

OVER.WERK

Tijdschrift van het Steunpunt Werk

1/2021 Halfjaarlijks tijdschrift 31e jaargang

EEN GREEP UIT DE INHOUD

De impact van COVID-19 op de Vlaamse arbeidsmarkt

Tijdelijke werkloosheid tijdens de COVID-19-crisis
De impact van de pandemie op job- en beroepsonzekerheid
Telewerk: één jaar verder
Afstuderen in tijden van corona
Alle hens aan dek: het Vlaamse relanceplan

Monitoring van de arbeidsmarkt

Opleidingsinspanningen van Vlaamse bedrijven

Gepubliceerd

Een kader voor individueel maatwerk
Werkbaar werk met een arbeidshandicap
Loopbanen in zelforganiserende teams

Inhoud

DE IMPACT VAN COVID-19 OP DE VLAAMSE ARBEIDSMARKT

DE VLAAMSE ARBEIDSMARKT TIJDENS HET EERSTE JAAR VAN DE COVID-19-PANDEMIE 6

Ruben De Smet, Ines Penders, Sarah Vansteenkiste

AANWERVINGEN EN EXITS TIJDENS DE EERSTE CORONAGOLF 29

Tim Goesaert, Tine Vandekerckhove, Ludo Struyven

TIJDELIJKE WERKLOOSHEID TIJDENS DE COVID-19-PANDEMIE 41

Heidi Knipprath, Yanne Bogaerts

DYNAMIEK VAN TIJDELIJKE WERKLOOSHEID TIJDENS DE COVID-19-PANDEMIE 50

Ludo Struyven, Tine Vandekerckhove, Tim Goesaert

DE INVLOED VAN EXTRA SCHOOLSLUITINGSDAGEN OP GESTANDAARDISEERDE TESTSCORES IN HET ZESDE LEERJAAR 61

Marc-André Chénier, Joana Elisa Maldonado, Kristof De Witte

OP WEG NAAR AFTUDEREN IN TIJDEN VAN COVID-19: HOE WORDT DE IMPACT VAN DE PANDEMIE ERVAREN? 71

Ilke Grosemans, Nele De Cuyper, Sarah Vansteenkiste, Anneleen Forrier

OP DRIE WIJZEN ONZEKER: OVER DE IMPACT VAN COVID-19 OP JOB- EN BEROEPSONZEKERHEID 79

Hans De Witte, Lara Roll, Anahí Van Hootegem

DE IMPACT VAN COVID-19 OP HET VRIJWILLIG PERSONEELSVERLOOP IN BELGIË IN 2020 88

Frank Vander Sijpe 88

DE IMPACT VAN COVID-19 OP MENSELIJK KAPITAAL IN ORGANISATIES 95

Kathleen Vangronsveld, Ans De Vos

TELEWERK TIJDENS DE CORONACRISIS: ÉÉN JAAR VERDER 102

Cornelia Vandenberghe

PLATFORMWERK TIJDENS COVID-19: HOE DE PANDEMIE DE UITDAGINGEN WAARMEE PLATFORMWERKERS GECONFRONTEERD WORDEN OP SCHERP ZET 115

Elena Ponomarev, Ine Smits, Karolien Lenaerts

EEN JAAR LANG ONDERNEMEN EN WERKEN ONDER CORONA: DIEPTE-INTERVIEWS BIJ 10 BEDRIJVEN 122

Hendrik Delagrange, Lien Van Rampelberg

ALLE HENS AAN DEK. HET RELANCEPLAN VAN DE VLAAMSE REGERING EN SOCIALE PARTNERS VOOR DE VLAAMSE ARBEIDSMARKT 128

Linde Buysse, Sandra Hellings, Niels Morsink

MAATWERKBEDRIJVEN EN DE CORONAPANDEMIE: INZICHTEN EN BESCHOUWINGEN 138

Pieter Valkeneers 138

MONITORING VAN DE ARBEIDSMARKT

DE EVOLUTIE VAN OPLEIDINGSINSPANNINGEN IN VLAAMSE BEDRIJVEN TUSSEN 2015 EN 2019 148

Michelle Sourbron, Sarah Vansteenkiste

GEPUBLICEERD

BOUWSTENEN VOOR HET VLAAMSE KADER ROND INDIVIDUEEL MAATWERK 160

Tine Vandekerkhove, Ludo Struyven

WERK AAN DE WINKEL: RE-INTEGRATIE NA ZIEKTE VIA UITZENDWERK 168

Marieke Carpentier, An De Coen, Kathy Goffin

OOK WERKBAAR WERK VOOR WERKNEMERS MET EEN ARBEIDSHANDICAP 176

Ria Bourdeaud'hui, Stefanie Notebaert

DE IMPACT VAN ORGANISATIESTRUCTUUR OP HET PROBLEEMOPLOSSEND VERMOGEN VAN TEAMS 186

Sarah Desmet, Bart Cambré

LIZET: LOOPBANEN IN ZELFORGANISERENDE TEAMS 194

Ans De Vos, Melissa Plasschaert, Frank De Craecker

De impact van COVID-19 op de Vlaamse arbeidsmarkt

DE VLAAMSE ARBEIDSMARKT TIJDENS HET EERSTE JAAR VAN DE COVID-19-PANDEMIE 6

De economische impact van het COVID-19-virus	7
Tijdelijke werkloosheid en thuiswerk als buffers	10
De impact op uitzend-, faillissement- en werklozencijfers	16
Wat brengt de toekomst?	26

AANWERVINGEN EN EXITS TIJDENS DE EERSTE CORONAGOLF 29

Reactie op de eerste coronagolf	30
Evolutie van de werknemersdynamiek	31
De werknemersdynamiek in detail	33
Aanwervingen en exits naar werknemersprofiel	38
Conclusie	40

TIJDELIJKE WERKLOOSHEID TIJDENS DE COVID-19-PANDEMIE 41

Welzijn van tijdelijk werklozen	42
Acties die men van VDAB verwacht	43
Deelname aan opleidingen, tijdelijke jobs of vrijwilligerswerk	47
Drempels tot deelname	48
Conclusie	49

DYNAMIEK VAN TIJDELIJKE WERKLOOSHEID TIJDENS DE COVID-19-PANDEMIE 50

De impact van de coronamaatregelen op het gebruik van tijdelijke werkloosheid	51
De horeca blijft een jaar lang in het rood	52
De meest getroffen sectoren zijn vaak de meest dynamische sectoren in betere tijden	53
Werkgevers zetten tijdelijke werkloosheid op een verschillende manier in	54
Voor al arbeiders zijn in december nog (gedeeltelijk) tijdelijk werkloos	58
Tijdelijke werkloosheid: hoe moet het verder?	59

DE INVLOED VAN EXTRA SCHOOLSLUITINGSDAGEN OP GESTANDAARDISEERDE TESTSCORES IN HET ZESDE LEERJAAR 61

Variatie in de heropening van de scholen	62
Methode en data	64
Effect van een extra dag schoolsluiting	65
Effect in verschillende kwantielen	66
Besluit	68

OP WEG NAAR AFSTUDEREN IN TIJDEN VAN COVID-19: HOE WORDT DE IMPACT VAN DE PANDEMIE ERVAREN? 71

Dataverzameling	73
Impact van de COVID-19-pandemie op de omgeving, op sociaal vlak en op de loopbaan	73
Drie profielen van ervaren impact van de COVID-19-pandemie	74
Verschillen de profielen qua achtergrond?	75
Samenhang met loopbaanonzekerheid	76
Verschillen de profielen qua loopbaanuitkomst?	76
Besluit	77

OP DRIE WIJZEN ONZEKER: OVER DE IMPACT VAN COVID-19 OP JOB- EN BEROEPSONZEKERHEID 79

Individuele versus nationale jobonzekerheid en hun mogelijke gevolgen	80
Een 'hogere' vorm van onzekerheid: beroepsonzekerheid	83
Besluit: onzekerheid op drie wijzen	86

DE IMPACT VAN COVID-19 OP HET VRIJWILLIG PERSONEELSVERLOOP IN BELGIË IN 2020 88

Dataset	88
Methodologie	89
Resultaten	89
Limieten van het onderzoek	92
Beleidsaanbevelingen	92
Wat werkt de werknemersdynamiek tegen?	92
Call to action - Now is the time!	93

DE IMPACT VAN COVID-19 OP MENSELIJK KAPITAAL IN ORGANISATIES

95

Informatie over de survey	96
Telewerk: here to stay	96
Flexibel schakelen	97
Gevolgen voor medewerkers	98

TELEWERK TIJDENS DE CORONACRISIS: ÉÉN JAAR VERDER

102

Telewerk of thuiswerk?	103
Telewerk voor de coronacrisis	103
Het gebruik van telewerk tijdens de coronacrisis	104
De impact van telewerk op de productiviteit van werknemers	107
Wie werkt er van thuis uit?	109
Telewerk en welzijn op het werk	110
Telewerk in de toekomst: een blijver?	111
Conclusie	112

PLATFORMWERK TIJDENS COVID-19: HOE DE PANDEMIE DE UITDAGINGEN WAARMEE PLATFORMWERKERS GECONFRONTEERD WORDEN OP SCHERP ZET

115

Werkomstandigheden, veiligheid en gezondheid bij platformwerk	116
Impact van de COVID-19-crisis op platformwerk	118
Conclusies en aanbevelingen	119

EEN JAAR LANG ONDERNEMEN EN WERKEN ONDER CORONA: DIEPTE-INTERVIEWS BIJ 10 BEDRIJVEN

122

Het moment waarop de crisis binnen kwam	123
Zoeken naar een voorlopig normaal	124
Voor ons ligt nieuwe onzekerheid	126

ALLE HENS AAN DEK. HET RELANCEPLAN VAN DE VLAAMSE REGERING EN SOCIALE PARTNERS VOOR DE VLAAMSE ARBEIDSMARKT

128

Van 'Iedereen aan boord' via 'Iedereen terug aan boord' naar 'Alle hens aan dek'	128
Prioriteit 1: Opleiding en levenslang leren effectief realiseren	129
Prioriteit 2: Vlaanderen digitaal transformeren	133
Prioriteit 3: Iedereen duurzaam aan het werk	134
Een werk van vele actoren	137

MAATWERKBEDRIJVEN EN DE CORONAPANDEMIE: INZICHTEN EN BESCHOUWINGEN

138

Maatwerkbedrijven in Vlaanderen	139
Naar een nieuw evenwicht: de anderhalvemeter-economie	140
Naar een post-coronatijdperk	143
Conclusie	145

De Vlaamse arbeidsmarkt tijdens het eerste jaar van de COVID-19-pandemie

Ruben De Smet, Ines Penders, Sarah Vansteenkiste – Steunpunt Werk - KU Leuven

ABSTRACT

De COVID-19-pandemie, die toesloeg in Vlaanderen vanaf maart 2020, veroorzaakte de grootste economische terugval sinds de Tweede Wereldoorlog. Om de uitbraak van dit virus in te dijken en te bestrijden, zijn er in Vlaanderen ingrijpende maatregelen doorgevoerd die het sociale en economische leven aan banden hebben gelegd en zich ook laten voelen op de Vlaamse arbeidsmarkt. In dit artikel analyseren we de stand van de Vlaamse arbeidsmarkt tijdens het eerste jaar van de COVID-19-pandemie aan de hand van verschillende arbeidsmarktindicatoren. De impact van de eerste lockdown was erg groot, en zelfs vrij ongezien op indicatoren als economische groei, consumenten- en ondernemersvertrouwen, tijdelijke werkloosheid en uitzendarbeid. Toch zette de Vlaamse arbeidsmarkt al vrij snel een herstelpad in, geïnitieerd door de verschillende beschermings- en steunmaatregelen. De impact van de tweede lockdown bleef bovendien beperkter dan zijn voorganger. De Vlaamse arbeidsmarkt kent een jaar na COVID-19 zo zelfs minder niet-werkende werkzoekenden (nwwz) dan voor de pandemie, veel vacatures en een laagterecord aan faillissementen. De toename van de langdurige nwwz baart wel zorgen, net als het terug opduiken van het doembeeld van een tekort aan arbeidskrachten, zeker in specifieke sectoren, met bijhorende mismatch. Wat het tweede jaar van COVID-19 zal brengen voor de Vlaamse arbeidsmarkt is nog onzeker. We eindigen dit artikel met een blik naar de toekomst, wat echter een bijzonder moeilijk gegeven blijft. De meest recente verwachtingen gaan uit van een positiever scenario dan aanvankelijk gedacht: met slechts een beperkte verzwakking van de werkzaamheids- en werkloosheidsgraad, waarbij de arbeidsmarkt bijzonder krap blijft.

