

Werk op maat

Minister van Werk Kris Peeters maakte met HRMagazine de balans op van zijn inspanningen van de voorbije maanden. Hij zat alvast niet stil. Om zich te laten inspireren, verkende hij de denkpistes van de International Labour Organisation in Genève rond The Future of Work en verdiepte hij zich in initiatieven in Oostenrijk en Denemarken, het land van de flexicurity.

TEKST: Patrick Verhoest
FOTO: Hendrik De Schrijver

Maar geen van de beproefde recepten valt zomaar te kopiëren, want ze groeiden in een historische context die niet de onze is. We zullen zelf ons model moeten ontwikkelen en dat hoopt Kris Peeters te doen op basis van suggesties op het terrein. De Minister van Werk was dan ook tevreden met het bezoek van zeven hr-managers dat HRMagazine voor hen organiseerde.

“Er komen nogal wat uitdagingen op ons af”, zegt Kris Peeters bij de verwelcoming van het gezelschap. “Zo moeten we ons arbeidsrecht en -organisatie van voor en na de Tweede Wereldoorlog op een nieuwe leest schoeien. Het heeft ons goede diensten bewezen voor een grotendeels industriële economie, maar biedt vandaag onvoldoende antwoorden voor de veranderingen die zich voltrekken.” Alleen al het tijdsaspect in de prestatiemeting is problematisch. De tijdsregistratie is in heel wat sectoren al weggefallen. Maar dat leidt meteen tot de vraag wat het verloningscriterium wordt. ‘Output’, denk je dan, maar de meting daarvan is minder evident.

Acute problemen

Kris Peeters stelt vast dat een modernisering van werk onontkoombaar is. De relatie werknemer – werkgever is achterhaald. Die evolueert, maar niet even snel en in dezelfde zin als in alle sectoren. “In de ICT-wereld of bij ingenieurs gaat het sneller dan in eerder traditionele omgevingen. Het is onze taak om voor een regelgeving en een kader te zorgen dat jullie toelaat om voldoende soepel op die realiteit in te spelen. Anderzijds zijn de recente cijfers van stress en burn-out zorgwekkend. Dat geldt ook voor de stijgende cijfers van de gezondheidszorg en van de ziektekosten. Eerste prognoses voor de gezondheidszorg gaan richting 1,5% van het BNP (buiten inflatie). Ook de impact van arbeidsongeschiktheid vergroot. Hoe verzoenen we dat met de noodzaak om langer te werken? In Denemarken gaan ze naar een pensioenleeftijd van 77 jaar! In die context wordt de rol van hr steeds belangrijker. Ook voor de ondernemingen is dit van belang, want het menselijk kapitaal maakt steeds meer een competitief verschil.”



Kris Peeters

De topprioriteit is werkbaar werk geworden, zegt Kris Peeters: “Dat is natuurlijk een containerbegrip, maar we maken werk van concrete invullingen. We hebben een wetsontwerp over glijdende werktijden naar de Nationale Arbeidsraad (NAR) gestuurd. Jullie passen die allemaal al toe, maar het is niet wettelijk. We zullen nu zorgen dat jullie rustig kunnen slapen, althans voor wat dat betreft. Hetzelfde geldt voor deeltijdse arbeid en de grote administratieve rompslomp die daarmee gepaard

“Niet iedereen heeft de veerkracht om zelfstandige te worden. Je moet sociale bescherming blijven bieden aan de werknemer”

Kris Peeters, minister van Werk

gaat. Roosters moeten vijf dagen op voorhand ingediend zijn en dat veroorzaakt extra werk bij wijzigingen. Hoe kunnen we de administratieve last verminderen en toch nog een niveau van controle behouden? Het is een echte evenwichtsoefening. Er ligt nu een voorstel bij de NAR voor de versoepeling van het huidige wetgevend kader.”

Loopbaansparen

Een tweede aanpassing is die voor loopbaanspaar- en loopbaanrekening. De loopbaanrekening is eenvoudig. Peeters: “Het wordt alleen moeilijk zodra mensen willen weten wat deze planning concreet betekent voor hun pensioen. Dan moeten ze naar een tweede website en dan krijgen ze rekeningen die niet kloppen...”

