteitsvormen door de jongere generaties, de digitale revolutie en zelfs de verspreiding van de democratische idealen in de ondernemingen zelf, zoals socioloog Isabelle Ferreras in haar werk aantoont.

- **Contra 'bevrijde onderneming'**³⁰

In een bevrijde onderneming worden het middenkader en de ondersteunende functies als nutteloos beschouwd. Het Franse bedrijf Favi staat symbool voor dit concept. Deze ingekorte hiërarchie lijn lijkt toch een brug te ver. Het concept put zijn rechtmatigheid uit het engagement van de werknemers en vertaalt zich op termijn in een overdreven engagement waarbij de onderneming onder meer de

²⁹ Interview met Laurent Ledoux, voormalig topman van de FOD Mobiliteit en Transport door 'the catalyst transformation', januari 2018

³⁰ Loïc le Morlec, organisatiespecialist

regelgevende rol van de managers mist. Zo'n 'overengagement' houdt een risico op burn-out en stress in. Het ene managersmodel werd vervangen door een ander.

7.3. Ontwikkelingen in management en organisatie

Autoriteit blijft nog steeds noodzakelijk, maar moet zich aanpassen aan het 'nieuwe werken' ...

Historisch gezien maken ondernemingen deel uit van een strak organisatorisch model dat sterk gestructureerd, piramidaal en bureaucratisch is en waarin de hiërarchie een centrale rol speelt. De huidige economische en sociale omgeving vereist evenwel een permanent aanpassingsvermogen aan moeilijk voorspelbare veranderingen en gebeurtenissen.

Het werk heeft de laatste jaren een grondige omwenteling ondergaan. De schuldige is deels de digitale transformatie van ondernemingen en meer in het algemeen de digitalisering van de economie en de sociale verhoudingen. Ondernemingen hebben het lastig om te functioneren volgens dezelfde modellen met een verscherpte concurrentiële context die innovatie, wendbaarheid en reactiviteit vereist.

De tijd waarin productiviteit werd gemeten aan het aantal uitgevoerde repetitieve taken (er bestaan nog wel sectoren die volgens dit model werken), ligt achter ons. Vandaag staat de uitbreiding van competenties centraal in de HR-strategieën. Competenties om medewerkers autonoom te maken in hun functies met het oog op het behalen van hun doelstellingen. Het taylorisme lijkt misschien nog niet zo ver weg uit de ondernemingen (en is nog steeds aanwezig in de diensten), toch zijn de ondernemingen aan het veranderen. De opkomst van de collaboratieve arbeid staft alvast deze vaststelling.

Verskillende modellen stellen een volledige (of gedeeltelijke) herinrichting van de arbeidsorganisatie en het managementsysteem voor.

De onderneming 2.0: nadruk op **collaboratieve arbeid** en delen voor meer efficiëntie en wendbaarheid.

De ROWE-methode: herziening van de meeteenheid van arbeid. Het staat de medewerkers vrij om hun arbeidstijd zelf te organiseren. De bezoldiging is niet langer gebaseerd op de arbeidstijd, maar op **het resultaat**.

De bevrijde onderneming: het concept gaat uit van de **afschaffing van de hiërarchische piramide** waarbij de beslissingsbevoegdheid wordt op de medewerkers overgedragen.

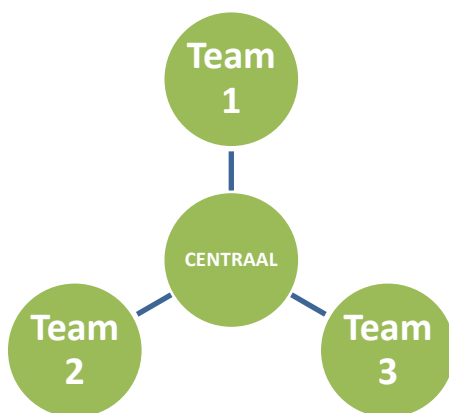
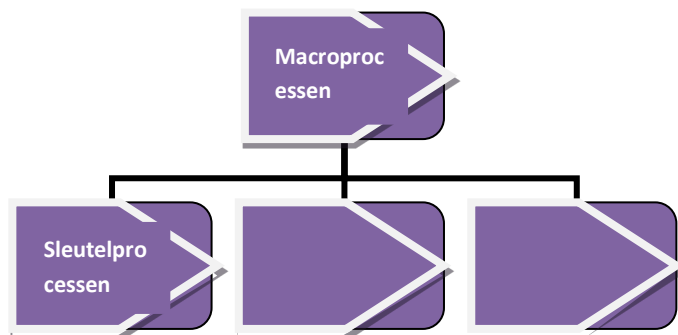
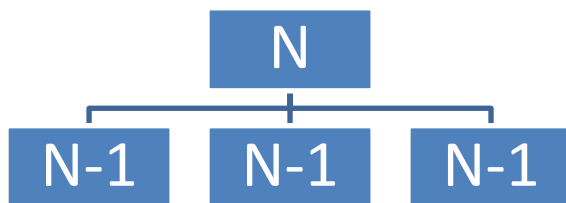
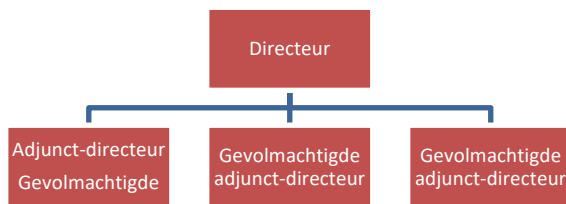
Holacratie: ook hierin wordt de macht aan de werknemers toevertrouwd. Dit model gaat verder door het bestaan van de diensten ter discussie te stellen: ze worden vervangen door medewerkerskringen. Ze beschikken elk op hun beurt over een of meerdere omschreven rollen. De leden van een bepaalde kring delen dezelfde doelstelling.³¹