Het COVID-19-virus heeft het dagelijkse leven al meer dan een jaar in zijn greep, met grote gevolgen voor de economie en de arbeidsmarkt. In deze bijdrage werpen we een blik op de Vlaamse arbeidsmarkt tijdens het eerste jaar van de COVID-19-crisis op basis van de recentste cijfers¹. In het eerste deel staan we stil bij de economische impact van deze crisis, waarna we inzoomen op tijdelijke werkloosheid en thuiswerk als crisisbuffermechanismen. Vervolgens bespreken we de evolutie van de uitzendarbeid, werkloosheid, faillissementen en krapte. Afsluiten doen we met een blik naar de toekomst en de mogelijke hete hangijzers die daarbij een rol kunnen spelen.

¹ Voor deze bijdrage maken we gebruik van de cijfers zoals ze beschikbaar waren op 17 mei 2021. Enkel voor de prognoses met betrekking tot groei en werkloosheidsverwachtingen gebruiken we recentere gegevens, respectievelijk de op 14 juni gepubliceerde groeiverwachtingen van de Nationale Bank en de op 10 juni gepubliceerde projecties van het Federaal Planbureau.

De economische impact van het COVID-19-virus

Een jaar aan economische groei verloren

Door de coronacrisis kreeg de economische groei in België een ongeziene dreun te verwerken. In het voorjaar van 2020 kwam de economie bijna tot stilstand, doordat heel wat bedrijven hun activiteiten moesten terugschroeven of stilleggen om het aantal besmettingen in te tomen. Die ingrijpende maatregel liet zich vooral in het tweede kwartaal voelen, met dieprode cijfers: -11,9% op kwartaalbasis en -14% op jaarbasis (zie **TABEL 1**). Het derde kwartaal kon wel verrassen, met een herstel dat positiever was dan aanvankelijk werd geanticipeerd (een recordgroei van +11,8% op kwartaalbasis). De tweede lockdown in het najaar resulteerde uiteindelijk niet in een even grote negatieve schok. De herstelbeweging in de tweede helft van 2020 was echter onvoldoende om de negatieve groei uit het tweede kwartaal te compenseren: de economische groei in België nam volgens de voorlopige cijfers van de Nationale Bank in 2020 af met -6,3% ten opzichte van 2019. Dit is de sterkste terugval sinds het einde van de Tweede Wereldoorlog. Ter vergelijking: de financieel-economische crisis van 2009 resulteerde in een daling van het bbp met 'slechts' -2,0%, terwijl er bij de dotcomcrisis van 2001 nog steeds een positieve groei werd behaald (+1,1%).

De dienstensector werd het sterkst getroffen, hier viel de bruto toegevoegde waarde over 2020 terug met -6,5%. Vooral de 'handel, vervoer en horeca' had hier een groot aandeel in (-13,5 % op jaarbasis, -2,3 procentpunt bijdrage tot de bbp-groei). De grootste daling kwam echter in de cultuursector voor: deze sector kromp in 2020 met -22,1% (-0,4 procentpunt bijdrage tot de bbp-groei). Geen enkele bedrijfstak, op uitzondering van de landbouw, ontsprong echter de dans. Ook de bouw (-4,7%) en de industrie (-4,1%) kenden een sterke terugval. Deze waren in 2019 nochtans de snelst groeiende sectoren (respectievelijk +4,2% en +2,2%).

In tegenstelling tot de rest van de eurozone (-0,6% op kwartaalbasis) en de Europese Unie (EU-28) (-0,4% op kwartaalbasis), zet de Belgische economie ook in het eerste kwartaal van 2021 haar herstel verder door (+0,6%). Desondanks blijft het bbp wel onder het niveau van het eerste kwartaal van 2020 (-1,0%), dat ook reeds de eerste impact van de crisis moest incasseren.

TABEL 1 \ Procentuele jaargroei van het bruto binnenlands product (landen) en de bruto toegevoegde waarde per sector (kettingeuro's met referentiejaar 2015)

	2019-I	2019-II	2019-III	2019-IV	2020-I	2020-II	2020-III	2020-IV	2021-I
LANDEN									
België	1,9	1,7	1,9	1,6	-2,0*	-14,0*	-4,3*	-4,9*	-1,0*
EU-28	1,8	1,6	1,6	1,2	-2,7	-13,8	-4,0	-4,6	-1,7*
Duitsland	1,1	0,1	0,8	0,4	-2,2*	-11,2*	-3,8*	-3,3*	-3*
Frankrijk	1,8	1,8	1,6	0,8	-5,5	-18,6	-3,7	-4,8	1,5
Luxemburg	0,2	3,0	3,0	3,0	1,3	-7,9	0,0	1,4	--
Nederland	1,7*	1,5*	1,6*	1,7*	-0,4*	-9,1*	-2,4*	-3,0*	--
SECTOREN (BELGIË)									
Landbouw, bosbouw en visserij	-8,3	-0,2	2,0	0,2	4,8*	4,9*	11,5*	18,3*	--
Nijverheid en energie	1,0	2,0	3,3	2,5	-0,2*	-13,1*	-4,0*	0,7*	--
Bouwnijverheid	5,1	3,7	3,5	4,4	-1,8*	-15,0*	-1,2*	-1,2*	--
Diensten	2,1	1,7	1,6	1,2	-1,9*	-13,6*	-4,7*	-5,7*	--

Noot: * = voorlopig cijfer; gegevens zijn werkdag- en seizoensgezuiverd

Bron: Nbb.stat; Eurostat (bewerking Steunpunt Werk)

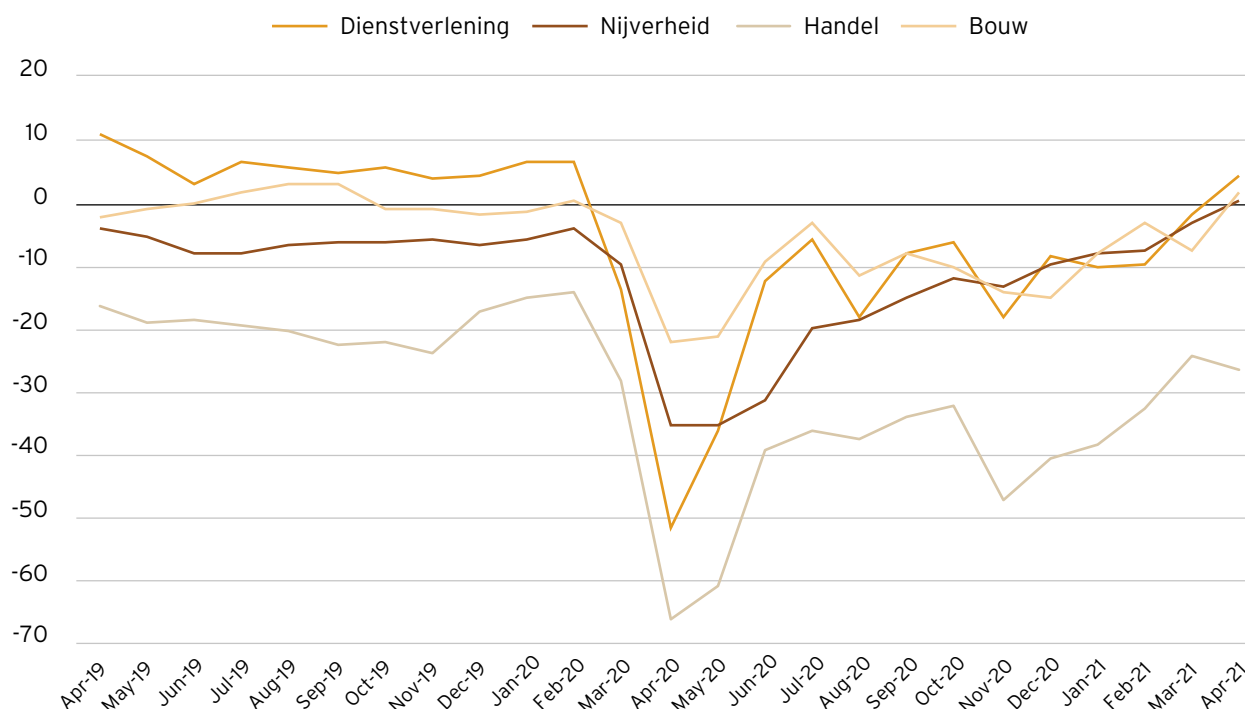
De Belgische economie heeft dus een klap gekregen door de coronapandemie en verliest meer dan een jaar aan economische groei, maar er lijkt beterschap op komst. In haar laatste prognoses verwacht de Nationale Bank (2021a) dat de restrictieve coronamaatregelen tegen begin 2022 volledig terugged Schroefd worden, waardoor de komende twee jaar een geleidelijk herstel van het Belgisch bbp met +5,5% in 2021 en +3,3% in 2022 wordt doorgezet. Hiermee wordt in het eerste kwartaal van 2022 het pre-crisisniveau overstegen. De Europese Commissie (2021) schat de economische groei voor België op +4,5% in 2021 en +3,7% in 2022. Precieze groeiprognozes en economische vooruitzichten blijven echter moeilijk, gezien de onzekerheden over het verdere verloop van de pandemie.

Het ondernemers- en consumentenvertrouwen: van vrije val naar stevig herstel

De conjunctuurenquêtes van de Nationale Bank peilen bij bedrijfsleiders naar de appreciatie van de economische toestand en zijn zo een weerspiegeling van het ondernemersklimaat. Het ondernemersvertrouwen nam dan ook een duizelingwekkende duik in april 2020, naar het laagste peil ooit. De barometer voor België viel terug met -25,2 punten, tot een recordlaagte van -36,1. Ook het ondernemersvertrouwen in Vlaanderen bleef niet gespaard en viel met -27,1 punten zelfs nog iets sterker terug, tot -36,9. Het vorige dieptepunt dateerde van maart 2009, tijdens de financiële crisis (-31,8 in België, -30,8 in Vlaanderen). Het economische klimaat verslechterde overigens fors in alle sectoren, maar de dienstensector was het meest getroffen (**FIGUUR 1**). Na de forse daling in maart en vooral april 2020 klom het ondernemersvertrouwen uit het dal en was er een periode van herstel. Het herstel was hierbij net iets groter voor België dan voor Vlaanderen. Enkel in augustus (-18 punten) en in november (-15,3 punten) werden bedrijfsleiders weer wat pessimistischer, onder meer door de invoering van de nieuwe lockdownmaatregelen. De tweede lockdown zorgde dan wel voor een terugval in het vertrouwen, maar deze bleef relatief beperkt in vergelijking met de eerste lockdown. Het vertrouwen bleef namelijk in alle sectoren ruimschoots boven hun absolute dieptepunt in april. De nijverheidssector zag in termen van vertrouwen het minst af van de nieuwe lockdownmaatregelen (-1,3 punten tegenover oktober), de handel het meest (-14,8 punten tegenover oktober). In de periode december 2020 tot en met april 2021 sterkte het ondernemersvertrouwen opnieuw verder aan. Door vijf maanden op een rij te stijgen, ligt de conjunctuurbarometer in België momenteel zelfs op het hoogste niveau sinds maart 2011. De toename in België (+11,9 punten) was in de afgelopen drie maanden (februari - april 2021) iets sterker dan in het Vlaams Gewest (+9,8 punten). Desalniettemin ligt ook in Vlaanderen het ondernemersvertrouwen op het hoogste niveau sinds mei 2018.