Loopbaansparen is nog moeilijker te berekenen, maar voorzichtig lanceert Peeters al wat pistes: “In andere landen kan je al extra vakantiedagen opsparen. Bij ons gebeurt dat al in de praktijk tot januari – februari, maar wat gebeurt er met je saldo als je naar een ander bedrijf gaat, of naar een andere sector? En wat in dat geval met overuren? Wie zal dat registreren? We bestuderen wat anderen al hebben gedaan, o.m. bij Colruyt, Proximus en BNP Paribas Fortis. Innovatie kan ook uit de sectoren komen, gedreven door die individuele bedrijven.”

Steeds meer werknemers worden langdurig ziek. Hoe kunnen we die reïntegreren? Peeters denkt dat het altijd maatwerk zal zijn. In landen als Denemarken en Oostenrijk kunnen werknemers na een periode van afwezigheid als gevolg van burn-out terug aan de slag voor bijvoorbeeld één of twee vaste dagen in de week. “Maar wat met de vergoeding? Hoe voorkom je dat mensen liever niet komen als ze daarvoor hun uitkering moeten opgeven? Ook die uitdagingen zullen we moeten onderzoeken. We hebben van de sociale partners alvast in totaal vijftig voorstellen gekregen die nu richting uitvoering gaan.” **HR**

Op maat van *de hr-realistiteit*

Bert Van Rompaey, Head of HR bij BNP Paribas, opende het rondetafelgesprek met de minister met een positieve noot: "Eigenlijk is met de huidige stand van wetgeving al heel veel mogelijk. Maar niet alles is gekend bij heel veel bedrijven." Kris Peeters luisterde en stond alvast open voor de suggesties vanop het terrein.

TEKST: Patrick Verhoest
FOTO: Hendrik De Schrijver

// We hebben een analyse gemaakt van wat allemaal kan binnen de huidige wetgeving en wat mits kleine aanpassingen mogelijk zou kunnen zijn, arbeidswettelijk of parafiscaal", vervolgt Bert Van Rompaey. "En dan merk je dat heel veel van die thema's die aangehaald worden in werkbaar werk, eigenlijk al kunnen worden uitgewerkt. Loopbaansparen op korte termijn en overdragen van verlofdagen tot vijf jaar bijvoorbeeld, of overdragen van verlof naar andere bedrijven, mits een zeer kleine aanpassing. Alleen zijn die aspecten verstopt in de wetgeving en dus onbekend."

Minister Peeters volgt: "Dat is juist. Vandaar dat wij ook de piste volgen om een wettelijk kader te creëren waarbij op sectoraal en bedrijfsniveau kan worden geëxperimenteerd, ook al gaat men buiten sommige wettelijke bepalingen. Vroeger was er nog een volmachtenwet, maar dat hebben we nu niet meer. Maar laat ons een wettelijk kader maken met een menu met alle thema's waar het over gaat. Waar je op sectoraal niveau een akkoord werknemer/werkgever kan bereiken en waar je kan experimenteren en zelfs iets verder kan gaan dan het strikt wettelijk kader. Dat moeten we dan na een tijd evalueren en misschien veralgemenen. Ik denk dat zo'n methode sneller kan



Bert Van Rompaey

gaan. Ik wil hier graag een beroep doen op jullie innovatie en creativiteit en in de ondernemingen een kader scheppen dat testen mogelijk maakt en stimuleert. We zijn daar volop mee bezig."

Ruimte om te experimenteren

Kris Peeters: "De flexi-job is een oplossing op maat van de horeca en perfect mogelijk. Maar met flexi-jobs gaan we de arbeidsmarkt niet flexibiliseren. Er zal meer dan dat nodig zijn

op heel wat domeinen. Maak alvast gebruik van wat nu al kan en we zullen nog een stapje verder gaan om jullie het experimenteren mogelijk te maken. Ook omdat ik denk dat er groot verschil is van sector tot sector en binnen de sector van bedrijf tot bedrijf. Als je daar de ruimte niet laat om zelf invulling te geven, dan zijn we nog een paar jaar op weg.”



