

# Evolutie van atypische werkvormen in België

Frank Vander Sijpe (Securex)

Prof. François Pichault, Frédéric Nædenoen, Louis Florin (HEC Liège-LENTIC)

Oktober 2017



# INHOUD

.....

- 3 Intro
- 4 Wat verstaan we onder atypische werkvormen?
- 9 Welke tendensen liggen aan de oorsprong van het ontstaan van atypische werkvormen?
- 14 Wat is de impact van deze trend op organisaties, én op HR?
- 18 Referenties
- 19 Meer weten?

## Rechten van intellectuele eigendom

De gebruiker erkent dat alle verstrekte informatie en gegevens eigendom zijn van Securex Groep VZW en verbindt zich ertoe er geen wijzigingen in aan te brengen.

De gehele of gedeeltelijke reproductie, verspreiding, verkoop, verdeling of wijziging van bestanden, terbeschikkingstelling aan het publiek en/of hergebruik in welke vorm ook, aanpassingen en gebruik voor commerciële doeleinden van alle informatie en gegevens is verboden, tenzij met voorafgaande schriftelijke toestemming van Securex. Het is evenzeer verboden de gegevens elektronisch op te slaan en te gebruiken voor onwettige doeleinden.

De verstrekte informatie mag worden gereproduceerd in niet-commerciële publicaties en presentaties, mits voldaan wordt aan volgende 2 voorwaarden:

1. een voorafgaande schriftelijke mededeling aan [hrresearch@securex.eu](mailto:hrresearch@securex.eu), met vermelding van de gegevens die gereproduceerd worden en het medium waarin gereproduceerd wordt; en
2. de volgende bronvermelding bij de reproductie:  
© Securex ([www.securex.be/whitepapers](http://www.securex.be/whitepapers)).

Ver. Uitg.: Frank Vander Sijpe, Securex Groep VZW,  
Tervurenlaan 43, 1040 Brussel  
BTW BE 419 678 319





## INTRO

.....

In een eerder Focus report<sup>1</sup> wezen wij op een aantal opmerkelijke trends die belangrijke verschuivingen op de arbeidsmarkt teweegbrengen. Eén van de gevolgen is de **vervaging tussen de klassieke arbeidsstatuten van “werknemer” en “zelfstandige”**.

Deze klassieke tweedeling is **historisch gegroeid**. Ze is gestoeld op een aantal **juridische basisprincipes** die verband houden met de mate van **autonomie op vlak van arbeidstijd, werkinhoud, en arbeidsorganisatie**, gekoppeld aan het wel of niet bestaan van een **hiërarchische relatie** tussen partijen.

In onze netwerkeconomie van vandaag tekenen zich ondertussen steeds meer atypische werkvormen af. Deze nieuwste werkvormen zijn moeilijk in te passen binnen het klassieke kader van “loon-trekkende” of “zelfstandige”. Het begrip **“projectwerk”**, dat meestal van tijdelijke aard is (Marsden, 2004), wordt vaak gebruikt. Organisaties kiezen er bovendien meer voor om niet-kernactiviteiten (zoals bijvoorbeeld catering, onderhoud, loonadministratie, vertaalwerk, ...) uit te besteden aan gespecialiseerde dienstverleners. Dit leidt tot het feit dat er vandaag veel meer gewerkt wordt met **externe consultants, freelancers en contractanten in plaats van** te kiezen voor de meer klassieke **arbeidsovereenkomsten van onbepaalde duur**.

In dit Focus report analyseren we deze evolutie vanuit verschillende invalshoeken. We trachten een antwoord te formuleren op volgende vragen:

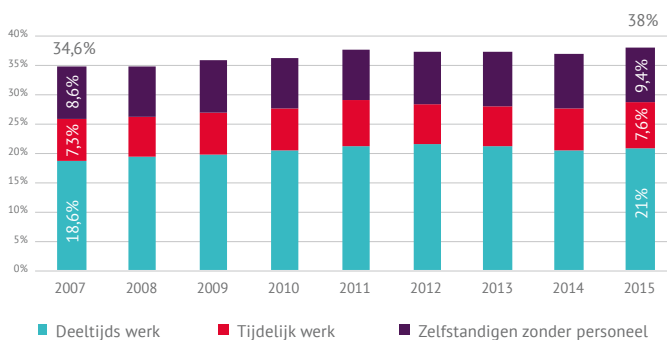
- **Welke atypische werkvormen** bestaan er op dit ogenblik in **België**, en welke is hun **omvang**?
- Welke **tendensen** liggen **aan de basis van het ontstaan van atypische werkvormen**?
- Welke zijn in dit verband **de uitdagingen en de opportuniteiten** voor uw organisatie én voor HR?

**Frank Vander Sijpe, Director HR Research Securex**

# WAT VERSTAAN WE ONDER ATYPISCHE WERKVORMEN?

De meest voorkomende manier om atypische werkvormen in kaart te brengen, is te vertrekken vanuit de klassieke arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur in het kader van een voltijdse job. Alles wat afwijkt van deze standaard kan dan beschouwd worden als "atypisch" (Schmid, 2015): tijdelijke arbeid, deeltijdse arbeid, en zelfstandigen zonder personeel vallen hier dan onder.

Passen wij deze benadering toe op de Belgische arbeidsmarkt op basis van de data van de Arbeidskrachtenenquête van Eurostat (AKE) dan stellen wij een significante toename vast van dit soort werkvormen (zie figuur 1). Terwijl de beroepsbevolking tussen 2007 en 2016 met 4,7% is gestegen, vertonen de atypische werkvormen een stijging met 13,25% van de zelfstandigen zonder personeel, een stijging van 10,8% van de tijdelijke werknemers, en een stijging met 17,6% van de deeltijdse werknemers.



Figuur 1: Atypische vormen van arbeid als deel van de beroepsbevolking in België van 2007 tot 2016. (Bron: Eurostat – AKE; berekeningen: LENTIC)

Deze opdeling stelt ons in staat om regionale of internationale vergelijkingen te maken, maar vertoont anderzijds ook een aantal lacunes:

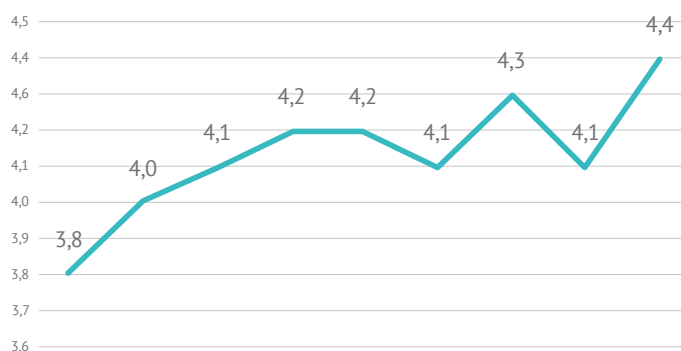
Zij brengt de nieuwste werkvormen niet duidelijk in kaart.