De vertrouwensgroei van de laatste maanden zet zich bovendien in alle sectoren voort. In de nijverheid en bouw bevindt het ondernemersvertrouwen zich zelfs boven het gemiddelde van de periode 2000-2019 (respectievelijk met +9,1 en +8,0 punten). Enkel in de handel blijft de barometer onder zijn historisch gemiddelde hangen (-8,6 punten). Deze kreeg in april ook nog een nieuwe daling te verwerken (van -23,9 naar -26,0 punten).

**FIGUUR 1 ** Sectorale evolutie van het ondernemersvertrouwen (Vlaams Gewest, april 2019 - april 2021; seizoensgezuiverd)



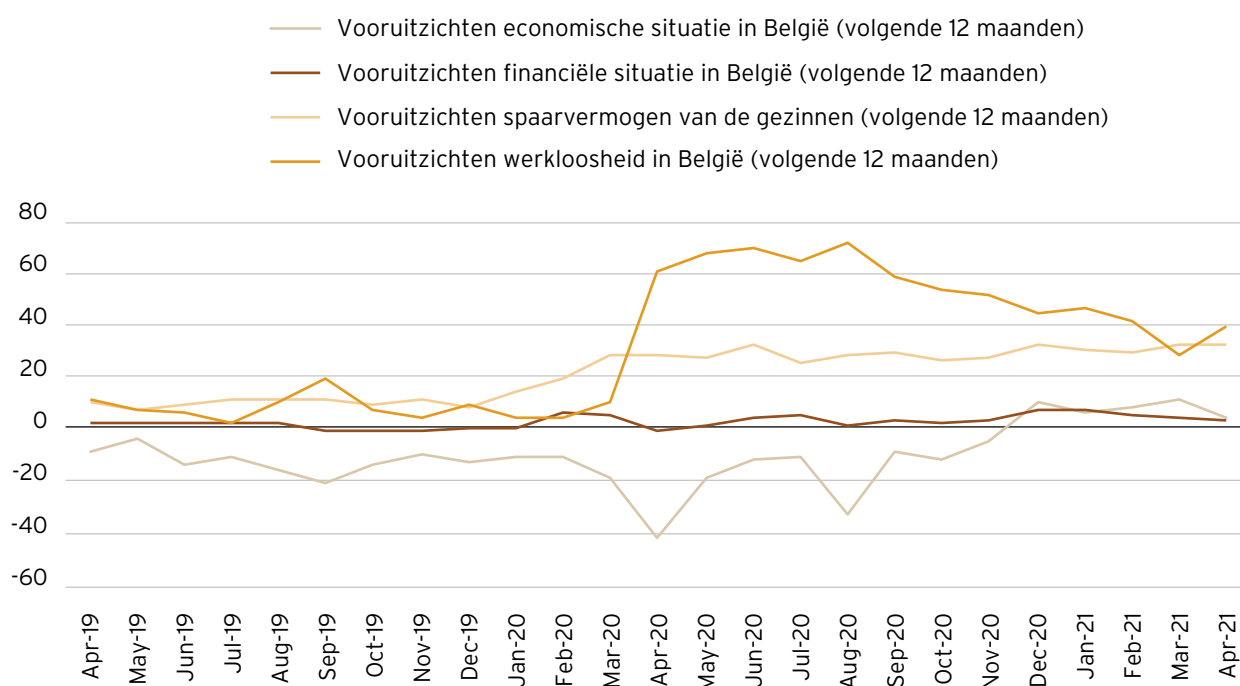
Bron: NBB.Stat (bewerking Steunpunt Werk)

De indicator van het Belgisch consumentenvertrouwen bereikte in februari 2020 nog het hoogste peil sinds november 2018 (+2 in het Vlaams Gewest, -4 in België). Hoewel het coronavirus reeds lelijk huis hield in de wereld en er steeds meer aanwijzingen waren dat de verspreiding van het virus een negatieve impact had op de economie en de groeivoorzichten, waren consumenten optimistischer over de eigen financiële situatie en over hun spaarvermogen. Het optimisme was echter van korte duur: in maart bleef het consumentenvertrouwen nog even hangen (mede omdat de enquêtes verzameld werden voor 16 maart, waardoor de volle impact van alle regeringsmaatregelen ter bestrijding van het coronavirus niet weerspiegeld werd), maar in april kelderde het vertrouwen in zowel het Vlaams Gewest als in België - naar respectievelijk -20 en -26. De consumenten vreesden vooral voor een sterkere stijging van de werkloosheid en stelden hun economische vooruitzichten heel sterk negatief bij naar een historisch minimum (-47 in België en -43 in Vlaanderen). In de vorige financieel-economische crisis vinden we een soortgelijke dip in het consumentenvertrouwen terug. In de eerste fase, eind 2008, daalde het consumentenvertrouwen met -25 in België en -20 in Vlaanderen, en in de tweede fase, eind 2012, nam de daling gelijkaardige proporties aan, met -25 voor België en -21 voor Vlaanderen.

In tegenstelling tot de conjunctuurbarometer vertoonde het consumentenvertrouwen eerder een wisselend verloop na april 2020. Een herstel werd vaak opgevolgd door een (bijna) even sterk verval. Het Vlaams Gewest toonde hierbij een bijna identiek verloop met de rest van België, al is het vertrouwen in het algemeen minder negatief. Pas vanaf oktober 2020 is er sprake van een continue stijging. Sinds enkele maanden balanceert het consumentenvertrouwen rond het precisisniveau (op +0 in het Vlaams Gewest en -6 in België).

Als we kijken naar de evolutie van de onderliggende componenten in het Vlaams Gewest, is het opvallend dat de vooruitzichten van de financiële situatie in België zo goed als constant zijn gebleven en dat de spaarverwachtingen zelfs gestegen zijn en bijzonder hoog zijn gebleven doorheen de COVID-19-pandemie (**FIGUUR 2**). Zo werd er in 2020, onder invloed van de restrictieve maatregelen, fors meer gespaard in België: bijna 21% van het beschikbaar inkomen werd gespaard, tegenover 13% in 2019 (NBB, 2021b). Tegelijkertijd stelt de NBB ook vast dat de gevolgen van de pandemie ongelijk verdeeld zijn. Een aantal specifieke groepen van gezinnen leden op het hoogtepunt van de crisis aanzienlijke inkomensverliezen, in het bijzonder de gezinnen met zelfstandigen, tijdelijke werklozen en jobstudenten. In april 2021 bleef ongeveer 85% van de Vlaamse gezinnen (83% van de Belgische gezinnen) gespaard van inkomensverlies, tegenover 68% (67%) in april 2020. 8% van de Vlaamse gezinnen lijdt in april 2021 nog een inkomensverlies van meer dan 10%, tegenover 25% in april 2020 (NBB, 2021c). Ook de resultaten van Capéau et al. (2021) bevestigen de ongelijke inkomensschok in 2020 ten gevolge van COVID-19. Ongeveer 36% van de werknemerspopulatie vangt het volledige verlies op. Mensen die tewerkgesteld zijn met atypische statuten of contracten (bijvoorbeeld flexi-jobbers) vormen bovendien een kwetsbare groep door het gebrek aan sociale bescherming.

FIGUUR 2 \ Onderliggende componenten van het consumentenvertrouwen (Vlaams Gewest, april 2019 - april 2021)



Bron: NBB.Stat (bewerking Steunpunt Werk)

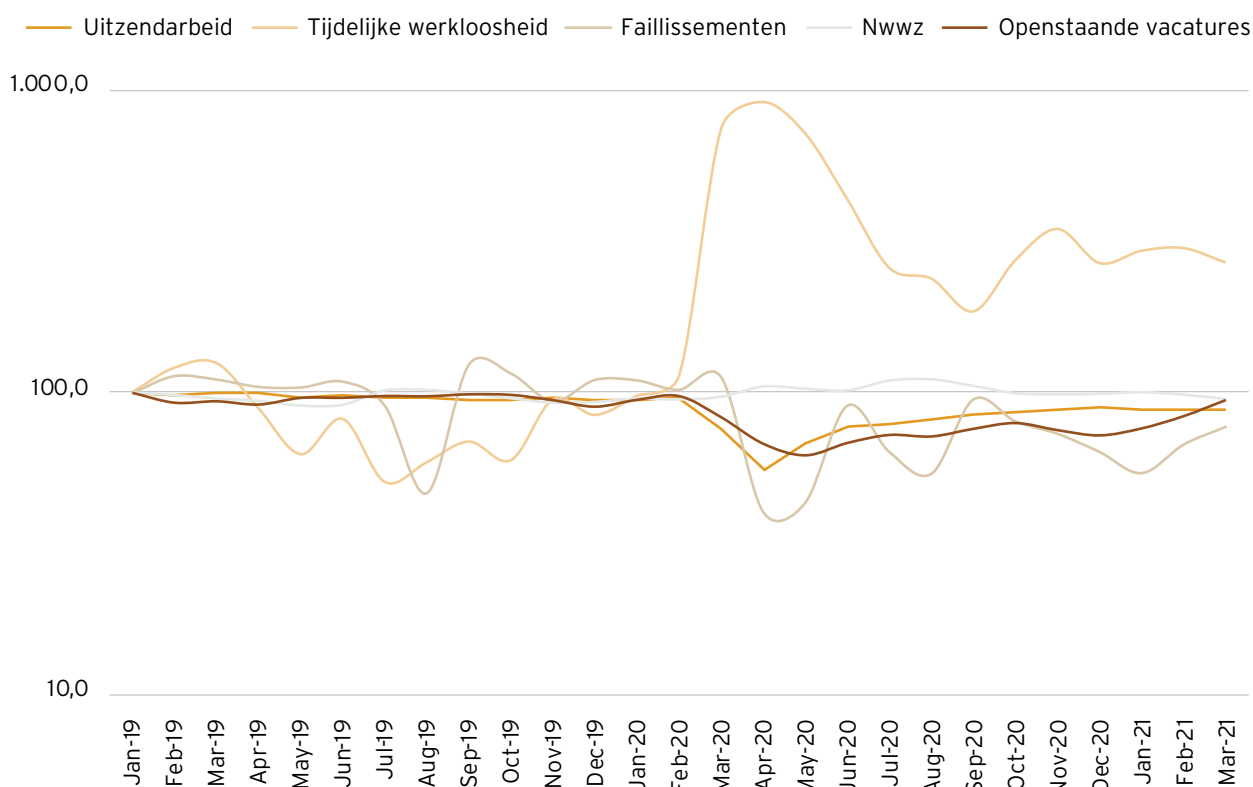
Tijdelijke werkloosheid en thuiswerk als buffers

Ongeziene toepassing van tijdelijke werkloosheid, met sterke sectorale verschillen

Tijdelijke werkloosheid is in het verleden steeds een toevluchtsoord geweest om arbeidsinput (tijdelijk) af te bouwen in tijden van crisis, maar de snelheid en ongeziene schaal van de toepassing ervan in het afgelopen jaar, vormt misschien wel hét kenmerkend gegeven van deze crisis. Het gaat gepaard met een geschatte kostprijs in 2020 van 4,3 miljard euro (D'hoore, 2021), of bijna een verdubbeling van het werkloosheidsbudget.