Koen van Raemdonck

Koen van Raemdonck, VP human resources bij BASF, brengt het thema van experiment in de richting van arbeidsrigiditeit rond arbeidsroosters: “Een ander belangrijk punt kan zijn om naar een arbeidstijd op jaarvlak te kijken in plaats van per kwartaal, de zogenaamde annuïteit. Voor ons zou men zelfs met periodes van twee jaar kunnen werken. Eén jaar zou al een gigantische stap vooruit zijn, omdat mensen die deeltijds en vijftig procent op jaarbasis willen werken, meer mogelijkheden krijgen. Organisatorisch kan het beter zijn hen drie maanden voltijds tewerk te stellen en dan drie maanden niet, om seizoenseffecten op te vangen, bijvoorbeeld bij onderhoud van installaties. Heel wat ervaren medewerkers zijn niet tegen langer werken maar zouden het fijn vinden om in periodes te kunnen werken: korte spurtjes afgewisseld met periodes van rust. Die vrijheid zouden we moeten hebben, ze sluiten aan bij de noden van de business.”

Creative speeltuin

Werner Verlinden, HR-Eandis, sluit zich aan bij deze vraag en gaat zelfs nog een stapje verder qua flexibiliteit: “Vandaag zijn we al creatief en doen we veel, maar omdat de wetgeving

die niet altijd volgt moeten we goed opletten. De sociale inspectie en alle mogelijke controlemechanismes volgen soms strakke, betonnen regeltjes. We hebben een creatieve speeltuin nodig binnen wettelijke kaders. Zo doen we al enkele jaren eindeloopbaanrekening, zij het dan eerder een beetje in de marge. We weten immers nooit hoe de sociale inspectie specifiek of de wetgeving in het algemeen op innovatieve ideeën zou reageren mochten we er controle op krijgen. Die flexibiliteit zouden we moeten krijgen. Daaraan gekoppeld is de houding van onze vakbonden, die nog een stuk in de vorige eeuw leven. We vragen dat ze hierin meegaan en creatief meedenken rond actuele thema's zoals burn-out, werkvolume en werkorganisatie. Vakbonden staan vaak afkerig tegenover het creatieve of denken dat bedrijven er verkeerd mee gaan omspringen.”

Kris Peeters: “De rol van de vakbonden zijn een belangrijke uitdaging, ook voor jullie. Maar ook hier zijn we er mee bezig. Voor afgevaardigden is het belangrijk om mee te zijn en hun mensen de nodige vormingen te geven. Los van de discussie over de rechtspersoonlijkheid, die wel interessant is, maar ons niet veel verder brengt. We moeten ook het andere debat voeren: We zijn partners. Zij vertegenwoordigen de werknemers, maar hoe gaan we daar samen mee om? Wat historisch is gegroeid – arbeid tegen kapitaal – dat zijn zaken die Future of Work ook bekijkt en men beseft dat we dat op een andere manier moeten gaan bekijken, ook vanuit de vakbonden.”



Werner Verlinden

“Heel wat ervaren medewerkers zouden het fijn vinden om in periodes te kunnen werken: korte spurtjes afgewisseld met periodes van rust”

*Koen van Raemdonck,
VP human resources bij BASF*

“We vragen dat vakbonden hierin meegaan en creatief meedenken rond actuele thema’s zoals burn-out, werkvolume en werkorganisatie”

Werner Verlinden, hr-directeur bij Eandis

Win-winsituatie

Els Overbergh, hr-director bij Microsoft, gaat verder in op het idee: “Wanneer we iets krijgen waarmee we kunnen experimenteren, kan dit een win-win zijn waar we allen van leren en zien wat we structureel kunnen inbouwen in de wetgeving. We worden er allemaal mee geconfronteerd en we krijgen het gevoel dat de kloof tussen de arbeidsvloer en de wetgeving alleen maar groter aan het worden is. Er moet een inhaalbeweging komen om klaar te zijn voor al de uitdagingen die op ons afkomen.”