³¹ Manager GO ! mei 2017

Autoriteit of althans de klassieke bevelstructuur (top-down of verticaal) wordt steeds vaker aan de orde gesteld in het 'nieuwe werken'. Welke rol kunnen het kader of het management in het algemeen spelen in een context van flexibiliteit, waar meer autonomie wordt verlangd en waar informatie niet langer staat voor macht? We kunnen de oplossing niet enkel 'samenvatten' door te stellen dat de manager het statuut van 'overste' heeft ingeruild voor dat van 'coach' ...

Het lijkt geen twijfel dat de organisaties een grondig veranderingsproces doormaken, niet enkel op het vlak van cultuur – ongetwijfeld een tijdrovend proces –, maar evenzeer op het vlak van structuur:

De stappen in de organisatorische evolutie



Functionele statutaire organisatie:

- Rangen
- Diploma's
- Vlakke loopbanen, op grond van anciënniteit
- Statutaire opsplitsing
- **'Militair' management (Fayol)**
- Coördinatie en controle van de

Functionele organisatie

- Titel-verantwoordelijkheid
- Competenties
- Functionele loopbaan
- Functionele opsplitsing
- **'Verantwoordelijk' management**
- Taken gebaseerd op een functieomschrijving
- Doelstellingen, gecontroleerde

Functionele organisatie van de processen

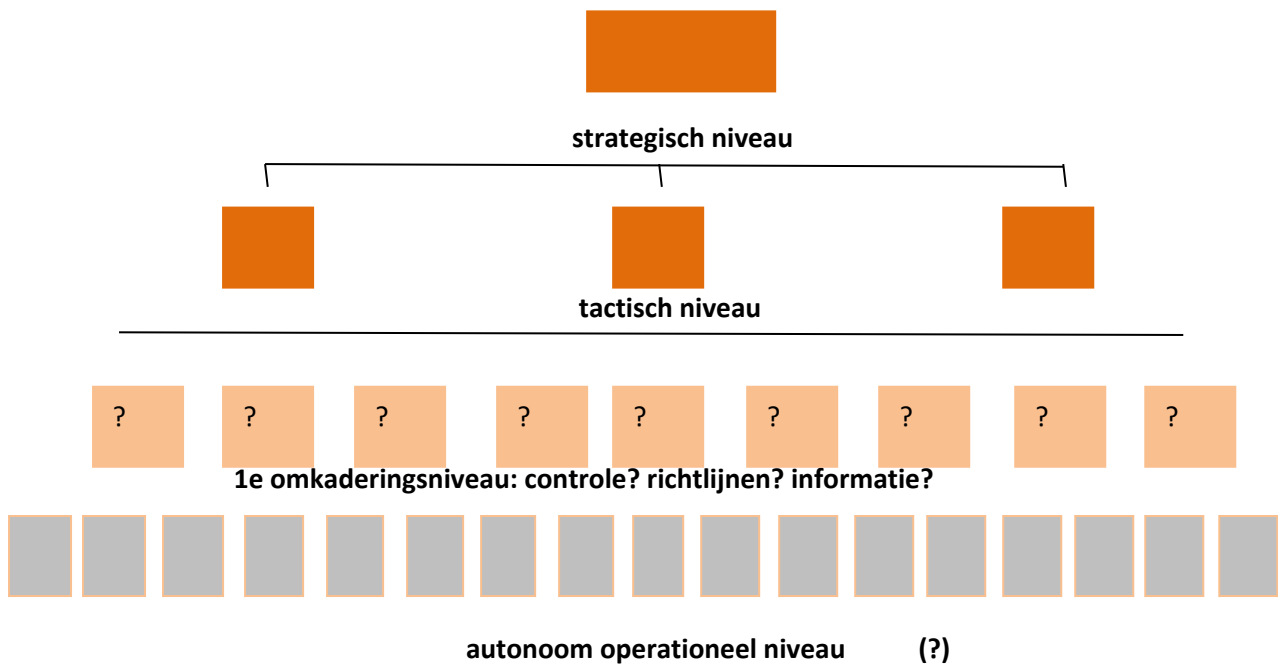
- Macroprocessen
- Processen sleutelfuncties
- Functieprocessen
- Transversale functies - transversale processen
- sleutelcompetenties
- procesmatige documentatie
- **Projectmanagement**