Sinds 13 maart 2020² wordt tijdelijke werkloosheid volgens overmacht soepel toegepast. Alle situaties van tijdelijke werkloosheid die te wijten zijn aan corona worden als overmacht beschouwd. Het is hierbij niet noodzakelijk dat een bedrijf volledig sluit. Het stelsel van tijdelijke werkloosheid heeft door zijn flexibiliteit en omvang tijdens de coronacrisis een goede bescherming geboden, zowel op individueel niveau als voor de bedrijven. Het systeem voorkwam een sterke doorstroom naar het werkloosheidsstatuut en zorgde mee voor het vermijden van faillissementen in het eerste jaar van de pandemie (zie ook verder). Door het stelsel van tijdelijke werkloosheid wordt de arbeidsovereenkomst behouden en het loon deels gecompenseerd. Volgens Capéau et al. (2021) leed een werknemer in 2020 gemiddeld 2004 euro brutojaarinkomensverlies; door de uitkeringen en automatische stabilisatoren werd dit beperkt tot een gemiddeld verlies van 281 euro in beschikbaar jaarinkomen. Onder de getroffen werknemers ging het om respectievelijk 5630 euro brutojaarinkomensverlies en 858 euro verlies in beschikbaar jaarinkomen.

FIGUUR 3 \ Index van de uitzendactiviteit (België), tijdelijke werkloosheid, faillissementen, nwwz en openstaande VDAB-vacatures (Vlaams Gewest, index januari 2019 = 100)



Noot: De gegevens rond tijdelijke werkloosheid voor de periode januari 2019 t.e.m. februari 2020 zijn op basis van de gebruikelijke statistieken inzake tijdelijke werkloosheid. Deze geven het aantal fysieke eenheden per indieningsmaand weer. Dit in tegenstelling tot de aantallen voor de periode maart 2020 t.e.m. maart 2021, die het aantal personen per referentiemaand weergeven.

Bron: RVA, Statbel (Algemene Directie Statistiek - Statistics Belgium), VDAB (bewerking Steunpunt werk)

² In de maand september 2020 was de vereenvoudigde procedure tijdelijke werkloosheid wegens overmacht corona enkel toegankelijk voor uitzonderlijk hard getroffen sectoren. De overige sectoren dienden in deze maand gebruik te maken van tijdelijke werkloosheid wegens economische redenen.

De grote geschatte werkloosheidsuitgaven gepaard aan tijdelijke werkloosheid zijn te verklaren door de ongeziene instroom in dit stelsel. Op het hoogtepunt van de pandemie in april 2020 waren er maar liefst 1146 000 tijdelijke werklozen in België (**FIGUUR 4**). Voor het merendeel (60,3%) lag de maatschappelijke hoofdzetel van de werkgever in het Vlaams Gewest. De versoepelingen in mei en juni 2020 zorgden voor een stelselmatige afbouw van het aantal tijdelijk werklozen, maar zelfs op het 'laagtepunt' in september 2020 bleven er 139 000 tijdelijke werklozen in Vlaanderen. Na de invoering van de tweede lockdown stabiliseerde het aantal tijdelijk werklozen rond 200 000 à 220 000. Ter referentie: hiermee schommelt het aantal tijdelijke werklozen in het Vlaams Gewest ondertussen al zes maanden rond het hoogste punt van de periode januari 2006 tot en met januari 2020 (211 000).

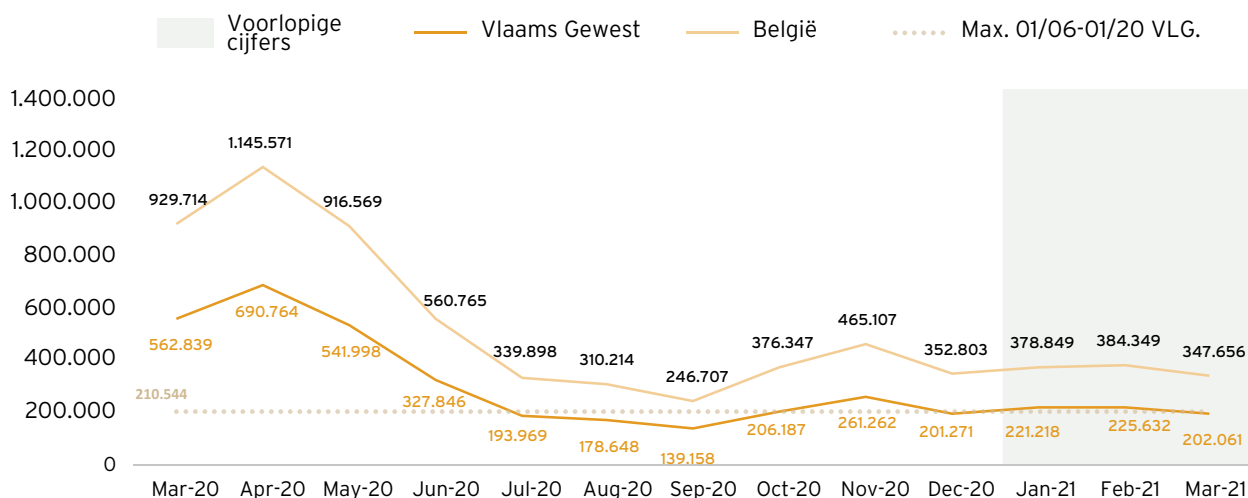
Achter deze gemiddelden gaan heel sterke sectorale discrepanties schuil. Niet enkel hebben sommige sectoren een veel groter aandeel in het aantal tijdelijk werklozen, er zijn ook grote verschillen naar hoe lang en intensief er gebruik van wordt gemaakt. Zo was de bouwnijverheid in de aanvangsfase één van de hoofdgebruikers. In maart 2020 kwam nog 13,0% van de Vlaamse tijdelijke werklozen uit deze sector, maar tegen mei 2020 viel dit aandeel al terug tot 6,6%. Dit is reeds minder dan we op basis van de sectorgrootte (7,2% van de totale tewerkstelling) zouden verwachten. Eén jaar na datum is het aandeel van de bouwsector nog steeds ongeveer even groot (6,5%). Wanneer we kijken naar de maanden januari tot en met maart 2021 merken we dat nog steeds vijf sectoren disproportioneel veel gebruikmaken van tijdelijke werkloosheid: horeca (4,7 maal hoger dan we op basis van de sectorgrootte verwachten), 'kunst, amusement en recreatie' (3,5 maal hoger), 'overige diensten' (2,8 maal hoger), 'administratieve en ondersteunende diensten' (1,4 maal hoger) en industrie (1,2 maal hoger). Deze laatste twee sectoren behoren met een aandeel van respectievelijk 17,4% en 21,8% tot de top drie van sectoren die gebruikmaken van tijdelijke werkloosheid in deze periode. Het is echter vooral in de 'kunst en recreatie' en in de horeca dat werknemers niet enkel vaker, maar ook veel intensiever met tijdelijke werkloosheid worden geconfronteerd. In deze sectoren zijn werknemers gemiddeld 16 en 19 dagen tijdelijk werkloos, in vergelijking met het globale gemiddelde van 9,6 dagen. Binnen deze sectoren is er met andere woorden een nieuwe groep van 'langdurig tijdelijk werklozen' ontstaan.

Voor deze groep langdurig tijdelijk werklozen werd de afstand tot de arbeidsmarkt steeds groter, zeker in de eerste maanden van de crisis. In de zomer van 2020 besloot de Vlaamse Regering om tijdelijk werklozen niet enkel tijdelijk toe te leiden naar andere jobs, maar ook naar opleidingen en loopbaanbegeleiding. Vanaf september ontvangen tijdelijk werklozen een vrijblijvend opleidingsaanbod. Sinds begin 2021 werd in het kader van het VESOC-akkoord Alle Hens Aan Dek (VESOC, 2020) het online opleidingsaanbod verder uitgebreid en krijgen tijdelijke werklozen een nog dichtere monitoring en een meer op maat gemaakt aanbod. Volgens een onlinebevraging door VDAB bij meer dan 5000 tijdelijk werklozen (Knipprath & Bogaerts, 2021) volgde tegen februari 2021 18% van de niet-intensief tijdelijk werklozen³ en 29% van de intensief tijdelijk werklozen een opleiding tijdens hun periode van tijdelijke werkloosheid.

Niet enkel werd hun afstand tot de arbeidsmarkt steeds groter, intensief tijdelijk werklozen leden ook reeds het grootste inkomensverlies. Werknemers uit de zwaar getroffen horeca en evenementensector waren relatief lang tijdelijk werkloos waardoor hun inkomensverlies bovengemiddeld was. Zo zagen werknemers met inkomensverlies in de horecasector gemiddeld 1496 euro beschikbaar inkomen verdampen, in de kunsten- en recreatiesector ging het om gemiddeld 922 euro (Capéau et al., 2021). Dit zorgt voor een erg precarie situatie, zeker rekening houdende dat onder de huishoudens met de grootste inkomensverliezen 41% een spaarbuffer van minder dan drie maanden heeft (ERMG, 2021c).

³ Tijdelijke werkloosheid wordt als intensief beschouwd wanneer men drie maanden op rij voor tien dagen per maand tijdelijke werkloosheid dient aan te vragen.

**FIGUUR 4 ** Evolutie tijdelijke werkloosheid ingevolge COVID-19 (referentiemaanden, met uitbetaling voor 10 april)



Noot: De aangegeven maximumwaarde is op basis van de gebruikelijke statistieken inzake tijdelijke werkloosheid. Deze geven het aantal fysieke eenheden per indieningsmaand weer. Dit in tegenstelling tot de hier aangegeven aantallen voor de periode maart 2020 t.e.m. maart 2021, die het aantal personen per referentiemaand weergeven.

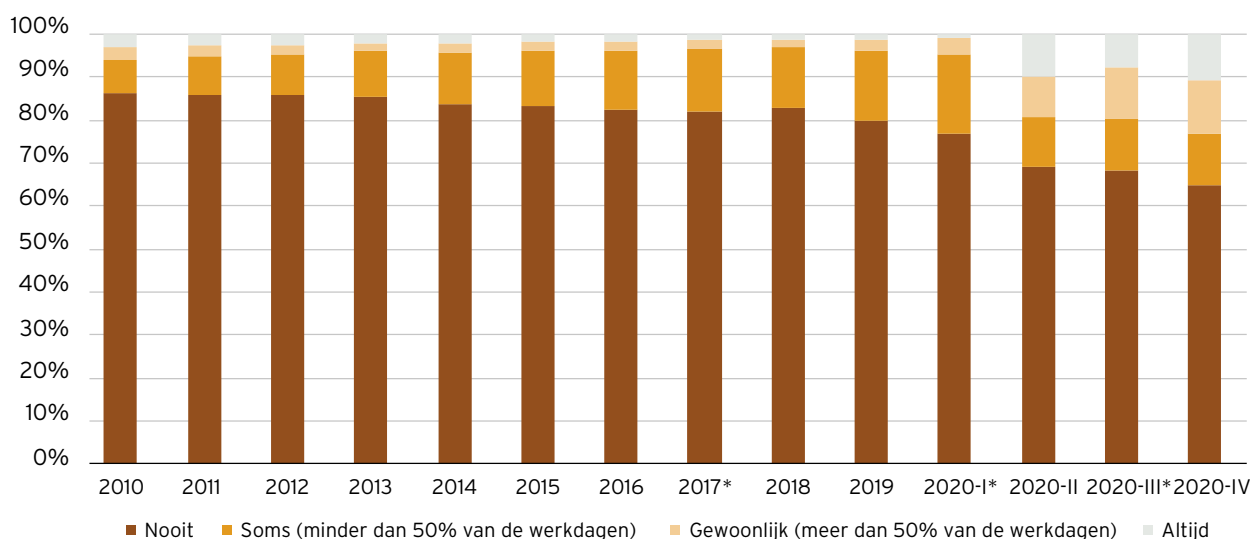
Bron: RVA (bewerking Steunpunt werk)

Sterke toename van het aandeel en de intensiteit van thuiswerk

Niet enkel de tijdelijke werkloosheid vormt een belangrijk toevluchtsoord gedurende de COVID-pandemie. Heel wat bedrijven konden dankzij het implementeren van thuiswerk toch blijven draaien. Dit werd ook vanuit de overheid sterk gestimuleerd: tijdens de eerste lockdown van maart-april 2020 werd aangeraden om zoveel mogelijk van thuis uit te werken. Om het coronavirus in te dijken, maakte de overheid in het najaar van 2020 telewerken zelfs verplicht en voerde ze controles in op de naleving hiervan. **FIGUUR 5** toont de evolutie en frequentie van thuiswerken in Vlaanderen op basis van de Enquête naar de arbeidskrachten (EAK). Waar het aandeel thuiswerkers in 2010 nog vrij beperkt bleef tot 13,6% van het aantal loontrekkenden tussen 20 en 64 jaar, evolueerde dit cijfer traag maar geleidelijk tot 20,3% in 2019. Mede door toedoen van de COVID-19-maatregelen maakt het aandeel thuiswerkenden in 2020 een grote sprong tot 29,0%. Een eerste effect van de lockdown is al zichtbaar in het eerste kwartaal van 2020, toen gaf 23% aan thuis te werken, waarna het aandeel evolueerde tot 35,1% in het laatste kwartaal van 2020. Meer dan een derde van de loontrekkende Vlamingen werkte dus van thuis uit in de laatste drie maanden van 2020.