Kris Peeters: “Dat is waar, maar het gaat ons nog wat boterhammen kosten om dat geregeld te krijgen. Je mag niet vergeten dat het een discussie is van flexibiliteit tegenover zekerheid. De mensen hebben een vrij grote zekerheid en bescherming gekregen. Als je nu gaat zeggen dat we dat gaan afbouwen, dan krijg je problemen. We bespraken recent de opzegvergoeding en stelden voor om die activerender te maken. Zeker als je ontslag neemt of krijgt en je hebt nadien snel ander werk. Moet je daar dan niet op inspelen met een soort van incentive? Er zijn heel wat mogelijkheden en die gaan we in praktijk moeten kunnen omzetten.”



Els Overbergh



Philippe Persyn

Philippe Persyn, global hr director Johnson & Johnson, brengt het gesprek op informatisering en digitalisering en de gevolgen daarvan: “Ik ben ervan overtuigd dat een aantal jobs hierdoor in de toekomst op globaal niveau gaan wegvallen of er anders gaan uitzien. En dan is een grotere flexibiliteit en duurzaam beleid in functie van inzetbaarheid zeer belangrijk. Dat zien we al binnen onze eigen organisatie. Daarom hebben we ook het huis van werkvermogen geïnstalleerd om mensen op een duurzame manier tewerk te stellen. Dat gaat hand in hand met de vraag rond burn-out en stress. Zijn er zaken die in de maak zijn en die budgettair van belang zijn op federaal niveau ter preventie van stress en burnout?”

Minister Peeters heeft indrukwekkende cijfers voor zich liggen: “De RIZIV-uitgaven voor ziekte zijn gestegen met 25% van 5,4 miljard euro naar 6,8 miljard. Op vier jaar tijd, dat is dus stevig. We moeten werk maken van reïntegratie, maar dat is maar één element. Het is ook een feit dat er mensen zijn die al zwaar gestresseerd op het werk verschijnen. Ik bedoel dat het probleem – en het begrip – veel ruimer zijn dan enkel het werk. Het is verkeerd de

illusie te hebben dat we – als we het werk beter organiseren – alles oplossen. Spijtig genoeg is dat niet zo. Het is een ruimere problematiek. Wij hebben in Oostenrijk Fit2Work gezien, waar men op een goede manier begeleidt via sectorale preventieplannen. Maar die stress en burn-out nemen toe en dat is een probleem dat niet simpel op te lossen valt.”

Positieve meer benadrukken

Werner Verlinden (Eandis) herkent zeer goed het probleem: “Bij ons schatten we de interne kost op 9.000 euro per burnout. We hadden er vorig jaar 39 bij Eandis en dan nog voornamelijk bij jongeren. Een jaar of drie geleden hebben we een verzuim – en reïntegratiemanager aangetrokken. We wilden er iets aan doen. De voorbije twee jaar hebben we toch een 70-tal langdurig zieken gereïntegreerd. Dus finaal is de balans wel positief. Het blijft een moeilijk gegeven want niet iedereen die reïntegreert kan volledig en onmiddellijk terug aanpakken. Maar het houdt ons bezig.”

Anne Vander Schueren, hr-directeur bij Fluxys, pikt hier op in: “We bekijken wel veel te veel de zaken negatief. We moeten iets meer het positieve benadrukken, ook als we spreken over burn-out en stress. We richten ons op mensen met stress en burn-out, maar hun collega’s die meer moeten werken om die afwezigheid op te vangen, daar spreken we niet of te weinig over. Moeten zij dan ook stress krijgen om aandacht te krijgen? Wij focussen ook op deze groep en werken aan veerkracht.”

“We focussen ook op de andere collega’s en werken aan veerkracht”

Anne Vander Schueren,
hr-directeur bij Fluxis



Anne Vander Schueren

Els Overbergh (Microsoft) vult aan: “Waar we ook mee worstelen is dat burn-out als een paraplueterm voor verschillende problematieken wordt gebruikt, soms correct soms niet, maar wel vaak gelinkt aan de job alleen, terwijl het in realiteit meestal een mix van factoren is die tot burn-out leidt. Een job kan iemand ook zoveel goede dingen brengen: autonomie, voldoening, leren, financieel, ontwikkeling... Daar wordt in de pers jammer genoeg te weinig over gesproken. Daar moeten we aandacht voor hebben en als stakeholders iets gaan aan doen.” Volgens Anne Vander Schueren (Fluxys) gaat het ook over de benoeming van de zaken: “Op je 45ste ben je tegenwoordig een ‘oudere werknemer’. Je moet wel nog eventjes werken. En als werkgever is het dan een uitdaging om nog 22 jaar iemand te motiveren die je nu al ‘oud’ noemt...”