Netwerkorganisatie

- Autonomie op het vlak van tijd, ruimte en inhoud;
- Kennisdeling en organisatorisch leerproces;
- **Collaboratief management;**
- Vertrouwenscultuur;

Dit zijn uiteraard organisatiestructuurschema's, maar we stellen duidelijk vast dat de veranderende organisaties zich meestal en in verschillende mate tussen de functionele en de netwerkstructuur bevinden. Ze combineren verschillende kenmerken naargelang de omstandigheden en de beroepen ... met als gevolg een overlapping van managementtypes en - culturen, soms van experimentele of voorlopige aard.

Deze multidimensionale aanpak is opvallend: het volstaat om een 'tayloristisch' management gebaseerd op controle en supervisie te zien evolueren naar een relationeel management dat onder meer situationeel leiderschap benadrukt en daarmee het domein van het 'neuromanagement' betreedt met het 'management van mentale voorkeuren' en wat men collectieve intelligentie noemt. Dit fenomeen leidt niet enkel tot de noodzaak om de competenties en kennis te verruimen, maar creëert eveneens nieuwe ondersteuningsfuncties, zoals de 'coaches'. De organisatorische verschuiving naar netwerkstructuren waarin de informatie doorstroomt buiten de klassieke bevelstructuren roept in deze context enkele vragen op rond leiderschap in het algemeen, maar ook en vooral rond het bestaansrecht en de overlevingskans van het middenkader:



8. Stand van zaken in Europa³²

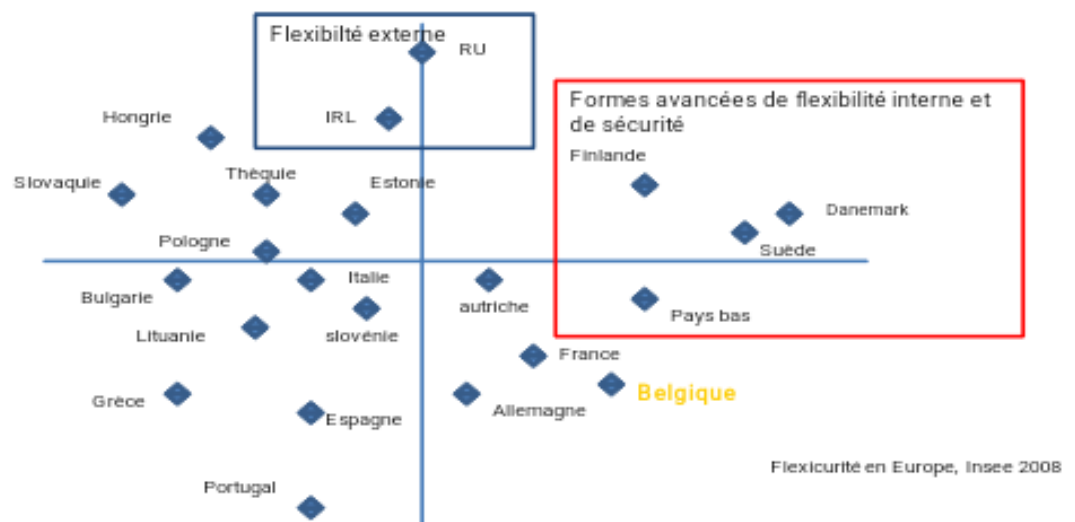
Algemeen

We hebben getracht de Europese landen in verschillende categorieën onder te brengen. Aan de hand van de twee laatste rapporten van de Commissie over de werkgelegenheid in Europa konden we de degelijkheid van een dergelijke typologie uittesten. In het rapport van 2006 hangen de variabelen in de analyse samen met de arbeidsbeschermingsfactor

³² Christine Charpail, DGEFP, Frans ministerie van Economie, Industrie en Tewerkstelling, en Olivier Marchand, Insee.

(EPL-indicator van de OESO), het werkloosheidsvergoedingssysteem, het concept van levenslang leren en het fiscale systeem. Het rapport van 2007 reikte voornamelijk variabelen aan met betrekking tot de interne of functionele flexizekerheid, m.a.w. factoren aangaande mobiliteit, arbeidsduur of organisatie van het werk binnen de onderneming. Opmerkelijk genoeg blijkt de indeling die in 2006 tot stand kwam, ruimschoots te worden bevestigd in 2007. Hierbij komen deze clusters duidelijk naar voren: de groep Noord-Europese landen (Denemarken, Finland, Zweden en Nederland), de Angelsaksische landen (Verenigd Koninkrijk, Ierland),

Classification des différents régimes de flexicurité dans l'UE



www.hrpublic.be

de zogenaamde 'continentale' landen (Oostenrijk, Duitsland, Frankrijk, België), de 'mediterrane' landen (inclusief Portugal) en tot slot de groep met Centraal- en Oost-Europese landen. Van de 18 landen die beide jaren werden bestudeerd, bevinden enkel Italië en Griekenland zich in 2006 en 2007 niet in dezelfde groepen.