Zij biedt geen dieptezicht in de diversiteit van de atypische werkvormen.

Meer recente onderzoeken proberen de "grijze zone" van de atypische werkvormen meer gedetailleerd en scherper in beeld te brengen.

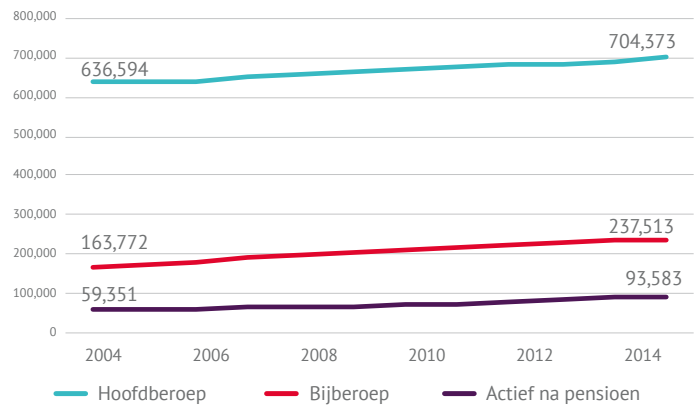
**Sommige onderzoeken vertrekken van een nominatieve opsomming. Zo wordt gewag gemaakt van:**

- **MOONLIGHTERS** (personen met meerdere jobs, zie figuur 2 en/of personen die een activiteit als zelfstandige in bijberoep beoefenen, zie figuur 3)

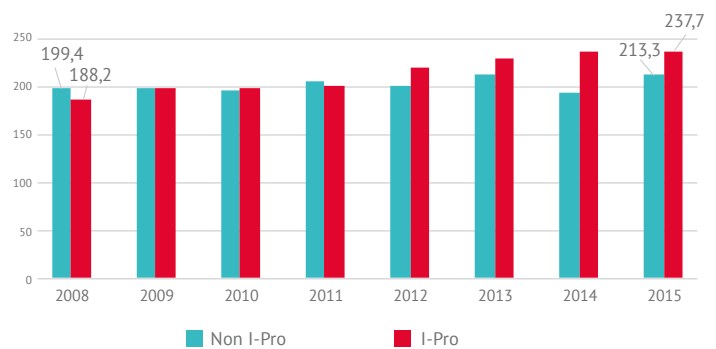


Figuur 2: Deel van de actieve beroepsbevolking in België met een tweede baan (in %). (Bron: Eurostat - AKE. Berekeningen: LENTIC)

- De **INDEPENDENT PROFESSIONALS** of I-Pro (autonome intellectuele werknemers in de dienstensector, zie figuur 4),

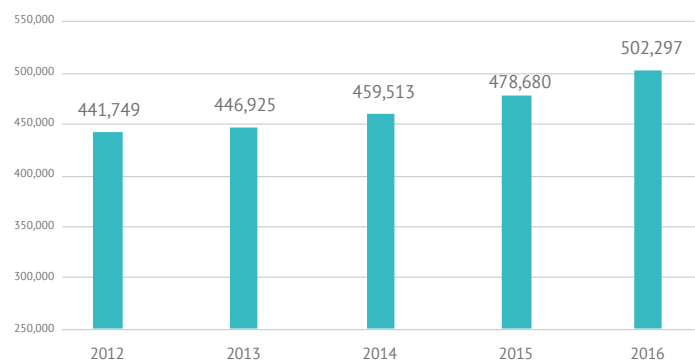


Figuur 3: Zelfstandigen in hoofdberoep en bijberoep (Bron: RSVZ)



Figuur 4: Zelfstandigen zonder personeel in de sectoren I-Pro en non I-Pro (in duizenden) (Bron: Eurostat - AKE. Berekeningen: LENTIC)

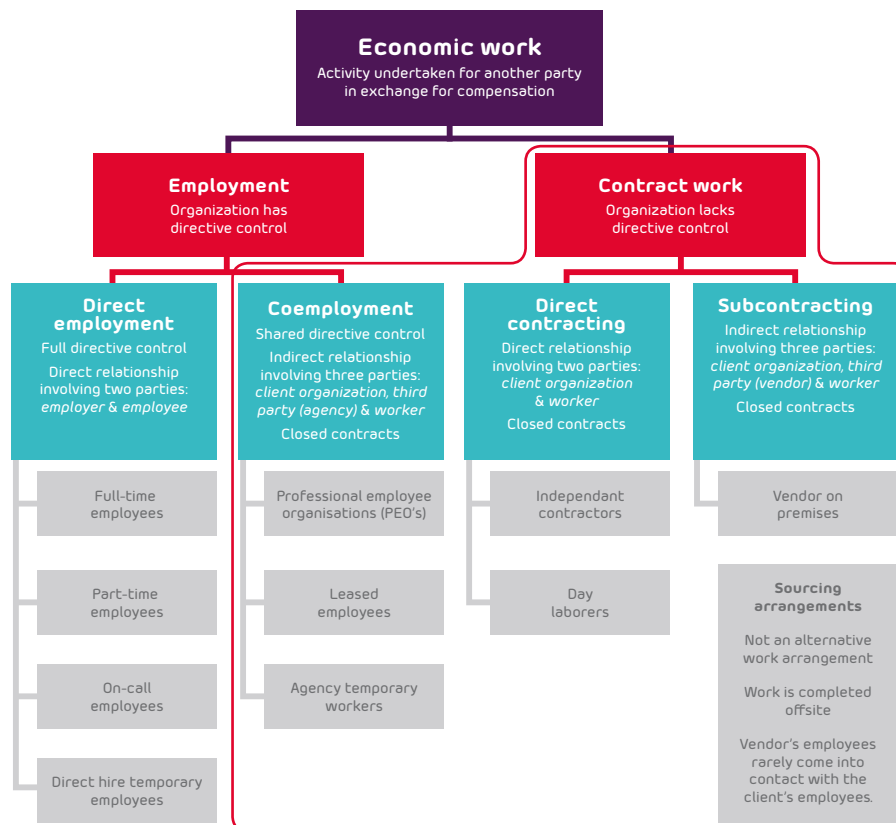
- De **ON-CALL WORKERS** (van wie er vele in werkelijkheid het statuut van student hebben, zie figuur 5)



Figuur 5: Evolutie jobstudenten in België (Bron: RSZ)

Het kwantitatieve onderzoek van Katz & Krueger (2016) vermeldt daarnaast “temporary help agency workers, on-call workers, contract company workers, and independent contractors or freelancers”.





Figuur 6: Algemene tabel van werkregelingen. (Cappelli & Keller, 2013).