Minister Peeters herkent het gevoel: “Ik was aangenaam getroffen op een buitenlandse reis, toen iemand me zei: ‘De vraag is niet wanneer ik op pensioen kan, maar hoelang ik nog mag werken. Men ziet werk dan als een sociaal gebeuren waar men zich goed bij voelt. Bepaalde netwerken en contacten vallen weg als je thuis zit. Iedereen moet leren op een andere manier naar werk te kijken, als iets zinvol, met collega’s erbij. Werkbaar werk moet iets positief zijn. Je moet mensen autonomie geven, zoveel als de functie dat toelaat. Meer autonomie is meer arbeidsvreugde.”

Loonspanning

Bert Van Rompaey (BNP Paribas) schakelt over naar een precairder onderwerp: de loonspanning. “Het is misschien geen populair onderwerp, maar ik heb het over de leeftijdsgerelateerde loonspanning. We zijn daar Europees kampioen in. Als we daar niets aan doen terwijl we mensen langer aan het werk houden, dan krijgen bedrijven meer kosten, wat druk zet. Ik meen te weten dat daar iets over staat in het regeerakkoord.”

Peeters: “Anciënniteit is op zich een gemakkelijk gegeven: je geeft meer loon naargelang iemand ouder wordt. De vraag is: wat ga je in de plaats zetten als je dat niet meer doet? Hoe ga je meten, hoe ga je dat transparant maken in je bedrijf en in je sector? Ook hier hoop ik dat creativiteit en innovatie voldoende groot zijn, want je kunt van alles bedenken maar het moet solide, duurzaam en transparant zijn.

Van Rompaey stelt voor: “De oplossing zou kunnen zijn dat je loonsevolutie hebt tot op een

bepaald moment, zodat de 40% loonspanning teruggebracht wordt en je een andere discussie krijgt. Je beperkt het ervaringsgerelateerde tot een bepaald percentage en je zoekt dan alternatieven.”

Peeters reageert dat je met een vork zou kunnen werken, maar: “Ook hier weer: hoe ouder je wordt, hoe belangrijker je wordt voor je bedrijf in sommige sectoren. Maar als je aan de lopende band staat en je doet dat 45 jaar, dan krijg je een probleem. Je moet een systeem hebben dat verschillen in sectoren mogelijk maakt. Ook daar zoeken we naar, dat staat in het regeerakkoord. We gaan stap per stap want het moet goed in elkaar steken. Geef gerust signalen.”

Internationaal elan

Erika De Vos, hr business partner bij Barry Callebaut, doet een oproep om in het beleid ook aandacht te hebben voor onze sterktes: “We moeten via het beleid ook een positief internationaal elan creëren voor de Belgische arbeidsmarkt. We hebben een goed onderwijsstelsel, België heeft veel young potentials en managementtalent. Het is belangrijk dat die vlot internationaal kunnen roteren, en omgekeerd: dat we internationale toppers tijdelijk naar België kunnen halen. Dat stimuleert onze talentontwikkeling en onze innovatiekracht. Dat vraagt wel een versoepeling van de arbeidsregulering.”

Els Overbergh (Microsoft) gaat op het internationale aspect in en brengt het gesprek op tijdelijke arbeid en stages: “Vanuit ons Europees management vindt men dat we meer stagiairs zouden moeten hebben. In Oostenrijk werkt dat perfect. Ze werven twintig man aan waarvan er tien na een jaar een vaste job hebben. Dat is bij ons onbegonnen werk. Je hebt meteen een volledig contract met alle toeters en bellen, alle liabilities nodig.