Het aandeel thuiswerkers is van verschillende factoren afhankelijk. Uit de analyse van Vandenberghe (2021) blijkt bijvoorbeeld dat het voornamelijk een zaak van hooggeschoolden is. Midden- en laaggeschoolden werken veel minder in jobs waarbij ze soms van thuis werken. Hetzelfde geldt voor mensen met een niet-Europees geboorteland. De kloof tussen de verschillende achtergronden wordt wel deels gedicht als er enkel naar de hooggeschoolden gekeken wordt.

**FIGUUR 5 ** Evolutie en frequentie van thuiswerk (Vlaams Gewest, 2010-2020; loontrekkenden, 20-64 jaar)



Noot: * Er zitten verschillende breuken in deze figuur. 1) In 2017 werd de EAK grondig hervormd, wat zorgt voor een breuk in de resultaten tussen 2016 en 2017. De evolutie moet bijgevolg met de nodige voorzichtigheid geïnterpreteerd worden. 2) Voor de jaren 2010 t.e.m. 2019 gebruiken we jaardata, de cijfers van 2020 zijn op basis van kwartaaldata. 3) In de kwartaaldata van 2020 zijn de cijfers t.e.m. het tweede kwartaal gebaseerd op een kleinere steekproef en kunnen daardoor niet zomaar vergeleken worden met de cijfers vanaf het derde kwartaal. Tot en met het tweede kwartaal werd de vraag naar thuiswerk uitsluitend gesteld aan de respondenten in de eerste wave. Vanaf het derde kwartaal werd de bevraging over thuiswerk uitgebreid naar alle waves, waardoor de steekproefaantallen beduidend groter zijn.

Bron: Statbel (Algemene Directie Statistiek - Statistics Belgium), Enquête naar de arbeidskrachten (bewerking Steunpunt Werk)

Niet alleen het aandeel thuiswerkers nam toe, ook de intensiteit - de frequentie waarmee men thuiswerkt - steeg sterk. Terwijl in het eerste kwartaal van 2020 slechts 4,6% van de loontrekkenden altijd of gewoonlijk (meer dan 50% van de werkdagen) thuiswerkte, vervijfvoudigde dit naar 23,2% in het vierde kwartaal.

Gevraagd in de EAK naar een vergelijking met de situatie van voor de COVID-19-crisis, geeft 40,2% van de thuiswerkende loontrekkenden aan dat zij voor het eerst thuiswerken. De helft van de bevroegden (49,6%) werkt meer thuis dan voor de coronacrisis. Voor 10,2% heeft de crisis geen impact op de mate van thuiswerk.

Van de personen die nooit thuiswerken, geeft 65% aan dat thuiswerken niet mogelijk is door de aard van het werk. Dat blijkt uit de grootschalige COVID-19-bevraging van Statistiek Vlaanderen in het voorjaar van 2021. Daarin peilde men bij 20 000 meerderjarige inwoners van het Vlaams Gewest naar de impact van de crisis op onder andere hun gezondheid en werksituatie. Andere redenen die worden aangehaald, zijn dat thuiswerk niet toegelaten wordt door de werkgever (34%) of dat men niet wilt thuiswerken ook al wordt het wel toegelaten (1%). Op het moment van de bevraging gaf 55% aan nooit van thuis uit te werken (Statistiek Vlaanderen, 2021).

FIGUUR 6 geeft het woon-werkverkeer weer op basis van Google data waar de weekends zijn uitgefilterd. Op deze figuur is duidelijk de impact van de eerste lockdown te zien: de index kent midden maart 2020 een sterke terugval. Dezelfde beweging zien we begin november 2020, naar aanleiding van de tweede lockdown, hoewel deze veel minder sterk is. Ondanks de lockdown en de bijhorende verplichting tot telewerk, nam de mobiliteit na een paar weken al snel weer toe tot het niveau van begin november. Dat het weer drukker werd op de baan kan deels verklaard worden door de scholen die midden november heropenden en heel wat meer sectoren die openbleven, in tegenstelling tot de eerste lockdown. De andere sterke dips hebben te maken met feestdagen, zoals 1 mei, de nationale feestdag en de eindejaarsperiode.

FIGUUR 6 \ Google data Werkplaats mobiliteit zonder weekends (Vlaams Gewest, 15 februari 2020 - 15 mei 2021)



Bron: Google data

Noot: Google publiceert naar aanleiding van de COVID-19-crisis mobiliteitsrapporten, waarin bewegingstrends per regio en voor verschillende plaatscategorieën (werk, parken, supermarkt en apotheken, ...) worden weergegeven. Deze rapporten worden gegenereerd op basis van geanonimiseerde sets met gegevens van gebruikers die de instelling Locatiegeschiedenis hebben ingeschakeld. Hierbij wordt de mobiliteit afgezet ten opzichte van een baseline-waarde, met name de mediaanwaarde van de corresponderende weekdag uit de periode 3 januari t.e.m. 5 februari 2020.

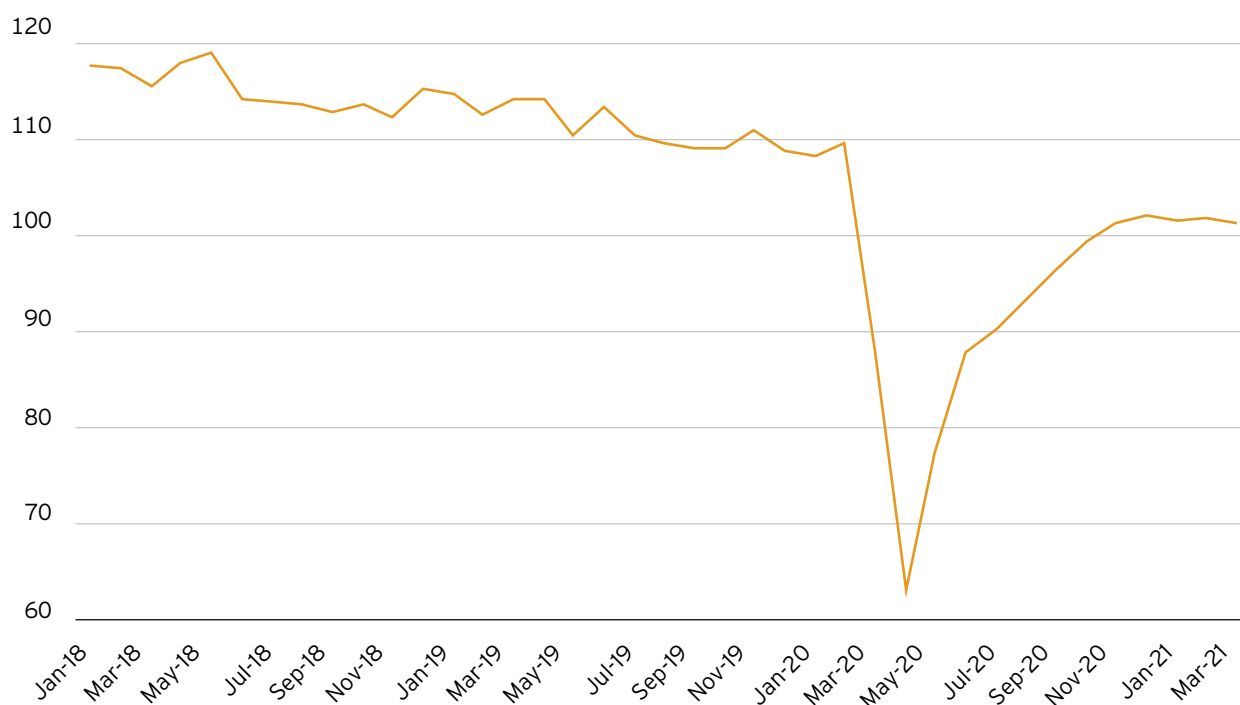
De coronacrisis heeft het afgelopen jaar een sterke impact gehad op de manier waarop we werken. Na het intensieve thuiswerk-experiment rijst nu de vraag of thuiswerk een blijver is of niet. En indien wel, hoe bedrijven thuiswerk het best organiseren. Volgens de werkgeversenquête van de ERMG (2021b) verwachten bedrijven dat telewerk na de coronacrisis drie keer zo vaak zal voorkomen als voor de crisis: van gemiddeld een halve naar anderhalve dag per week. Op basis hiervan kunnen we dus wel stellen dat thuis- of telewerk na corona deel zal blijven uitmaken van de werkweek. Tegelijkertijd bleek ook dat niet alle bedrijfsleiders onverdeeld gelukkig zijn met het vele thuiswerk. Gevraagd naar de impact op de productiviteit (in de enquête van december (ERMG, 2020)), gaf de helft van de bedrijfsleiders in België aan dat de arbeidsproductiviteit lijdt onder het telewerk: 10% rapporteert een sterk negatieve impact en 40% een beperkt negatieve impact. Voor 41% is er geen verschil en 8% ziet een positief effect op de productiviteit. In haar analyse over thuiswerk beschrijft Vandenbergh (2021) een redelijk gelijkaardig verhaal, specifiek voor ondernemingen met hoofdzetel in Vlaanderen of Brussel (ook op basis van de ERMG-survey): bijna 9% rapporteert een sterke productiviteitsdaling, 36% geeft aan dat de productiviteit een beetje daalt, 42% ondervindt geen impact en ruim 13% meldt een positieve invloed van telewerk op arbeidsproductiviteit. Als oorzaken voor verminderde productiviteit gaven bedrijfsleiders vooral aan dat werknemers minder ideeën uitwisselen en minder netwerken, dat de thuisomgeving niet even geschikt is om productief te werken en dat de dienstverlening minder kwalitatief is dan wanneer die fysiek gebeurt (ERMG, 2021a). Meer thuiswerk zou ook betekenen dat er in de toekomst minder behoefte is aan kantoorruimte. In maart 2021 peilde de ERMG naar de verwachte impact van thuiswerk op kantoorruimte en daaruit bleek dat bedrijven in België de komende vijf jaar verwachten gemiddeld 9 procent minder kantoorruimte nodig te hebben (ERMG, 2021b).

De impact op uitzend-, faillissement- en werklozencijfers

Uitzendarbeiders in de frontlinie

Toen in maart 2020 de cafés en winkels moesten sluiten, bedrijven hun productie zagen stilvallen en de tijdelijke werkloosheid naar ongekende hoogtes steeg, had dit een grote weerslag op de uitzendarbeid. De Federgon-index in **FIGUUR 7** geeft een blik op de uitzendactiviteiten. Deze bereikte in april 2020 een absoluut dieptepunt. De activiteit van de uitzendarbeid stond op dat punt maar liefst -44,6% lager dan een jaar eerder. De daling zette zich door bij zowel arbeiders als bedienden en in de drie gewesten. Aanvankelijk was er een sterk herstel, dat zelfs door de tweede lockdown niet volledig werd gestuit. In de eerste maanden van 2021 kon deze groei zich echter niet meer doordrukken en is er sprake van een stabilisatie van de uitzendactiviteiten, tot ongeveer 8% onder het precrisisniveau. De (volledige) heropening van de horeca kan echter mogelijk een nieuwe impuls aan dit herstelpad geven.