Andere onderzoeken vertrekken dan weer vanuit een **meer conceptuele benadering** van atypische werkvormen. Zo stellen Cappelli & Keller (2013) vast dat een groeiend deel van de beroepsbevolking in omstandigheden werkt waarin **het toezicht op het arbeidsproces gedeeld wordt met derden** (co-werk, uitbesteding) of zelfs helemaal vervaagt (“direct contracting”) terwijl de controle steeds meer focust op de te behalen resultaten (zie figuur 6).

Vanuit dit perspectief wordt het aspect **“autonomie op het werk”** een belangrijk element in de definiëring van **atypische werkvormen**.

Het begrip “autonomie” kan in relatie met een job vanuit drie invalshoeken benaderd worden. Het kan betrekking hebben op:

- het **werkstatuut** (wie is verantwoordelijk voor de loopbaan en in welke mate is er sprake van sociale bescherming)
- de **inhoud** van het werk (meer bepaald met de vrijheid van handelen tijdens de uitoefening van het werk)
- de **arbeidsvoorwaarden** (wat bij klassieke arbeids-overeenkomsten meestal het domein is van HR)

Deze drie invalshoeken laten ons toe om een matrix op te stellen die een goed beeld weergeeft van de diversiteit van situaties die kunnen voorkomen vertrekkend vanuit de mate van autonomie op het werk op vlak van werkstatuut, werkinhoud, en arbeidsvoorwaarden (zie figuur 7). Op basis van deze matrix stellen we vast dat de meest voorkomende atypische werkvormen in de praktijk, eigenschappen combineren die zich rechts (“minder autonomie”) en links (“meer autonomie”) in de tabel bevinden.

Een **“on-call” werknemer** - een Uber-chauffeur bijvoorbeeld - combineert een statuut van zelfstandige en een privaat verzekeringsstelsel, met een sterke economische afhankelijkheid. Hij heeft weinig vrijheid wat betreft de inhoud van het werk maar werkt relatief autonoom op vlak van zijn arbeidsomstandigheden.

Een **“in-house” consultant** op een project heeft daarentegen een statuut van loontrekkende dat hem sociale bescherming garandeert, maar kan voor meerdere klanten presteren. Hij kan de inhoud van zijn werk relatief vrij bepalen, terwijl hij tegelijk gestandaardiseerde of individueel overeengekomen arbeidsomstandigheden geniet.

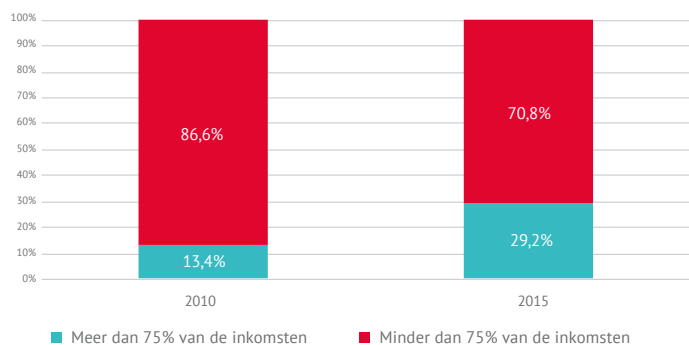


		WORK STATUS						
MORE AUTONOMY		Pure independent contractor	Supported independent contractor (LMIs, umbrella organizations)	Temporary worker	Regular employee			
		Private insurance systems	Access to insurance packages offered by third parties	Discontinuous access to social rights	Continuous access to social rights			
		Diversity of clients		Economic dependency (one single client)				
		Deliberate choice for casual work		Forced choice for casual work				
			WORK CONTENT					
		Broad guidelines allowing job crafting		Strict and detailed specifications				
		Work pace and workload at the discretion of workers		Work pace and workload imposed by the client organization				
		Standardization of skills	Mutual adjustment	Standardization of norms and values	Standardization of outcomes	Standardization of work processes	Direct supervision	
		Few support and/or access to shared expertise, low identification to a professional community		Strong support and/or access to shared expertise, high identification to a professional community				
			WORKING CONDITIONS					
	Self-responsibility for developing skills	Access offered to functional equivalents for skills development		Customized skills development plans based on ad hoc negotiations		Standardized training policies		
	Self-responsibility for generating a steady income flow	Financial support offered by third parties		Individualized salary packages resulting from interpersonal negotiations		Standardized salary grids		
	Self-responsibility for time and space arrangements	Access to shared facilities (co-working)		Ad hoc time and space arrangements resulting from interpersonal negotiations		Predetermined work schedules and space arrangements		
						LESS AUTONOMY		

Figuur 7: Matrix met betrekking tot de analyse van autonomie op het werk (F. Pichault, HEC Liège - LENTIC)

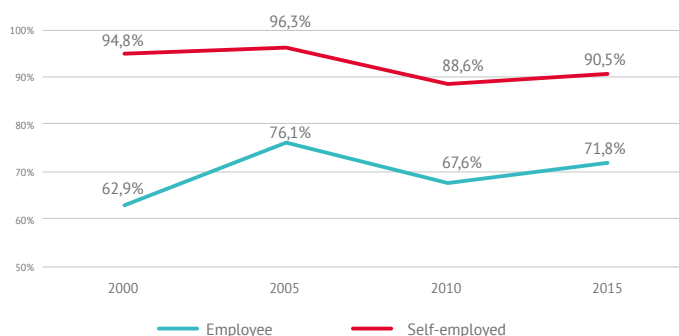
De data en gegevens van de **European Working Conditions Survey (EWCS)** wijzen op een aantal **relevante indicatoren** op vlak van autonomie **binnen een Belgische context**.

Met betrekking tot het **werkstatuut** stellen we een **sterke groei** vast bij de **populatie zelfstandigen** in België over de periode van 2010 tot 2015. Opvallend is dat **29% onder hen** zich vandaag in een **situatie van sterke economische afhankelijkheid** bevindt. Meer dan 75% van hun inkomsten zijn afkomstig van één belangrijke klant (zie figuur 8).



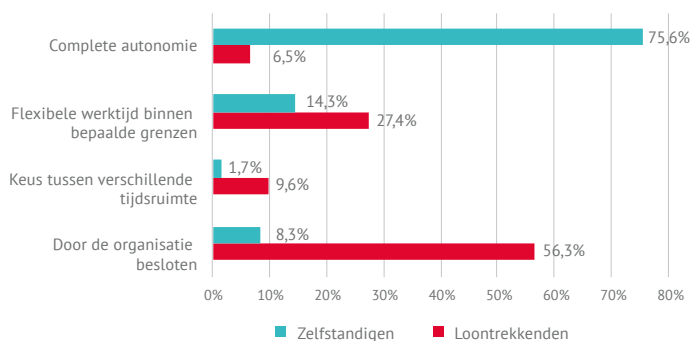
Figuur 8: Economische afhankelijkheid onder de zelfstandigen in België (volgens de factor aandeel inkomsten bij hun voornaamste klant) (Bron: EEAO. Berekeningen: LENTIC)

Met betrekking tot **werkinhoud** noteren we dat een steeds grotere groep Belgische werknemers trendmatig gezien meer autonomie ervaart in de keuze van hun werkmethoden. We zien het omgekeerde bij de Belgische zelfstandigen (zie figuur 9). Zij ervaren steeds minder autonomie. Dit geeft aan dat de klassieke arbeidsstatuten op vlak van autonomie qua werkmethodes in de tijd stilaan naar elkaar toegroeien.