De auteurs van het rapport brengen verschillende sociaaleconomische regimes en systemen in kaart, die worden gekenmerkt door combinaties van beleidsvormen en organisaties die coherente groepen vormen. We moeten deze 'modellen' wel eerder beschouwen als 'standaardidealen' dan als concrete samenlevingen. In de praktijk heerst er namelijk een zekere heterogeniteit binnen elke landengroep en elk van deze landen vertoont gemengde eigenschappen die bij de verschillende 'modellen' werden ontleend. Twee modellen onderscheiden zich met hun goede prestaties op het vlak van werkgelegenheid en werkloosheid: het 'liberale' (of Angelsaksische) en het 'noordelijke' model in tegenstelling tot de modellen in de continentale, zuidelijke en oostelijke landen. De groep met noordelijke landen (waaronder Nederland) kiest duidelijk voor de hoge waarden volgens de eerste as van de analyse wat betreft hoofdcomponenten.

Deze as moet als veelzeggend worden beschouwd voor de 'geavanceerde vormen van interne flexibiliteit en veiligheid' (flexibele arbeidstijden en weekendwerk, autonomie in het werk en kwalificerende organisaties ...), in combinatie met grootschalige inspanningen op het vlak van een – actief of passief – tewerkstellingsbeleid en levenslang leren, en met lage armoedecijfers en goede werkomstandigheden. Als slotsom kunnen we stellen dat deze landen via onderhandelingen tot compromissen zijn gekomen die zowel voor de werkgevers als de werknemers aanvaardbaar zijn.

De groep Angelsaksische landen (Verenigd Koninkrijk, Ierland) komt in het tweede analysevak terecht, namelijk dat van de externe flexibiliteit met in werkelijkheid een zeer intense beroepsmobiliteit. Waar het eerste 'model' gebaseerd was op de aanwezigheid van aanzienlijke begrotingskosten afkomstig van het doorgedreven beleid inzake tewerkstelling of beroepsopleidingen, gaat dit tweede model gepaard met grote inkomensverschillen en hoge armoedepercentages onder werkenden.

Recht tegenover deze twee groepen vinden we de Centraal- en Oost-Europese landen en de zuiderse landen (zoals Italië, Spanje en Portugal). De continentale landen (zoals Duitsland, Oostenrijk, Frankrijk en België) bevinden zich daartussenin.

André Sapir maakte in een rapport voor de Europese Commissie ³³ een onderverdeling van vier Europese sociale modellen:

- Het mediterrane model (Italië, Griekenland, Spanje): de sociale uitgaven spitsen zich toe op pensioenen voor ouderen en de bescherming van de werkgelegenheid alsook op stelsels voor vervroegd pensioen – ondoeltreffend, zowel qua jobcreatie als armoedebestrijding.
- Het continentale model (Duitsland, Frankrijk, Luxemburg): systeem gebaseerd op toelagen, werkloosheidsuitkeringen, pensioenen voor ouderen en hoge beschermingsgraad van de werkgelegenheid – doeltreffend in armoedebestrijding maar inadequaat voor jobcreatie.
- Het Angelsaksische model (Ierland, Verenigd Koninkrijk, Portugal): veel slechtbetaalde jobs, bezoldiging gelinkt aan een regelmatige job, activeringsmaatregelen en lage werkzekerheidsgraad – relatief efficiënt voor jobcreatie maar inadequaat voor armoedebestrijding.
- Het noordelijke model (Denemarken, Finland, Zweden, Nederland en Oostenrijk): hoge socialezekerheidsuitgaven en hoge taksen, lage werkzekerheid, maar zeer goede arbeidsomstandigheden – doeltreffend voor jobcreatie en armoedebestrijding.

Elk land geldt in feite als voorbeeld voor de werking van de arbeidsmarkt die een eigen samenhang vertoont en gebaseerd is op specifieke compromissen. Dit toont duidelijk de grenzen aan van een louter kwantitatieve en eendimensionale benadering van de flexizekerheid, die noodgedwongen moet worden aangevuld met institutionele, maatschappelijke, culturele en andere factoren.³⁴

³³ Think-tank Bruegel, uitgegeven door Euractiv.

³⁴ Ibidem, Christine Charpail van Insee

Het Deense model³⁵

Denemarken vertoont een zeer specifieke situatie qua flexizekerheid in de noordelijke landengroep.