Peeters: “Oostenrijk doet sommige dingen volledig anders. Bij ons heb je enerzijds het IBO-verhaal, waar je mensen aan het werk zet om te leren en daarna ben je verplicht hen een vast contract te geven. Daar bestaat een kader voor. Jij wil ze wellicht recht van de schoolbanken of zelfs tijdens het leren al stages laten doen. Dat idee ben ik zeer genegen en we willen dat toepassen op hogescholen en universiteiten want wat wij vandaag hebben geldt alleen voor het secundair onderwijs.

“België heeft veel young potentials en managementtalent. Het is belangrijk dat die vlot internationaal kunnen roteren, en omgekeerd: dat we internationale toppers tijdelijk naar België kunnen halen”

Erika De Vos, hr business partner bij Barry Callebaut

We moeten onze flexibiliteit blijven behouden, maar daar zekerheden tegenover zetten. Vandaag bestuderen we dat: waar zitten precare contracten? Werkgevers spreken liever van atypische contracten en horen dat niet graag maar sommige tijdelijke toestanden leiden tot rare zaken. Mensen krijgen bijvoorbeeld geen lening meer en kunnen niet verder. Dus uw business heeft flexibiliteit nodig maar uw werknemer vraagt zekerheden en dat evenwicht moet je houden. Je mag hem niet in de precariteit sturen. Dat is een werf van 2016, op vraag van AVC. We krijgen ook veel brieven van burgers die daarover gaan.”

Tijdlijn voor werkbaar werk

Anne Vander Schueren merkt op dat je de verantwoordelijkheid voor alle onzekerheden van de werknemers niet alleen bij werkgevers kunt leggen. “Dit is een gedeelde verantwoordelijkheid tussen de werknemers, werkgevers en de maatschappij. Als werkgever kunnen we onze medewerkers bijstaan om te leren omgaan met die onzekerheden. We stellen anderzijds ook vast dat er meer en meer mensen als freelancer willen werken, ook hieraan zullen we ons moeten aanpassen.”

Peeters reageert: “Niet iedereen heeft de veerkracht om zelfstandige te worden. Je moet sociale bescherming blijven bieden aan de werknemer. Mensen vergelijken ook vaak met Denemarken, maar moeten dan wel appels met appels vergelijken. Het soepele ontslagrecht gaat gepaard met een activerend arbeidsmarktbeleid, een goed verzekeringsstelsel en ruime mogelijkheden voor scholing. De transitie staat daar centraal, niet het ontslag. Dat heeft te maken met het inzetten op permanent leren, maar wie betaalt dat? De overheid.

Timeline en scope

Koen Van Raemdonck stelt de laatste vraag en polst naar de tijdlijn en reikwijdte van werk-



“Ik wil graag een beroep doen op jullie innovatie en creativiteit en in de ondernemingen een kader scheppen dat testen mogelijk maakt en stimuleert”

Kris Peeters, minister van Werk

baar werk: “Wat wordt u verwacht te leveren tegen wanneer?” Kris Peeters: “We hebben veel op het programma staan tegen 2016. Momenteel zijn er vijftig voorstellen geclusterd rond zeven thema’s. Het kabinet zelf had achttien fiches, aangevuld vanuit de sociale partners. De uitvoering staat gepland op 2016, maar we zijn niet altijd alleen stakeholder. Soms zit het parlement in the lead, zoals bij verloven. We zijn uiteraard wel mee aan het kijken.

Veel dingen schieten goed op – reïntegratie, deeltijdse arbeid, glijdende uren, CAO104 – maar er zijn ook nieuwe fiches. Er is veel in

beweging, maar er zijn ook nog sociale verkiezingen. Annualisering staat op onze radar. We voelen dat veel werknemers wel willen werken maar ze willen zelf bepalen wanneer. Het idee van zelfroosteren bekijken we momenteel van naderbij. Wat ons altijd helpt, zijn concrete dossiers, zowel van werknemers als werkgevers, waar duidelijk de probleemstelling wordt aangegeven en tegelijk pistes voor mogelijke oplossingen worden geduid. Stuur dit gerust naar ons door. We bekijken het graag...” **HR**