Figuur 9: Aandeel van de werknemers die verklaren autonoom te zijn met betrekking tot hun werkmethoden in functie van het statuut (Bron: EEA0. Berekeningen. LENTIC)

Wanneer we kijken naar autonomie inzake **arbeidsomstandigheden**, zien we dat slechts 6,5% van de loontrekkenden volledig autonoom zijn werkrooster kan bepalen. Bijna één zelfstandige op 10 verklaart een werkrooster te hebben dat hem opgelegd wordt door de organisatie waarvoor hij of zij werkt (zie figuur 10).



Figuur 10: Autonomie ten aanzien van de werkroosters in functie van het statuut (Bron: EEA0. Berekeningen. LENTIC)

Autonomie op het werk is een belangrijke **hefboom voor motivatie**. Dat leren we onder andere vanuit de Self Determination Theory (Deci & Ryan, 2000). Anderzijds houdt autonomie vanuit een **sociaal-juridische invalshoek** ook een aantal **risico's** in voor individuen.



**Risico's verbonden aan een grote mate van autonomie**

- Discontinuïteit in de toegang tot sociale bescherming, geen of geringe dekking van ziekteperiodes, invaliditeit, zwangerschap, werkloosheid, pensioen, enz.
- Geen ondersteuning bij het delen van expertise en bij professionele identificatie
- Weinig mogelijkheden tot competentieontwikkeling
- Lage en/of onregelmatige inkomsten
- Moeilijkheid om werktijd en werkplaats te combineren met een evenwichtige work-life balance



**Risico's verbonden aan een beperkte mate van autonomie**

- Economische afhankelijkheid
- Gedwongen oriëntatie naar het statuut van zelfstandige
- Weinig mogelijkheden tot job crafting, onderwerping aan strikte controles
- Geen vat op het werktempo en de werkdruk
- Verplichting tot het volgen van niet-overdraagbare opleidingen
- Verplichting tot het accepteren van werktijden en werkplaatsen die niet altijd in harmonie zijn met de individuele verwachtingen en/of behoeften



# WELKE TENDENSEN LIGGEN AAN DE OORSPRONG VAN HET ONTSTAAN VAN ATYPISCHE WERKVORMEN?

Er heerst algemene eensgezindheid over het feit dat de evolutie naar meer atypische werkvormen een fundamentele trend is, en niet één of andere hype. Uit de hierboven geciteerde cijfers blijkt dat deze tendens zich ook in België langzaam maar zeker aftekent.

**Wij verwachten bovendien dat deze evolutie zich op relatief korte termijn zal versnellen:**



De **uittrede van de babyboomgeneratie** van de arbeidsmarkt (werknemers geboren tussen 1945 en 1965). Een aantal van hun jobs zal niet of slechts gedeeltelijk vervangen worden door nieuwe jobs en/of ingevuld worden door contractanten, freelancers, of zelfs door robots en/of door artificiële intelligentie.



De **toenemende automatisering en robotisering** zorgt voor polarisatie op de arbeidsmarkt waarbij in een aantal gevallen aan de slag gaan als zelfstandige een noodzaak wordt om zich een inkomen te verwerven.



De economische groei in de dienstensector gekoppeld aan de vaak **tijdelijke nood** in organisaties aan een **diepgaande expertise** van **hoger opgeleide medewerkers**, die kunnen functioneren in **multidisciplinair samengestelde teams** en in **projectomgevingen**.

Naast deze macro-economische evoluties, stellen wij bovendien een **sterk groeiende behoefte naar meer flexibiliteit** vast. Dit geldt zowel voor **organisaties als voor individuen**.

“ De schaarste op de arbeidsmarkt van sommige categorieën hooggeschoolde werknemers zal in schril contrast staan met het overaanbod aan kort- of niet-geschoolden. Dit zal aan de ene kant leiden tot “aantrekkelijke” functies, en aan de andere kant tot “weinig benijdenswaardige” jobs.



Patrick Lootens, Director Innovation, Securex



## OP ORGANISATIENIVEAU

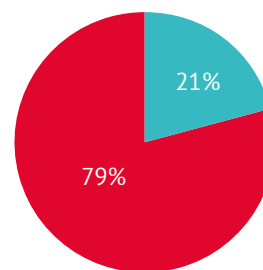
De **behoefte** aan meer **contractuele flexibiliteit** vindt vooral zijn oorsprong in **bedrijfseconomische uitdagingen** en overwegingen:

- De **onvoorspelbare marktvrage** (elasticiteit van de vraag in een volatiele, onzekere, complexe, en ambigue omgeving)
- De **rentabiliteit**: procentuele evolutie van de loonkosten ten opzichte van de omzet en de marge
- De **behoefte aan kennis en specifieke expertise** in het kader van projectwerk dat vaak co-creatie vereist met externe partners
- De stijgende **vraag van klanten** naar **oplossingen op maat**
- Het belang van externen in de **permanente zoektocht naar innovatie en creativiteit**

De **Belgische ondernemingen** blijven in het algemeen (voorlopig?) **eerder voorzichtig** ten opzichte van dergelijke ontwikkelingen. In een Securex-bevraging in het najaar van 2016 bij 298 werkgevers geeft slechts 21% van de HR-verantwoordelijken aan dat hun organisatie bereid is geleidelijk aan te evolueren naar een mix van 50% loontrekkenden en 50% andere werkvormen om beter in te spelen op de volatiele vraag (zie figuur 11).

Voor de kleinere ondernemingen (met maximum 50 werknemers) zouden positief staan tegenover deze evolutie. Uiteraard is de **sector** waarin een organisatie zich bevindt, gekoppeld aan **het aanbod op de arbeidsmarkt** waarschijnlijk belangrijker in deze overweging dan wel de grootte van de organisatie.

“ Om een flexibele arbeidsmarkt te garanderen, is mijn organisatie bereid om geleidelijk aan te evolueren naar een mix van 50% loontrekkenden en 50% andere statuten zoals zelfstandigen, freelancers of autonome werknemers.