Vanuit een enge visie wordt flexizekerheid op z'n Deens vertegenwoordigd door wat bepaalde auteurs de 'Deense gouden driehoek' hebben genoemd:

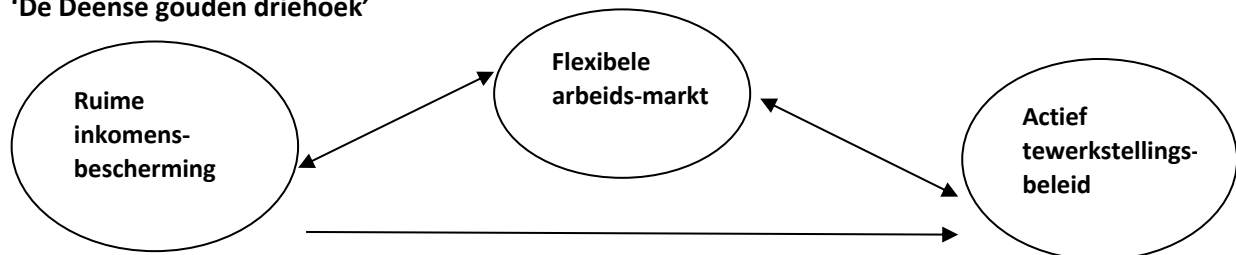
Via een eerste circuit kan men snel in een opeenvolging van job-werkloosheid-job terecht komen.

Deze situatie is het gevolg van een relatief lage arbeidsbescherming, die zowel de uitstroom als de aanwervingen bevordert, evenals hoge werkloosheidsuitkeringen, vooral voor de lage inkomens.

Bij een langere werkloosheidsperiode komt een tweede circuit in beeld, waarbij actief wordt ingezet op de terugkeer naar een job. Volgens dit schema gaat het dus om een tewerkstellingsstelsel dat een laag regelgevingsniveau combineert met een hoog bijstandsniveau en de verlening van financiële ondersteuning aan personen die (tijdelijk) zonder werk zitten.

De beperkingen van de afgelopen jaren waren niet zozeer gericht op de verlaging van de uitkeringen dan wel op de versterking van de verhoudingen tussen het recht op een vergoeding en de activering van werkzoekenden (gezamenlijke verplichtingen).

'De Deense gouden driehoek'



Ook andere bijzonderheden binnen het Deense model zijn bepalend voor de goede werking ervan. Deze verklaren ook waarom een omzetting ervan naar andere landen (bv. België) moeilijk haalbaar is, althans niet op korte of middellange termijn. Het model berust onder meer op een bijzonder sterke traditie van sociaal overleg tussen de bedrijfsleiders van zeer vaak kleine of middelgrote ondernemingen en de machtige vakbonden (80% van de Deense werknemers zijn aangesloten bij een vakbond) die sterk worden betrokken bij het reilen en zeilen van de onderneming en de controle op de werking van de arbeidsmarkt op alle niveaus (nationaal, per sector en per onderneming). Dat zorgt voor een vlottere ondertekening van akkoorden die voor beide partijen aanvaardbaar zijn.

Daarbij komt dat de Deense bevolking over een hoog scholingsniveau beschikt. Dit wordt bovendien in stand gehouden door een bijzonder actief bijscholingsbeleid waaraan werkgevers ruimschoots meewerken. Deze initiatieven bevorderen het aanpassingsvermogen van de arbeidskrachten en komen de bedrijfsgerichte interne of externe mobiliteit ten goede. Het systeem wordt eveneens

³⁵ Ibidem, Christine Charpail

Bron: Dares, B Gazier, 'Flexibilité et marchés transitionnels du travail : esquisse d'une réflexion normative', Travail et Emploi, nr. 113, januari-maart 2008.

ondersteund door lokale instanties die elk op hun niveau professionele omschakelingen organiseren en begeleiden. De competentieontwikkeling wordt zo aangemoedigd door een systeem van jobrotatie waardoor werknemers zich kunnen bijscholen, terwijl werklozen tijdelijk hun plaats innemen.

Het is niet langer de bedoeling om enkel aanwervingen en ontslagen te begunstigen, maar eveneens om interne of functionele flexizekerheid in te voeren. De vrijheid om arbeidsovereenkomsten te beëindigen, is in Denemarken evenwel onderworpen aan enkele regels. Zo zijn de mogelijkheden van de bedrijfsleiders om willekeurige handelingen te stellen, beperkt, en er bestaat een vorm van morele verplichting tussen de werkgevers en vakbonden om tot een akkoord te komen.

Een moeilijk evenwicht tussen flexibiliteit en zekerheid

1. **Denemarken:** Het Deense model lijkt een crisis door te maken. Toch geniet het nog steeds een brede consensus, waarbij de Deense werknemers flexibeler zijn geworden en daadwerkelijk risico's durven nemen. De uitkeringsduur werd teruggebracht van 4 naar 2 jaar en de toegangsvoorwaarden zijn strenger geworden (men moet 52 weken hebben gewerkt in plaats van 26). *“Het model is in feite uit zijn evenwicht gebracht door, enerzijds, de werkgevers die de balans wilden zien overhellen naar meer flexibiliteit en, anderzijds, de vakbonden die opschoven naar meer zekerheid ...”*^{36,37}

Merk op dat er in Denemarken en Zweden geen wettelijk minimumloon bestaat.