FIGUUR 7 \ Federgon-index (index januari 2007 = 100) (België, januari 2018 - maart 2021)



Bron: Federgon (bewerking Steunpunt Werk)

Op basis van de administratieve RSZ-tewerkstellingscijfers op sectorniveau voor het derde kwartaal constateren we dat de COVID-pandemie de uitzendsector sterk heeft getroffen, samen met de sectoren horeca en toerisme. De uitzendsector laat in Vlaanderen een daling optekenen van -7,4% loontrekkenden op jaarbasis in het derde kwartaal van 2020. Deze krimp in tewerkstelling is in het derde kwartaal wel al kleiner dan in het eerste (-18,8%) en tweede (-11,9%) kwartaal. Het jaarverschil in het derde kwartaal is het grootst voor de 18- tot 24-jarigen (-12,0%) en de arbeiders (-8,5%). Daartegenover staan de 55- tot 64-jarigen (-1,4%) en de voltijdse contracten (-1,3%) die minder hard getroffen zijn. Tot slot, bij vrouwen is de terugval sterker dan bij mannen, respectievelijk -8,9% en -6,4%.

Laagtereclen sneuvelen op vlak van faillissementen

TABEL 2 \ Evolutie van het aantal faillissementen (2019-I t/m 2021-I)

	2019-I	2019-II	2019-III	2019-IV	2020-I	2020-II	2020-III	2020-IV	2021-I
VLAANDEREN									
aantal (n)	1 304	1 278	1 051	1 287	1 307	703	858	876	802
evolutie op jaarbasis (n)	+116	+221	+131	+37	+3	-575	-193	-411	-505
evolutie op jaarbasis (%)	+9,8	+20,9	+14,2	+3,0	+0,2	-45,0	-18,4	-31,9	-38,6
BELGIË									
aantal (n)	2 690	2 912	2 296	2 700	2 664	1 238	1 595	1 698	1 543
evolutie op jaarbasis (n)	-17	+673	+233	-169	-26	-1 674	-701	-1 002	-1 121
evolutie op jaarbasis (%)	-0,6	+30,1	+11,3	-5,9	-1,0	-57,5	-30,5	-37,1	-42,1

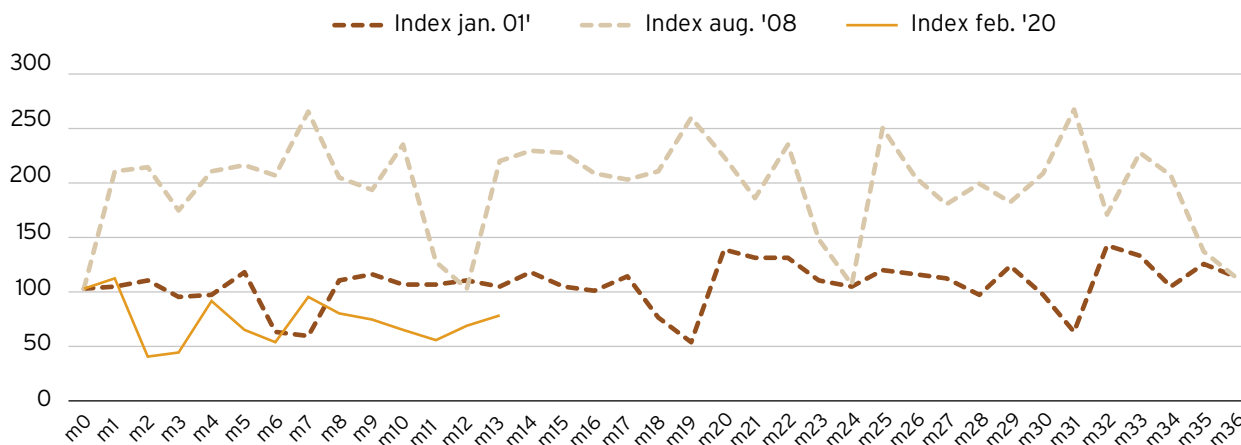
Bron: Statbel (Algemene Directie Statistiek - Statistics Belgium) - be.STAT / cijfers gebaseerd op het bedrijvenregister van de Algemene Directie Statistiek - Statistics Belgium en de aangiften van de rechtbanken van Koophandel (bewerking Steunpunt Werk)

Een ander typerend kenmerk van deze crisis is eerder contradictorisch, namelijk het uiterst lage aantal faillissementen. Terwijl 2019 nog gekenmerkt werd door een relatief hoge jaargroei (+505 of +11,4% extra faillissementen in het Vlaams Gewest), valt dit in het eerste kwartaal van 2020 nagenoeg volledig stil (**TABEL 2**). Over heel 2020 waren er uiteindelijk 'slechts' 3744 faillissementen, -1176 (-23,9%) minder dan in 2019. Deze evolutie werd in de eerste maanden van 2021 verdergezet, met een negatieve jaargroei in januari (-50,5%), februari (-34,0%) en maart (-31,3%).

Dit fenomeen is natuurlijk geen toeval. Tussen 24 april en 17 juni 2020 zorgde een koninklijk besluit immers voor de bevrozing van de faillissementsprocedure voor ondernemingen die tot 18 mei 2020 in goede gezondheid verkeerden. Als gevolg van de tweede lockdown werd uiteindelijk ook het moratorium op de faillissementen goedgekeurd tot en met 31 januari 2021. Sindsdien geldt nog steeds de versoepelde procedure voor gerechtelijke reorganisatie en is er een feitelijk moratorium in werking waarbij bedrijven niet failliet verklaard worden als gevolg van schulden bij de belastingdiensten of de sociale zekerheid. Bovendien is er onder andere nog steeds de mogelijkheid tot uitstel van betaling van de RSZ-bijdragen, een verminderde bedrijfsvoorheffing bij tijdelijke werkloosheid, het Vlaams beschermingsmechanisme, de coronalening, het globalisatiemechanisme, het overbruggingsrecht bij omzetsdaling en het dubbel overbruggingsrecht.

Bij de crisissen van 2001 en 2008 bleef het aantal faillissementen in de aanvangsfase telkens stabiel (**FIGUUR 8**), met vooral een finale doorslag op het einde van het kalenderjaar. In december schoot bij beide crisissen de teller omhoog: In december 2001 lag het aantal faillissementen +31,0% hoger dan in december 2000. Ook in december 2008 steeg het aantal faillissementen met +44,6% ten opzichte van een jaar eerder. Bij deze laatste crisis hield hetzelfde hoge niveau daarna nog een half jaar aan. Het continue lage peil, met uitzondering van de maand augustus, van de index tijdens de huidige crisis staat hiermee in schril contrast. Zolang de ondersteuningsmaatregelen van kracht blijven, lijkt deze evolutie zich ook niet te keren. Als de steunmaatregelen worden opgeheven, kan het aantal faillissementen wel terug toenemen, zeker in specifieke sectoren.

**FIGUUR 8 ** Evolutie aantal faillissementen (Vlaams Gewest)



Noot: Index op basis van startmaand van elke crisis. Doordat de financieel-economische crisis van 2008 in augustus begon (doorgaans een laagtepunt in het aantal faillissementen), is er mogelijk sprake van seizoenseffecten.

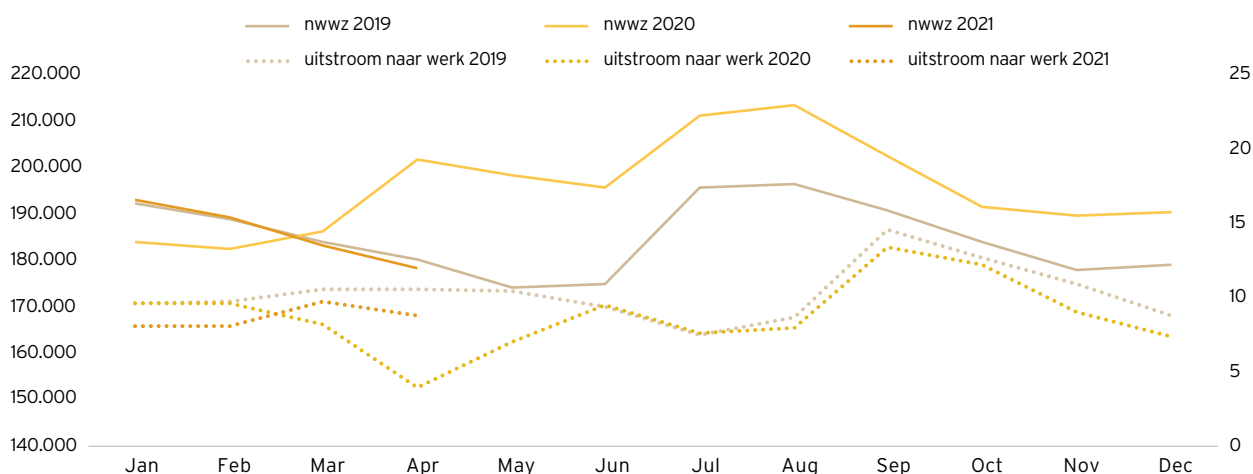
Bron: Statbel (Algemene Directie Statistiek - Statistics Belgium) - be.STAT / cijfers gebaseerd op het bedrijvenregister van de Algemene Directie Statistiek - Statistics Belgium en de aangiften van de rechtbanken van Koophandel (bewerking Steunpunt Werk)

Wijziging in de samenstelling van de populatie niet-werkende werkzoekenden

Bij het aantal niet-werkende werkzoekenden (nwwz) was er wel een directe impact van de crisis merkbaar (**FIGUUR 9**). Reeds eind maart 2020, twee weken na de start van de lockdown, werd de eerste positieve jaargroei vastgesteld (+1,3% op jaarbasis). Dat is des te opmerkelijker rekening houdende met het feit dat de laatste positieve jaargroei van het aantal nwwz van juni 2015 dateerde. Deze reactie gebeurde ook veel sneller dan in de voorgaande crisissen (**FIGUUR 10**), waarbij de uitbraak van een crisis doorgaans eerst resulteerde in een daling van het aantal nwwz. De oorzaak hiervan is tweeledig: enerzijds werden heel wat tijdelijke contracten en interimarbeid door het plotse stilleggen van de activiteiten niet verlengd, anderzijds viel ook de uitstroom naar werk sterk terug. Zo stroomden in april 2020 maar 11 290 nwwz uit (van wie 7282 naar werk), slechts 42,5% van de totale uitstroom in april een jaar eerder.

Kenmerkend aan deze crisis is niet enkel de snelheid van de initiële werkloosheidsrespons, maar ook het tempo van het herstel. Zo bleef de uitstroom naar werk aanvankelijk slechts in de maanden maart tot en met mei 2020 (fors) onder het niveau van 2019. Bij het heropenen van de landsgrenzen en horeca in juni 2020 werd opnieuw het normale uitstroomtempo bereikt. Na de geleidelijke verstrengingen vanaf 27 juli 2020 en de tweede lockdown in november nam de uitstroom naar werk wel weer wat terug af, maar zonder een dramatische daling te kennen. Sindsdien blijft deze ongeveer -15% onder het niveau van 2019 hangen.