■ Akkoord ■ Niet akkoord

Figuur 11: Werkgevers en hun intenties met betrekking tot atypische werkvormen in België (Bron: Securex-enquête 2016)





## OP INDIVIDUEEL NIVEAU

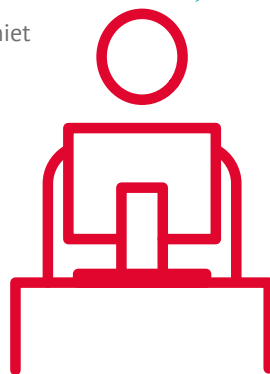
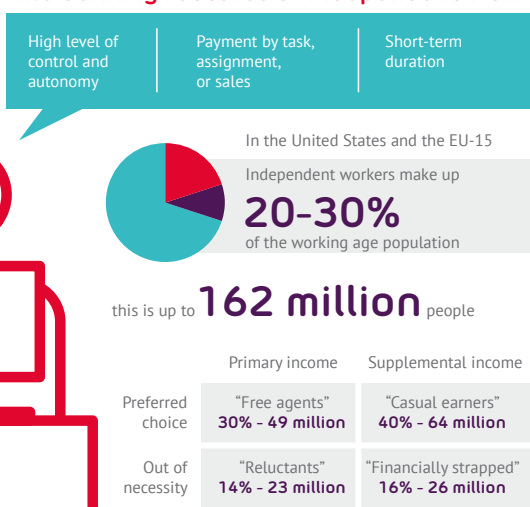
De groeiende behoefte aan meer professionele flexibiliteit bij individuen kunnen we verklaren vanuit een aantal psychologische en sociologische achtergronden:

- Verlangen naar **meer autonomie** (op vlak het bepalen **van werktijd, werkplaats, werkinhoud**)
- Streven naar een **betere work-life balans**
- Beter en meer **kunnen inzetten op eigen talenten/capaciteiten**
- **Behoeftte aan waardering, betrokkenheid en verbondenheid**

Volgens een recente **enquête van McKinsey<sup>2</sup>** uitgevoerd in de Verenigde Staten en in een aantal Europese landen kiest een meerderheid (40%) van de professioneel actieve bevolking vooral voor flexibelere en meer autonome vormen van arbeid om een **bijkomend inkomen** ("casual earners") te verwerven, en dus **niet uit financiële noodzaak** (zie figuur 13). En het zijn bovendien niet alleen jongeren zijn die hiervoor kiezen.

De gegevens van de **Securex Benchmark van 2017<sup>3</sup>** bevestigen deze vaststelling: **1 op 4 van de Belgische werknemers overweegt om in de toekomst verschillende professionele activiteiten te combineren**. Zij zouden dit voornamelijk doen met het oog op het **verwerven van bijkomende inkomsten** gecombineerd met het zich kunnen **uitleven in hun hobby en/of passie**.

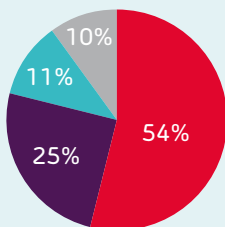
### The defining features of independent work



Figuur 12: Resultaten enquête McKinsey over autonoom werk (Bron: McKinsey Global institute)

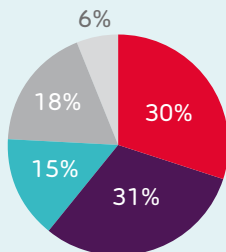
## Drijfveren om verschillende professionele activiteiten te combineren onder verschillende statuten

### Waarom doet u dit?



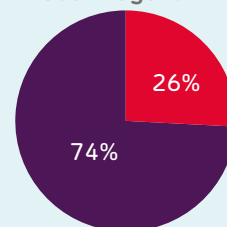
- Om bijkomende inkomsten te verkrijgen
- Om mijn passie/hobby te beoefenen voor mijn persoonlijke ontplooiing
- Om geleidelijk van beroepsactiviteit te veranderen
- Andere

### Waarom doet u dit niet?



- Geen interesse
- Geen tijd
- Moeilijk te implementeren (fiscaal, legaal, sociaal)
- Nog niet overwogen
- Andere redenen

### Zou u dit in de toekomst overwegen?



- Ja
- Nee

Figuur 13: Resultaten bevraging Belgische werknemers naar argumenten om te kiezen voor atypische werkvormen (Bron: Securex Benchmark 2017)

<sup>2</sup> Mc Kinsey Global Institute, Independent work, choice, necessity & the gig economy, 2016

<sup>3</sup> Het betreft hier een tweejaarlijkse enquête gebaseerd op een representatieve steekproef van alle Belgische werknemers in termen van leeftijd, geslacht, statuut en regio (Persbericht Securex, februari 2017).



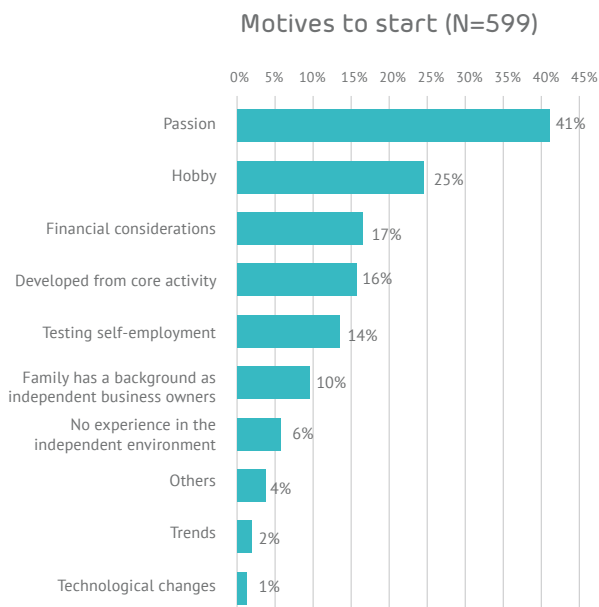
Een andere **Securex-bevraging** bij een steekproef van **600 zelfstandigen in bijberoep in 2015**, een sterk groeiend klantensegment bij Securex, geeft aan dat het **verwerven van een bijkomend inkomen** zelfs **niet het eerste argument** is om te starten in dit statuut. Een ruime meerderheid onder de respondenten (77%) geeft bovendien aan niet te overwegen om ooit zijn zelfstandig bijberoep als hoofdberoep te zullen uitoefenen (zie figuur 14).

“ De Belgische werknemers zijn professioneel honkvast, maar velen onder hen opteren vandaag voor een tweede job.