2. **Verenigd Koninkrijk:** De tewerkstellingsgraad is er nooit eerder zo hoog geweest (74,6% in 2016) en toch is de inkomensgroei afgenomen. Bovendien blijft het percentage van deeltijdse werknemers – die geen voltijdse job vinden – ruim boven het gemiddelde op lange termijn (1 op 4 jobs). Tot slot stellen we een forse toename van het aantal zelfstandigen vast.³⁸

3. **Nederland:** Het sociale akkoord over flexizekerheid dateert van 1996. Experts schatten dat in 2016 een op de drie werknemers in een systeem van flexibele arbeid was tewerkgesteld, inclusief de zelfstandigen die alleen al 10% van de actieve beroepsbevolking vertegenwoordigen. Bovendien komt deeltijds werk voor op alle scholingsniveaus. Een vierde van de flexibele werknemers in 2012 had vier jaar later, in 2016, nog geen uitzicht op een vaste job. Naast OBD's en de klassieke uitzendarbeid deed ook het fenomeen 'payrolling' zijn intrede, m.a.w. het beheer door gespecialiseerde ondernemingen van werknemers die geselecteerd en aangestuurd worden door inlenende ondernemingen. Of ook 'contracting', het aanleveren van arbeidskrachten en uitvoeren van productietaken in onderaanneming.³⁹

³⁶ Interview met prof. Joergen Goul Andersen van de universiteit van Aalborg, in Le Figaro van 26.06.2017

³⁷ Voorbeeld van 'redelijke' arbeidsvoorwaarden: een werknemer met marketing- en IT-vaardigheden uit Kopenhagen is na meer dan 25 jaar het slachtoffer van een herstructurering bij een grote Deense rederij. Hij ontvangt een hoge werkloosheidsuitkering en een opleiding, maar moet een zogenaamde 'redelijke' job aanvaarden: hij wordt voor 1 jaar naar Groenland gestuurd. Na deze behoorlijk lastige periode beslist hij om zich als zelfstandig consultant in Kopenhagen te vestigen. Een beslissing die uiteindelijk positief uitvalt.

³⁸ The Guardian, 15.02.2017

³⁹ Le Monde, 14.06.2017

4. **Duitsland:** Een op de vijf werknemers oefent momenteel een zogenaamde atypische activiteit uit. De atypische activiteiten kenden een forse groei na de liberaliseringswetten ingevoerd door de Hartz-hervormingen in 2005. De mini-jobs vertegenwoordigen 20% van de banen (waarvan 2/3 worden ingevuld door vrouwen), de deeltijdse jobs van minder dan 20 u/week zijn goed voor 13,4%, het aandeel zelfstandigen voor 10,2% waarvan de helft 'zelfstandigen' zijn, en tot slot zijn er nog de 2% uitzendkrachten. Deze werknemers vallen buiten het actieterrein van de vakbonden en genieten bijgevolg geen loonsverhogingen bedongen in de collectieve overeenkomsten. Voegen we daar nog de veelbesproken 'clickworkers' aan toe, i.e. de nieuwe collaboratieve arbeidsvormen die via onlineplatformen worden aangeboden en die zelfstandigen en opdrachtgevers wereldwijd met elkaar in contact brengen. Dit alles zonder enige regelgeving. De werkloosheidsgraad bedraagt er 5,6%.⁴⁰

Enkele bedenkingen:⁴¹

Een hoge tewerkstellingsgraad en lage werkloosheidscijfers zijn de belangrijkste prestatie-indicatoren binnen het debat over flexizekerheid. Het zijn over het algemeen echter geen goede indicatoren voor een succesvolle jobcreatie. Dit is met name het geval in een land als Nederland, dat naar voren wordt geschoven als een schoolvoorbeeld van geslaagde flexizekerheid. De tewerkstellings- en werkloosheidscijfers in Nederland zijn weliswaar gunstig, maar dit hebben ze vooral te danken aan het grote aantal deeltijdse jobs (momenteel een kleine 50%). Wanneer we deze omrekenen in VTE's, dan zien we dat de tewerkstellingsgraad in Nederland vergelijkbaar is met Duitsland en lager ligt dan in landen als Spanje, Frankrijk of Griekenland. Nederland kent weliswaar een succes als het gaat om de verdeling van de beschikbare arbeidstijd, maar het land is geen voortrekker in het creëren van extra jobs (VTE's). Denemarken, met een deeltijdse arbeid boven het gemiddelde (24%, terwijl het Europese gemiddelde 17% bedraagt) vertoont dezelfde kenmerken, zij het in mindere mate.