**FIGUUR 9 ** Aantal niet-werkende werkzoekenden en uitstroom naar werk (Vlaams Gewest, januari 2019 - april 2021)

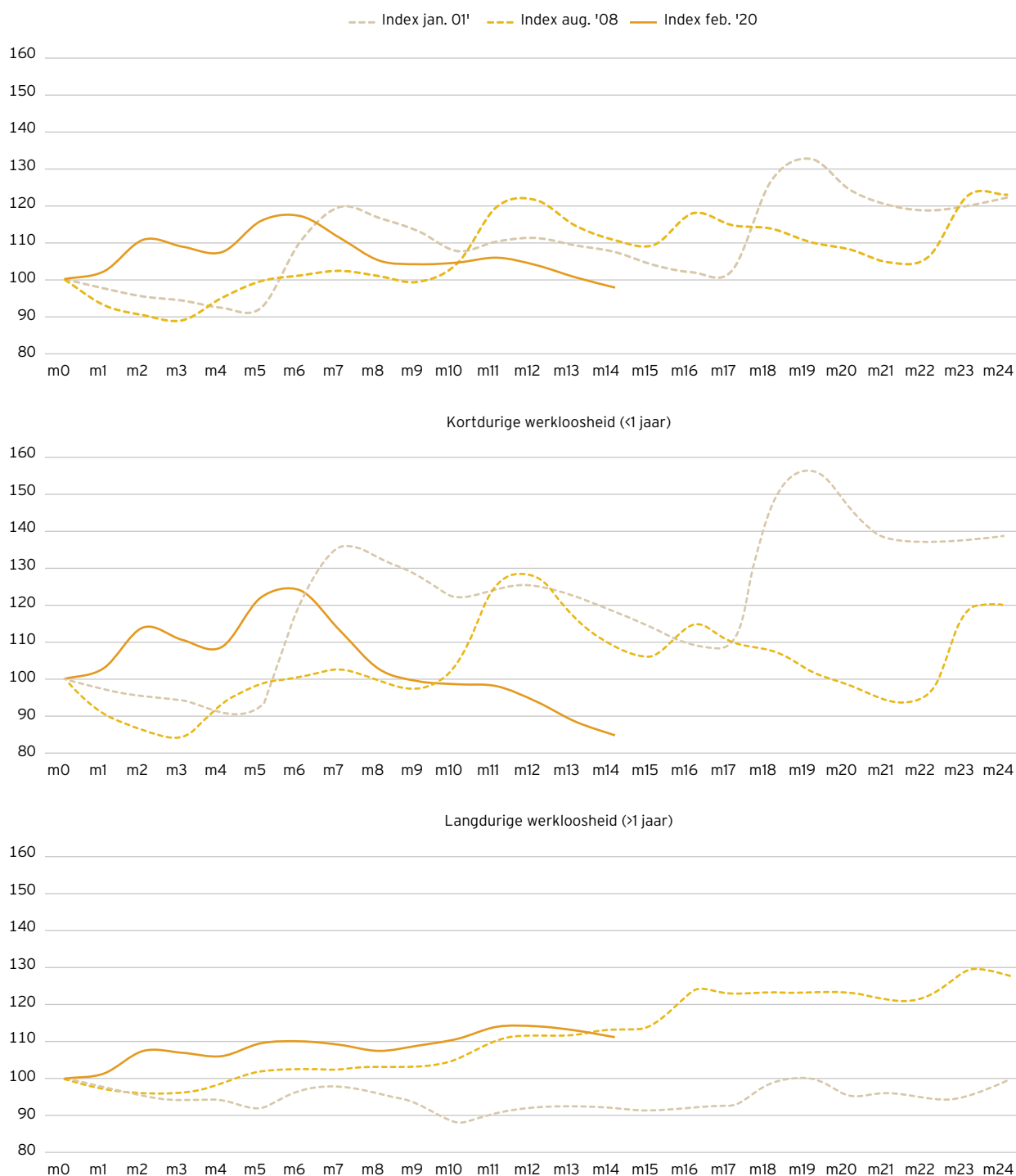


Bron: VDAB (bewerking Steunpunt Werk)

Dit tekent zich ook af in de totale impact over het jaar 2020. Uiteindelijk kende het aantal nwwz een toename met +5,8% tussen 2019 en 2020, wat een stuk minder fors is dan tijdens de financieel-economische crisis, met een stijging van +20,1% tussen 2008 en 2009. Na de forse toename in de maanden maart tot en met mei van 2020, werd vanaf juni een stelselmatige afname van het jaarverschil in aantal nwwz geïnitieerd. Enkel in november, als gevolg van de tweede lockdown, werd deze positieve tendens tijdelijk doorbroken. In maart 2021, één jaar na de start van de crisis, werd daardoor opnieuw hetzelfde lage niveau als in 2019 behaald. Dit resulteert in de vrij contradictorische situatie van een economische crisis die gepaard gaat met een verstrakking van de arbeidsmarkt (zie verder).

Naast deze erg snelle herstelbeweging, stellen we ook vast dat het stilvallen van de uitstroom (naar werk) voor een wijziging van de samenstelling van het aantal nwwz heeft gezorgd. Quasi onmiddellijk tekende zich een toename van het aantal langdurige werklozen af, dit in tegenstelling tot de vorige crisissen (**FIGUUR 10**). Wie reeds nwwz was, is dat in de eerste periode van de lockdown ook gebleven. Het uitstroombestand lag in de maanden maart (8,2%), april (3,9%) en mei (7,0%) respectievelijk -2,4, -6,6 en -3,4 procentpunten lager. De uitstroom herstelde zich dan wel snel, voor heel wat nwwz gingen heel wat kostbare maanden verloren. De gemiddelde uitstroombkans ligt immers heel wat hoger bij kortdurige werklozen (minder dan 1 jaar) dan bij langdurige werklozen (langer dan 1 jaar), een contrast dat in de loop van de crisis zelfs iets groter is geworden (zie **TABEL 3**). Dit alles resulteerde in een stijging van het aandeel langdurig werklozen: in 2019 en 2020 was gemiddeld 48,4% en 48,6% langdurig werkloos, in 2021 ligt dit momenteel op 54,3%. Het aantal nwwz is dus hersteld, maar er blijft wel een grotere groep achter met een groter risico op littekeneffecten, die moeilijker de weg terug zullen vinden naar de arbeidsmarkt. Het is bij deze crisis dus extra belangrijk te voorkomen dat deze groep te sterk vervreemdt van de arbeidsmarkt. Zeker indien er een nieuwe instroom van nwwz komt na het verwachte opveren van het aantal faillissementen (zie eerder) en er zich opnieuw verdringingseffecten voordoen.

FIGUUR 10 \ Evolutie aantal nwwz naar werkloosheidsduur (Vlaams Gewest)



Noot: Index op basis van startmaand van elke crisis. Doordat de financieel-economische crisis van 2008 in augustus begon, is er mogelijk sprake van seizoenseffecten.
Bron: VDAB (bewerking Steunpunt werk)

TABEL 3 \ Uitstroom naar werk (%) en jaargroei (%) (Vlaams Gewest)

		2008	2009	2019	2020	08-'09	19-'20
Totaal		11,7	9,6	10,3	8,8	-17,7	-14,3
Geslacht	Man	12,4	9,8	10,5	9,1	-21,2	-13,8
	Vrouw	11,0	9,4	10,0	8,5	-14,4	-14,8
Leeftijd	< 25 jaar	21,2	16,2	15,4	13,4	-23,7	-12,5
	25 t/m 39 jaar	14,2	11,3	12,9	11,0	-20,7	-14,7
	40 t/m 54 jaar	6,9	6,1	9,6	7,9	-11,6	-17,4
	>= 55 jaar	2,2	1,8	2,9	2,4	-19,7	-15,1
Studieniveau	Kortgeschoold	8,8	7,1	7,6	6,4	-19,9	-15,8
	Middengespoold	13,4	11,1	12,0	10,2	-17,8	-14,7
	Hooggeschoold	17,7	14,9	13,9	12,1	-16,1	-13,2
Werkloosheidsduur	< 1 jaar werkloos	16,7	13,2	15,4	13,4	-20,8	-12,7
	1-2 jaar werkloos	8,6	6,4	8,0	6,5	-25,6	-18,0
	> 2 jaar werkloos	3,2	2,3	3,3	2,5	-28,4	-23,7
Origine	Autochtonen	13,2	10,2	11,1	9,7	-23,0	-13,2
	Allochtonen	10,9	7,5	8,3	6,9	-31,4	-17,1
Arbeidshandicap	Zonder arbeidshandicap	12,8	10,7	11,6	9,9	-16,9	-14,2
	Met arbeidshandicap	5,2	3,7	4,0	3,4	-29,0	-16,1

Bron: VDAB (bewerking Steunpunt werk)

Tewerkstelling onder druk, vooral in voltijdsequivalenten

Ondanks de beschermingsmaatregelen die de Vlaamse arbeidsmarkt hebben ondersteund, heeft de COVID-19-pandemie wel een impact op de Vlaamse tewerkstelling. Na een jarenlange groei van het aantal Vlaamse werknemers vond in het eerste kwartaal van 2020 een krimp plaats van -0,2% op jaarbasis (**TABEL 4**), gevolgd door een grotere daling in het tweede kwartaal (-0,4%). Door het massale gebruik van tijdelijke werkloosheid is de terugval uitgedrukt in voltijdsequivalenten (VTE) echter veel forser. Dit uitte zich het sterkst in het tweede kwartaal van 2020, toen het gebruik van tijdelijke werkloosheid piekte. In deze periode was er een terugval op jaarbasis van maar liefst 263 000 VTE's (-13,0%).

Ook voor deze indicator verschilt de impact van de COVID-pandemie sterk naar sector (**TABEL 5**). Globaal bleef de tewerkstellingsimpact dan wel beperkt tot -0,4%, binnen de sectoren 'vervaardigen van apparaten', 'uitzend' en vooral de 'horeca en toerisme' is de impact heel wat sterker. In het derde kwartaal van 2020 gingen hier respectievelijk maar liefst 1200, 5600 en 9000 jobs verloren ten opzichte van een jaar eerder. Naast de vele sectoren met een terugval van het aantal werknemers, zijn er ook sectoren zoals 'maatschappelijke diensten', 'onderhoud', 'consultancy' en 'informatica', die een verdere groei kennen, zij het aan een minder sterk groeitempo dan een jaar eerder. Het 'onderwijs' en de 'gezondheidszorg' kennen een positieve groei die zich op hetzelfde niveau bevindt als een jaar eerder. Enkel de sector 'overige zakelijke diensten' groeit sterker in werknemersaantallen dan in het derde kwartaal van 2019.

De sectorale variatie is nog meer uitgesproken als we de tewerkstelling in VTE's uitdrukken. Binnen 'horeca en toerisme' zijn er bijna 12 000 minder VTE's aan de slag, ook de uitzendsector telt 11 000 VTE's minder. Aangezien deze sectoren niet enkel reeds het grootste inkomensverlies leden, maar ook verwachten dit in 2021 en 2022 niet te herstellen (ERMG, 2021c), blijft de situatie voor deze jobs bijzonder precair.

**TABEL 4 ** Evolutie van het aantal werknemers en het arbeidsvolume (in voltijdsequivalenten - VTE) (Vlaams Gewest)

	2018-IV	2019-I	2019-II	2019-III	2019-IV	2020-I	2020-II	2020-III	2020-IV*
VTE'S									
aantal (n)	2 016 598	2 004 967	2 029 906	1 986 593	2 039 711	1 960 739	1 765 984	1 939 496	1 970 500
evolutie									
jaarbasis (n)	+27 006	+32 043	+27 115	+23 971	+23 113	-44 228	-263 922	-47 097	-69 211
evolutie									
jaarbasis (%)	+1,4	+1,6	+1,4	+1,2	+1,1	-2,2	-13,0	-2,4	-3,4
WERKNEMERS									
aantal (n)	2 389 943	2 403 352	2 405 611	2 424 271	2 419 691	2 398 868	2 395 676	2 414 634	2 407 200
evolutie									
jaarbasis (n)	+32 925	+36 077	+31 207	+38 127	+29 748	-4 484	-9 935	-9 637	-12 491
evolutie									
jaarbasis (%)	+1,4	+1,5	+1,3	+1,6	+1,2	-0,2	-0,4	-0,4	-0,5

Noot: * = raming; de cijfers in deze tabel hebben betrekking op alle tewerkstelling die vanaf 1 januari 2017 onder de bevoegdheid van de RSZ valt. Dit betekent dat de tewerkstelling bij Provinciale en Plaatselijke besturen, die vóór 2017 niet werd opgenomen, in deze tijdsreeks is toegevoegd.