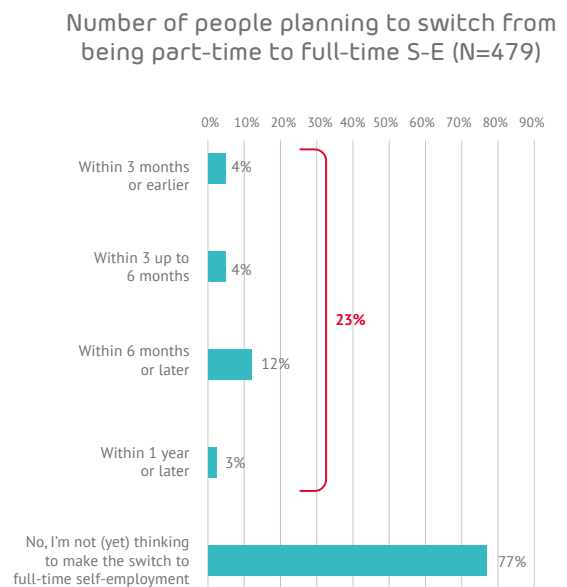


**Frank Vander Sijpe,**  
Director HR Research Securex

Q: "What was the most important motive to start a business on a part-time basis"



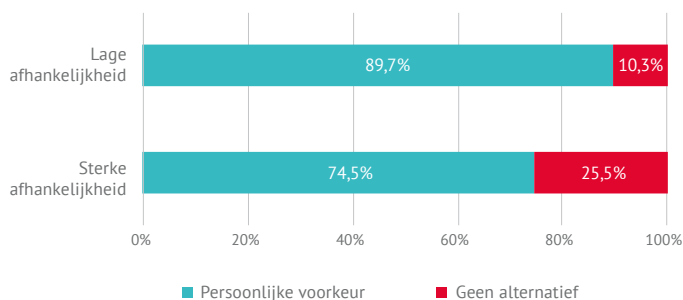
Q: "Do you think about making the step to a full-time business ownership in the short term? If you will, within which period of time?"



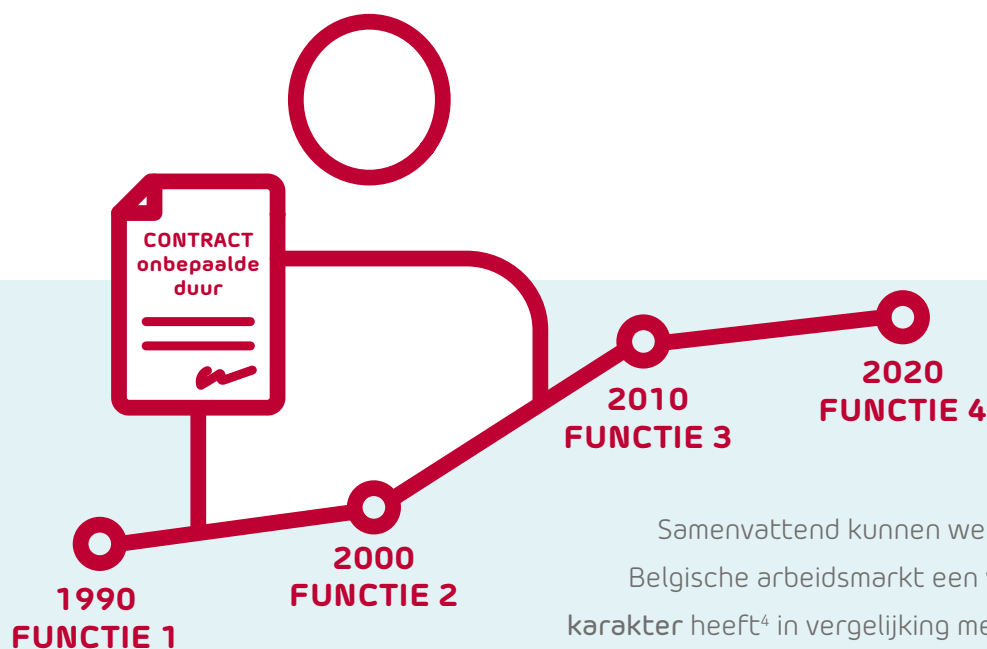
Figuur 14: Resultaten van bevraging zelfstandigen in bijberoep (Bron : Securex, 2015)

Deze cijfers moeten echter enigszins genuanceerd worden. **Opteren voor een atypische werkvorm** is in een aantal gevallen **niet noodzakelijk een eigen individuele keuze**. Deze keuze wordt soms **opgelegd door de klant**, of is het gevolg van **economische noodzaak** om zich een inkomen te verwerven.

In dat verband verwijzen wij andermaal naar het feit dat heel wat zelfstandigen zich in een **situatie van economisch afhankelijkheid** bevinden (zie eerder, figuur 8). **Een kwart (25,5%) van de zelfstandigen in deze groep geeft aan dat zij voor dit statuut geopteerd hebben omdat zij “geen andere alternatieven hadden”** (zie figuur 15).



Figuur 15: Keuze om een zelfstandige activiteit uit te oefenen volgens de mate van economische afhankelijkheid in België. (Bron: EEAO. Berekeningen: LENTIC)



Samenvattend kunnen we stellen dat de Belgische arbeidsmarkt een **vrij conservatief karakter** heeft<sup>4</sup> in vergelijking met andere landen als het gaat over **atypische werkvormen**. De meeste **Belgische werknemers (90%)** werken nog steeds met een **arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur**. Wij zijn op dit vlak zelfs **koploper in Europa**<sup>5</sup>.

Bovendien **veranderen Belgische werknemers weinig van job** tijdens hun loopbaan, en oefenen zij zelfs **gemiddeld 10 jaar dezelfde functie uit**<sup>6</sup>. Tot slot blijkt uit recente studies dat - ondanks de ontwikkelingen die in het eerste deel van dit Focus report werden voorgesteld - **Belgische jongeren** ook nog steeds liefst **tot hun pensioen bij hun werkgever zouden blijven**<sup>7</sup>. Dit neemt niet weg dat er op relatief korte termijn wel degelijk een trend aandient die organisaties in het algemeen, én ook de HR-functie voor nieuwe uitdagingen stelt.

<sup>4</sup> Luc Sels (KUL), in Trends, Vrije Tribune, 27 juli 2015

<sup>5</sup> Conseil supérieur de l'emploi, rapport 2017, p. 101

<sup>6</sup> Arbeidsmarktflits, Over Werk, Jobmobiliteit, 2015

<sup>7</sup> Randstad, Le travailleur belge et sa carrière, 2014



# WAT ZIJN DE UITDAGINGEN VOOR UW ORGANISATIE, ÉN VOOR HR?

## INVENTARISEREN VAN DE HUIDIGE SITUATIE: NAAR EEN *GLOBAL WORKFORCE VIEW* IN HET KADER VAN *TOTAL TALENT MANAGEMENT*

Eerst en vooral is het belangrijk dat u als organisatie een overzicht krijgt van uw global workforce. Hoeveel medewerkers telt uw organisatie, inclusief externe profielen? In de meeste gevallen blijkt dat de **bevoegdheid over het inhuren van externen, zowel organisatorisch als budgettair, heel versnipperd is.**

Een recente enquête van ProCured<sup>8</sup> bij 130 directie- en kaderleden toont aan dat deze verantwoordelijkheid **slechts in 16% van de gevallen alleen bij de HR-afdeling ligt. In 16% van de gevallen ligt de verantwoordelijkheid uitsluitend bij de afdeling Aankoop.** Terwijl de studie de nadruk legt op de belangrijke rol van het lijnmanagement (26%), is de belang-

rijkste conclusie dat het **vaak om een gedeelde verantwoordelijkheid** gaat: het beheer van deze externe dienstverleners gebeurt in de meeste gevallen **gezamenlijk door verschillende afdelingen (41%)**. Het mag duidelijk wezen: zonder een proactieve houding is de rol van HR eerder marginaal te noemen.