⁴⁰ Le Monde, september 2017

⁴¹ Maarten Keune en Philippe Pochet, in *Revue de l'Ires*, april 2009, ed. I.R.E.S., p. 106 en volgende

9. Sociaal recht en flexibiliteit + zekerheid

9.1. Algemene analyse

Ons land wordt tot op heden (statistieken 2015) gekenmerkt door een arbeidsregime dat gericht is op specifieke werkzekerheid, en niet op werk in het algemeen, alsook op de beperking van externe/contractuele numerieke flexibiliteit. Dus weinig op externe mobiliteit. Deze benadering vertaalt zich in langlopende carrières en ruime anciënniteit bij mensen met werk en een relatief hoog percentage van langdurige werkloosheid bij werkzoekenden. Jongeren komen vaker terecht in tijdelijke jobs dan oudere werknemers. (Itinera) Volgens Ton Wilthagen zou een adequaat uitgevoerd flexizekerheidsbeleid de deelname van de ouderen aan de arbeidsmarkt kunnen stimuleren.

We merken evenwel op dat de OESO (persagentschap Belga 06.2017) van mening is dat "België een van de koplopers is op het vlak van kwaliteit van het arbeidsinkomen dankzij een naar verhouding hoog gemiddeld inkomen en een lage ongelijkheid. België overtreft ook het merendeel van de andere landen met een laag onzekerheidsniveau van de arbeidsmarkt en een minder uitgesproken loonkloof tussen mannen en vrouwen. (Werkloosheidsgraad 1e kwartaal 2017: 7,6% , maar 15,6% in het Brussels Gewest, 4,9% Vlaams Gewest en 10,7% Waals Gewest; Eurozone: 9,1%)

Wat de gelijke behandeling van mannen en vrouwen betreft, blijkt uit de recentste cijfers van het agentschap Belga (168.2017) dat er 14 keer zo veel mannen ouderschapsverlof hebben opgenomen, wat neerkomt op 30% van al het ouderschapsverlof. In 2000 werd 91,2% van al het ouderschapsverlof door vrouwen opgenomen (n.v.d.r.).

9.2. Hervorming van het arbeidsrecht

De hervorming van het arbeidsrecht, tot uitvoer gebracht door de wet Peeters, behelst in feite een bevestiging, consolidering, aanpassing, ontwikkeling en zelfs een vereenvoudiging van een aantal bestaande maatregelen op het vlak van flexibiliteit in domeinen zoals arbeidstijd (annualisering), verlof (loopbaansparen, schenken van verlofdagen ...), bijscholing, arbeidsorganisatie (telewerk, deeltijds werk), begeleiding van uitzendarbeid tot OOD ... alsook op het vlak tewerkstellingssteun via werkgeversgroepen. We kunnen deze waaier aan maatregelen alleen maar toejuichen en hopen dat ze zowel de werkgevers als de werknemers ten goede zullen komen.

9.3. Flexibiliteit en autonomie in openbare besturen

Een besluit van 21 oktober 2016 beoogt een betere werk-privébalans met als doel: de flexibiliteit in het werk van federale ambtenaren verhogen en hen de mogelijkheid bieden om hun tijd tussen gezin en werk beter te verdelen. Naast maatregelen voor een vlottere interne mobiliteit voorziet het besluit in:

De optimalisering van telewerk Deze manier van werken wordt reeds bepleit door de federale ambtenaren. Het moet nog makkelijker worden gemaakt, onder meer door de inrichting van satellietkantoren die over het hele land verspreid worden. De medewerkers moeten dichterbij huis toegang hebben tot alle tools die nodig zijn voor de uitvoering van hun taken (bureau,

internetverbinding, pc ...). Het telewerk moet worden uitgebreid en beperkt tot maximaal 3/5 van de contractuele arbeidstijd.

Invoering van een nieuwe deeltijdse arbeidsovereenkomst Het gaat om een primeur in de overheidsdiensten. Ambtenaren kunnen worden aangeworven in een arbeidsstelsel van 90%. *“Onder meer voor personeelsleden met (jonge) kinderen”*, aldus het kabinet van de minister.

Meer voorzieningen tijdens afwezigheden wegens zorgtaken Wanneer men bijvoorbeeld wordt geconfronteerd met een zwaar ziek persoon in het gezin, lukt het vaak niet om professioneel voluit te gaan en tegelijk de zorg te dragen voor deze naaste. Het koninklijk besluit voorziet daarom in de mogelijkheid voor alle personeelsleden om verlof voor medische bijstand op te nemen, of om eventueel een korte loopbaanonderbreking in te lassen voor ouders van een ziek kind.

“Het is de bedoeling om psychosociale problemen (zoals stress en burn-out) terug te dringen en de werknemers langer en gedrevenner aan het werk te houden”, luidt het op het kabinet van minister Vandepuut.

10. Samenvatting en algemene besluiten

10.1. Algemene samenvatting

We grijpen terug naar het referentieschema van prof. Pichault.