Dit houdt voor organisaties een aantal risico's in op vlak van onder andere kostenbeheersing, kennisborging, en branding. We raden aan dat alle werkvormen en werkstatuten binnen eenzelfde organisatie geïntegreerd zouden worden in de HR-architectuur van de organisatie. Enkel op deze wijze kan er sprake zijn van een total talent management.

- ❓ **Beschikt u op vandaag over een overzicht van alle medewerkers (intern/extern) die momenteel actief zijn binnen uw organisatie? Nominatief en in %?**
- ❓ **Heeft u een idee van de procentuele verdeling van de medewerkers op de payroll en deze die als contractant, extern consultant, of freelancer actief zijn binnen uw organisatie?**
- ❓ **Wie is binnen uw organisatie de belangrijkste beslissingsnemer (budget, "go"- "no go") om externen in te huren?**
- ❓ **Heeft uw organisatie formele processen met betrekking tot het beheer van externe/tijdelijke werkkrachten?**

<sup>8</sup> Inhuur van Externen: Is dat en zaak voor HR, Procurement of de Business?, 2017.



## ONTWIKKELING VAN VISIE MET BETREKKING TOT "GLOBAL WORKFORCE" ("TO BE")

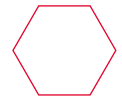
Vanuit de huidige situatie zou een organisatie vervolgens voor zichzelf de strategische oefening moeten maken op basis van verschillende invalshoeken. Welke profielen houden we best in huis? Welk soort diensten of expertise

kunnen we best uitbesteden? En welk type contract is dan het meest geschikt? Onderstaand schema biedt een raamwerk om deze beslissingen te nemen.

HR Architectuur  
(Lepak & Snel, 1999)

In welke mate is de functie/kennis kritisch voor de organisatie?	Hoog	Samenwerken op basis van allianties en partnerships	Samenwerken op interne basis (pay roll) en ontwikkelen van engagement
	Laag	Samenwerken op basis van gestandaardiseerde contracten	Samenwerken gebaseerd op het verwerven van kennis/vaardigheden via de buitenwereld
		Laag	Hoog
		In welke mate vormt het menselijke kapitaal een concurrentieel voordeel?	

- ❓ Waar willen wij als organisatie naartoe evolueren op vlak van arbeidsstatuten?
- ❓ Welke soort kennis en expertise is kritisch binnen onze organisatie en welke minder?
- ❓ Welke zal procentueel de ideale verdeling zijn tussen medewerkers op de payroll en zij die in de periferie werken als contractant, freelancer, of consultant?
- ❓ Hoe evolueert het aanbod op de arbeidsmarkt binnen onze sector?
- ❓ Hoe kunnen wij ons positioneren als aantrekkelijke werkgever binnen ons segment gegeven de verwachtingen van onze doelgroep?



## UITDAGINGEN

Uiteindelijk rest de vraag: wat is de **positie van HR** in het **beheer van deze global workforce**? Wat zijn de concrete **uitdagingen** voor het beheer van atypische werkvormen? Het uitgangspunt vertrekt opnieuw vanuit het gegeven **autonomie op het werk** op vlak van **statuut, werkinhoud, en werkomstandigheden**.



### De diversiteit van de statuten beheren ("compliance")

De evolutie rond de atypische werkvormen en de hybridisatie van de werkstatuten binnen organisaties heeft als rechtstreeks gevolg dat elke organisatie **een juridische expertise** moet ontwikkelen die verder reikt dan de klassieke arbeidswetgeving. Het beheer van externe medewerkers vereist namelijk een uitgebreide kennis van het handels-, fiscaal en sociaal recht, van de wetgeving op het vlak van intellectuele eigendom, enz.

Bovendien zullen **de tussenpersonen geïdentificeerd** moeten worden die de flexibele arbeidsregelingen aanbieden of faciliteren. Zij worden vermoedelijk het aanspreekpunt bij uitstek voor het opzetten van samenwerkingsverbanden met externe medewerkers.

Bedrijven zullen in **dialogoog** treden met **"quasi-vakbonden"**. Zij zullen, buiten de traditionele circuits van sociale dialoog, de bekommernissen van deze externe dienstverleners behartigen (Hirsch & Steiner, 2017). De huidige sociale bescherming volstaat niet voor deze profielen. Nieuwe "functionele equivalenten" moeten worden ontwikkeld (Marsden, 2004, Schmid, 2015). Dit zijn regelingen die externe medewerkers een relatief veilige transitie tussen twee opdrachten garanderen. Deze equivalenten moeten HR-verantwoordelijken en organisaties ook in staat stellen om externe medewerkers mee te betrekken in hun beleid op vlak van engagement, motivatie en zelfs loyaliteit, én daarnaast ook hun individuele keuzevrijheid ten aanzien van autonoom werk garanderen (Keuskamp en al., 2013).



### Inspraak bij invullen werkinhoud

Lang niet alle extern ingehuurde zelfstandigen genieten een ruime autonomie op het werk. Eén van de essentiële taken van de HR-verantwoordelijken zal er dus in bestaan **omstandigheden te creëren** die **jobcrafting** stimuleren met het oog op **zingeving en betrokkenheid**.

*Jobcrafting* kan betrekking hebben op het zelf beslissen van werkt tempo en werkinhoud. Heel belangrijk is de manier waarop het management omgaat met deze medewerkers, bijvoorbeeld op vlak van sociale integratie van deze externe medewerkers (vooral wanneer zij rechtstreeks bijdragen aan het vernieuwingsproces van de onderneming) (Burke & Cowling, 2015). Bovendien is een duidelijke communicatie naar de "vaste" medewerkers over de visie op deze externe medewerkers cruciaal (Von Hippel & Kokokimminon, 2012), teneinde een sereen arbeidsklimaat te handhaven.





### Aandacht schenken aan de werkomstandigheden

Omdat extern ingehuurde medewerkers meestal niet opgenomen zijn in het HR-beleid van een organisatie, zijn zij vaak zelf verantwoordelijk voor hun competentieontwikkeling en hun loopbaantraject. Om de kwaliteit van het geleverde werk en de inzetbaarheid van dit type medewerkers te verbeteren, is het belangrijk om bij te dragen aan de uitbouw van een soort ecosysteem voor **de ontwikkeling van hun competenties en talenten buiten het kader van de onderneming** (Hall & Lansbury, 2006; Goldstein en al., 2012; Stam, 2015).