Klassiek referentiekader	Nieuw referentiekader
loopbaan	traject
anciënniteit	zapping
structuur	project
werkgever	bemiddelaar
wettelijk kader	leidinggevende innovatie
ambtenaren	talenten

en voegen in het licht van de verschillende hierboven aangehaalde getuigenissen en voorbeelden, de volgende benadering eraan toe. Dit levert een vrij algemeen overzicht op van de huidige veranderingen en de vragen die deze oproepen. Nog volgens prof. Pichault “kunnen de overheidsdiensten hierin een **voortrekkersrol** spelen en de **noodzakelijke krijtlijnen** uittekenen. Deze sector staat ook voor uitdagingen op het vlak van flexibiliteit en moet oplossingen zien te vinden zonder zijn cultuur te verloochenen ...

Schema en samenvatting van de huidige veranderingen inzake flexizekerheid

	Klassieke configuratie	Nieuwe configuraties	Vraagtekens
Organisatie en regelgeving	Structuur	Projecten/netwerk	Stabiliteit/loyauteit Vertrouwelijkheid?
	Vaste ruimte/tijd	Flexibele ruimte/tijd	Privéruimte/-tijd?
	Contractuele zekerheid	Bevordering van inzetbaarheid	Hoe en voor wie?
	Eén werkgever	Platform/meerdere werkgevers	Loopbaanzekerheid?
	Arbeidsreglement	Ethiek (1)	Welke waarden?
Management en cultuur	Controle-/bevelstructuur	Autonomie en vertrouwen	Omvang van de autonomie? Gezagsverhouding?
	Hiërarchisch management	Collaboratief management	Welke nieuwe managementrol?

	Vooraf bepaalde/versnipperde functionele loopbanen	(Zelf)bestuur van talenten/mobiliteit (2)	Aansluiting op het onderwijs? Leerprocessen?
	Statuut	'Gelijkwaardig respect' (3)	Welk leadership?

(1) Geldt zowel voor de organisaties als voor de bedrijfscultuur

(2) Idem. Interne en externe mobiliteit (bv. tijdelijke overplaatsing)

(3) Zie A. Eraly

Toch is flexibiliteit-zekerheid slechts één facet van het 'nieuwe werken' (NWOW). Het concept wordt vereenvoudigd door de digitalisering van het werk, die stap voor stap alle traditionele aanknopingspunten uitvlakt. Het veranderingsproces is ingezet, maar wat zijn de vooruitzichten?

10.2. Besluiten (L. Cooremans)

Het begrip flexizekerheid ('flexicurity' in het Engels) bestaat uit de termen 'flexibiliteit' en 'zekerheid' en omschrijft een organisatievorm van de arbeidsmarkt die gericht is op de combinatie van meer flexibiliteit van de beroepsbevolking met meer tewerkstellingszekerheid of -bescherming voor de werknemers.

Deze veelomvattende term verwijst over het algemeen naar het verzoenen van flexibiliteitsdoelstellingen die worden beoogd door de werkgevers en de zekerheidsdoelstellingen waarnaar de werknemers op zoek zijn. Het concept is uitgegroeid tot de belangrijkste strategische hefboom die tijdens de EU-top van Lissabon (2000/herzien in 2005) naar voren werd geschoven.

Tijdens onze colloquia in 2016 hebt u kunnen vaststellen hoe flexizekerheid wordt benaderd en/of toegepast in de overheidsinstellingen.

Dat we in 2016 kozen voor het thema 'flexizekerheid' als rode draad in ons jaarprogramma was een logisch gevolg van het thema 'New Ways of Working' uit 2015, de voorbode van thema's als 'digitalisering' (2017) en VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) in 2018.

We bevinden ons in een veranderende samenleving waarin we ons wendbaar moeten opstellen om snel te kunnen inspikken op de evoluties. We moeten onze competenties ontwikkelen om onze inzetbaarheid te waarborgen.

10.3. Dankwoord

HR Public wil in het bijzonder **Philippe Lenaerts** danken voor de samenstelling van het rapport 'Flexizekerheid', samen met **Fabienne De Mortier, Sonia Mendoza en Muriel Charlot** die het document hebben nagelezen.

Daarnaast zijn we zeer vereerd en dankbaar dat we de volgende sprekers uit de academische wereld mochten verwelkomen: hoogleraren **François Pichault (Uliège), Ton Wilthagen (universiteit van Tilburg), François Oriane (ULiège), Alain Eraly (ULB), Nele De Cuyper (KU Leuven)**, alsook **Fabienne De Mortier, Stephanie De Wulf, Saskia De Beucker, Malvina Govaert, Sonia Mendoza, Muriel Charlot, Kurt Van Raemdonck en Bart Mortier**, die met hun getuigenissen een bijzonder verhelderende aanvulling brachten op de academische voordrachten.

Tot slot richten we nog een woord van dank aan professor **François Pichault** voor zijn deskundige voorwoord en aan **Christophe Lo Guidice**, die het jaarprogramma in goede banen heeft geleid en met zijn artikels in HR Square heeft bijgedragen aan de samenstelling van dit werk.