Bovendien vormt de garantie van **regelmatige instroom van inkomsten** voor iedere medewerker, ongeacht zijn statuut een belangrijke uitdaging, waarover met andere partners (leveranciers, klanten, overheden, enz.) op regionale of lokale basis onderhandeld moet worden teneinde hieromtrent tot bepaalde afspraken en regelingen te komen (Miller, 2015). Tot slot draagt ook de **terbeschikkingstelling van de infrastructuur en het materiaal** binnen een organisatie aan externe medewerkers (Johns & Gratton, 2013; Gandini, 2015) ongetwijfeld bij tot de ontwikkeling van dynamische arbeidsgemeenschappen.



### Beheer van de kosten

HR dient duidelijke afspraken te maken met de tussenpersonen over de tarieven die zij hanteren in de huidige en toekomstige opdrachten, zeker wanneer een langdurige of zelfs structurele samenwerking wordt overwogen.



### Kennisbeheer

Hoe kan eventuele kennis en expertise, die binnen de organisatie door externen is opgebouwd of gerealiseerd, geborgd worden binnen de organisatie? Wat zijn de risico's dat deze kennis zou verdwijnen eens de externe medewerker niet langer in dienst is van de organisatie?



### Waarden

Welke initiatieven kunnen/mogen genomen worden in de ondersteuning van de identificatie van extern personeel met de organisatie waarin zij actief zijn? We denken dan aan onder andere introductiedagen, opleidingen, toegang tot bedrijfsevents, ... Want zij vertegenwoordigen uiteindelijk in allerlei contacten met zowel interne als externe klanten steeds de organisatie waarvoor zijn werken ongeacht hun statuut (Fleming, 2017).

# REFERENTIES

- .....
- Burke, A. & Cowling, M. (2015). The use and value of freelancers: the perspective of managers. In Burke, A. (Ed.). *The Handbook of Research on Freelancing and Self-Employment*. Dublin, Senate Hall Academic Publishing, 1-14.
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2013). Classifying work in the new economy. *Academy of Management Review*, 38(4), 575-596.
- Fleming, P. (2017). The human capital hoax: work, debt and insecurity in the era of uberization. *Organization Studies*, 38(5) 691–709.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000). Self Determination Theory and facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Gandini, A. (2015). The rise of coworking spaces: a literature review. *Ephemera. Theory & Politics in Organization*, 15(1), 193-205.
- Goldstein, H.A., Lowe, N. & Donegan, M. (2012). Transitioning to the new economy: individual, regional and intermediation influences on workforce retraining outcomes, *Regional Studies*, 46: 1, 105-118
- Hirsch, J. & Seiner, J.A. (2017). A modern union for the modern economy. *Fordham Law Review* (forthcoming). Retrieved from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2924833](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2924833)
- Hall, R. & Lansbury, R.D. (2006). Skills in Australia: Towards Workforce Development and Sustainable Skill Ecosystems. *Journal of Industrial Relations*, November, 48, 575-592.
- Johns, T. & Gratton, L. (2013). The third wave of virtual work. *Harvard Business Review*, January-February: 66-73.
- Katz, L. F. & Krueger, A.B. (2016). The rise and nature of alternative work arrangements in the United States, 1995-2015, Working Paper. Accessed at [https://krueger.princeton.edu/sites/default/files/akrueger/files/katz\\_krueger\\_cws\\_-\\_march\\_29\\_20165.pdf](https://krueger.princeton.edu/sites/default/files/akrueger/files/katz_krueger_cws_-_march_29_20165.pdf)
- Keuskamp, D., Mackenzie, C.R.M., Ziersch, A.M., & Baum, F.E. (2013). Deliberately casual? Workers' agency, health, and nonstandard employment relations in Australia. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(6), 620-627.
- Lepak, D.P. & Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*. 24(1), January, 31-48.
- Marsden, D. (2004). The 'Network Economy' and models of the employment contract. *British Journal of Industrial Relations*, 42 (4), December, 659-684.
- Miller, M.R. (2015). Getting paid in the naked economy. *Hofstra Labor & Employment Law Journal*, 32 (2), 279-299.
- Schmid, G. (2015). Sharing risks of labour market transitions: Towards a system of employment insurance. *British Journal of Industrial Relations*, 53(1), 70-93.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique, *European Planning Studies*. 23(9), 1759-1769
- Von Hippel, C., & Kokokimminon, K. (2012). When temporary employees are perceived as threatening: Antecedents and consequences. *Leadership and Organizational Development Journal*, 33, 200-216.



## MEER WETEN

.....

In het najaar van 2016 startte Securex een structurele samenwerking op voor vier jaar met Prof. François Pichault die verbonden is aan het "Laboratoire d'Etudes sur les Nouvelles formes de Travail, l'innovation et le Changement" (LENTIC), van de Haute Ecole Commerciale (HEC), een associatie van de Universiteit van Luik (ULg).

Deze samenwerking beoogt volgende doelstellingen:



Het in kaart brengen en analyseren van de evoluties met betrekking tot de atypische werkvormen in België



Het inventariseren van de diverse initiatieven die intermediaire spelers op de arbeidsmarkt ontwikkelen in verband met deze evoluties



Het bestuderen van de effecten van deze evoluties op de HR-functie in een organisatie



Het ontwikkelen van adviezen aan de overheid met betrekking tot deze evoluties

Wilt u meer weten over de samenwerking tussen LENTIC, HEC en Ulg of heeft u vragen met betrekking tot de inhoud van dit Focus report?

**Contacteer:**



Frank Vander Sijpe  
Directeur HR Research  
frank.vander.sijpe@securex.be  
M +32 478 40 29 32



Patrick Lootens  
Director Innovation Securex  
patrick.lootens@securex.be  
M +32 476 46 43 17



Martine Kersten  
Innovation Expert | Innovation  
martine.kersten@securex.be  
M +32 471 70 75 66



François Pichault  
HEC Liège - LENTIC  
f.pichault@ulg.ac.be



Frédéric Naedenoen  
HEC Liège - LENTIC  
f.naedenoen@ulg.ac.be



Louis Florin  
HEC Liège - LENTIC  
l.florin@ulg.ac.be

**Bezoek onze website en/of raadpleeg onze white papers:**

[www.securex.eu](http://www.securex.eu)

[www.securex.eu/whitepapers](http://www.securex.eu/whitepapers)

Wilt u automatisch informatie over de Securex white papers?  
Surf naar [www.securex.be](http://www.securex.be) en schrijf u in op onze nieuwsbrief.

Volg ons via **Twitter** @Securex\_BE en **LinkedIn** /securex.be