Bron: RSZ (bewerking Steunpunt Werk)

**TABEL 5 ** Evolutie van het aantal werknemers en VTE's bij RSZ naar sector (Vlaams Gewest)

	Werknemers				VTE's			
	2018-III	2019-III	2020-III	Aantal	2018-III	2019-III	2020-III	Aantal
	Jaargroei - %	Jaargroei - %	Jaargroei - %		Jaargroei - %	Jaargroei - %	Jaargroei - %	
q5 - Onderwijs	1,4	2,2	2,1	240.210	1,8	2,5	2,1	183.849
q7 - Maatschappelijke diensten	1,8	2,1	0,8	185.730	1,8	1,9	0,0	126.458
t4 - Kleinhandel	-0,1	0,6	-0,6	140.310	-0,4	0,1	-1,7	109.680
q6 - Gezondheidszorg	1,6	1,7	1,6	133.904	1,8	1,2	1,3	100.199
t3 - Groothandel	0,3	0,3	-0,8	131.407	0,3	0,1	-3,5	115.124
s16 - Bouw	1,6	1,3	0,1	130.005	2,0	1,1	-1,7	109.776
t13 - Consultancy	6,8	4,1	1,0	114.633	6,5	4,0	-0,8	100.164
t14 - Uitzend	-2,0	-0,4	-7,4	113.736	0,0	-1,7	-11,1	88.428
t15 - Onderhoud	5,3	6,6	2,3	96.390	5,1	5,5	-1,8	57.373
t5 - Transport	1,6	2,3	-0,8	78.988	1,9	1,5	-4,9	65.386
t12 - Financiën	-3,0	-0,8	-1,1	73.469	-2,3	-0,9	-1,5	64.221
s1 - Voeding	1,6	1,8	1,0	62.629	1,9	1,1	0,1	52.703
t8 - Horeca en toerisme	0,1	1,8	-8,5	60.526	2,6	3,0	-22,1	41.718
s4 - Chemie	2,4	1,9	1,8	50.150	2,1	1,3	1,9	45.082
t6 - Logistiek	5,0	4,2	-0,3	46.349	5,1	3,8	-2,3	40.702
t16 - Overige zakelijke diensten	2,0	2,4	2,9	44.468	2,0	2,3	-2,7	36.087
q2 - Openbaar bestuur	-2,9	0,5	-0,1	44.360	-2,4	0,3	0,8	40.141
t11 - Informatica	7,5	7,8	3,8	44.311	7,7	7,3	2,1	40.316
q3 - Alg. overheidsdiensten	-1,8	0,4	-1,3	37.434	-2,3	-0,2	-1,0	35.200
s8 - Metaal	1,0	1,4	-0,3	37.189	1,2	0,5	-2,8	31.874
t2 - Garagewezen	2,3	2,0	-1,0	36.799	1,7	1,5	-3,1	31.711
s10 - Verv. (elektr.) apparaten	1,7	0,1	-3,9	30.140	1,0	-0,7	-5,7	26.128

Noot: RSZ-tewerkstelling, exclusief de tewerkstelling bij Provinciale en Plaatselijke overheden Sectorindeling op basis van de WSE-sectoren (zie www.steunpuntwerk.be/node/2530). Enkel sectoren met meer dan 30 000 werknemers werden opgenomen.

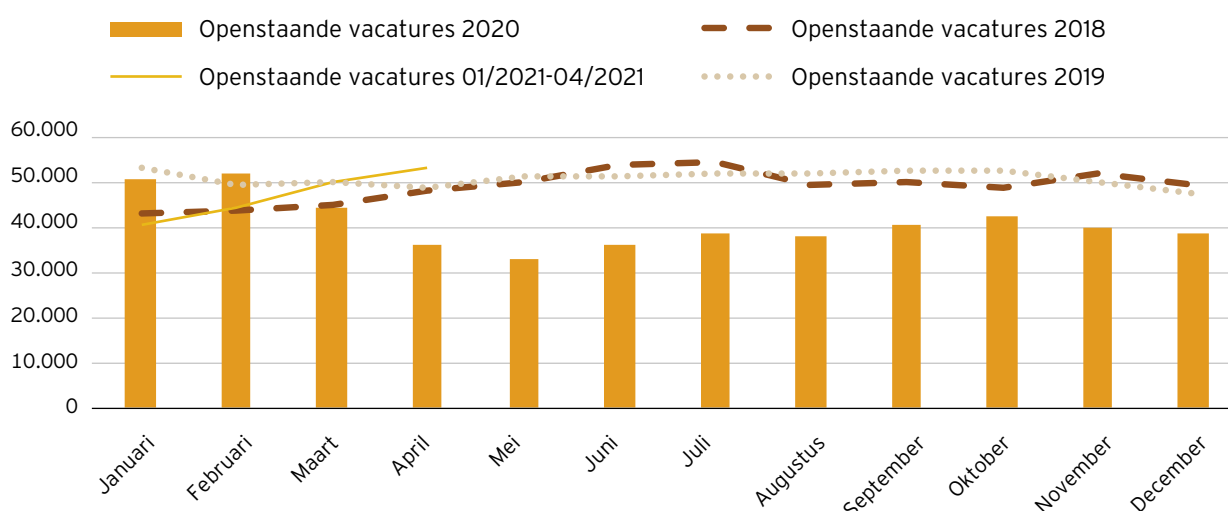
Bron: RSZ (bewerking Steunpunt Werk)

Nijpende krapte op de arbeidsmarkt blijft overeind

FIGUUR 11 toont het verloop van het aantal openstaande vacatures in Vlaanderen de afgelopen drie jaar. Het aantal openstaande vacatures kende een eerder fluctuerend verloop in de maanden voor de coronacrisis. Zo was er in januari 2020 een afname tegenover dezelfde periode een jaar eerder (-5,2%), terwijl februari afsloot met een toename van +5,2%. In maart 2020 zien we echter een duidelijke terugval met -11,4% op jaarbasis; deze terugval wordt in de maanden nadien zelfs nog extra kracht bijgezet: -25,8% in april en -35,4% in mei. In vergelijking met de voorgaande crisissen treft de coronacrisis het aantal openstaande vacatures het hardst: in september 2009 kromp dit cijfer met -33,8% en in juni 2013 met -22,6%, telkens op jaarbasis. Ondanks de stevige terugval tijdens de eerste lockdown bleef het aantal openstaande vacatures historisch gezien nog steeds op een hoog peil. Zo stond de trendindex (met januari 2008 als basis) in mei 2020 op 127,4 punten, ongeveer even hoog als in oktober 2018 (126,6 punten).

Gedurende de rest van 2020 bleef het afnametempo vrij stabiel. In oktober werd wel weer de kaap van de 40 000 openstaande vacatures bereikt (40 782). Maar door de nieuwe coronamaatregelen in november 2020 daalde dat aantal weer naar 38 640 in november (-20,4% op jaarbasis) en verder naar 37 131 in december (-19,6%). Sinds december zwengelt de arbeidsmarkt wel weer aan: het absolute aantal vacatures stijgt weer en het afnametempo daalt verder. Met 48 589 openstaande vacatures in maart 2021 zien we een eerste positieve jaargroei optreden (+14,0%) sinds februari 2020. In april 2021 zit het aantal zelfs boven het precrisisniveau, namelijk 51 459 openstaande vacatures tegenover 50 073 vacatures in februari 2020.

FIGUUR 11 \ Totaal aantal openstaande vacatures (Vlaams Gewest, januari 2018 – april 2021)



Bron: VDAB (bewerking Steunpunt Werk)

De periode voor de coronacrisis, en dan vooral de jaren 2018 en 2019, werd gekenmerkt door een erg krappe arbeidsmarkt. De economie die op volle toeren draaide en het beperkte aantal niet-werkende werkzoekenden maakte het voor bedrijven erg moeilijk om de openstaande vacatures in te vullen (**FIGUUR 12**). De coronacrisis zorgde voor een eerste ontspanning van de arbeidsmarkt door de sterke terugval in openstaande vacatures. In mei 2020 waren er plots nog maar 16,1 vacatures per 100 nwwz, terwijl dit er twee maanden eerder nog 27,4 waren. Deze periode van ontspanning was echter van korte duur. Het aantal openstaande vacatures dat terug op precrisisniveau zit in combinatie met een dalend aantal nwwz, resulteert in een krapte op de Vlaamse arbeidsmarkt die opnieuw even nijpend is als voor de coronacrisis.

**FIGUUR 12 ** Krapte: aantal vacatures per 100 nwwz (Vlaams Gewest, januari 2002 - april 2021)



Bron: VDAB (bewerking Steunpunt Werk)

Net zoals de openstaande vacatures incasseert ook het aantal ontvangen vacatures een zware klap in april 2020. Met een daling van -48,9% op jaarbasis wordt de grootste afname van de laatste twintig jaar vastgesteld. Het verloop erna is iets volatieler dan de openstaande vacatures (zie hierboven). Zo zijn er in juni slechts 59 ontvangen vacatures minder dan een jaar voordien (-0,3%), terwijl er in juli een verschil is van -7174 ontvangen vacatures (-29,5%). Het aantal ontvangen vacatures toont in maart 2021 een vrij spectaculair herstel ten opzichte van een jaar eerder (+69,2%). Deze groei kan niet volledig worden toegeschreven aan het reeds aanwezige crisisklimaat in maart 2020 (toen -31,3% op jaarbasis). Zelfs ten opzichte van maart 2019 noteren we een positieve groei (+16,2%). Hetzelfde geldt voor april 2021: het aantal ontvangen vacatures groeit met 124,3% tegenover april 2020 en met 14,7% tegenover april 2019. Over heel 2020 viel het gemiddeld aantal ontvangen vacatures terug met -17,6%, met een relatief sterkere daling bij vacatures voor vaste contracten (-19,5%), hooggeschoolde jobs (-19,4%) en jobs die geen (-19,9%) of enige ervaring (-18,7%) vereisen.

In **TABEL 6** lijsten we de gemiddelde jaargroei van het aantal ontvangen vacatures op per sector, gesorteerd volgens sectorgrootte. Ook het gemiddelde voor de periode januari-april 2021 is toegevoegd om al een indicatie te geven van het lopende jaar. In 2020 tekende slechts een handvol sectoren een toename van het aantal ontvangen vacatures op, namelijk de gezondheidszorg (+2,2%), de energie, water en afvalverwerking (+15,3%) en de landbouw (+61,2%). De laatste twee sectoren zijn wel relatief klein in termen van tewerkstelling. De grootste afname zagen we in de zakelijke dienstverlening (-35,4%), horeca en toerisme (-49,9%), en recreatie, cultuur en sport (-30,2%). De vacaturegroei in de eerste vier maanden van 2021 (+26,0% in januari-april 2021 tegenover januari-april 2020) zet zich in elk van de twintig grootste sectoren door, met uitzondering van de sector vervaardiging van dranken, voeding en tabak (-5,4%). Met de heropening van de horeca in mei 2021 in het vooruitzicht meldde ook de horeca en toerisme heel wat meer vacatures (+20,2%). De sterkste groei vinden we terug bij de metaalsector (+107,4%).

Tegenover dezelfde periode in 2019 is de groei in heel wat sectoren wel minder sterk. Zo meldt de sector van de horeca en het toerisme -28,6% minder vacatures tegenover de eerste vier maanden van 2019.

**TABEL 6 ** Jaarevolutie ontvangen vacatures per sector (jaargemiddelde; periode gemiddelde januari-april 2021) (Vlaams Gewest)

	2019	2020	jan-apr '21 t.o.v.	
			Jan-apr '19	Jan-apr '20
Groot- en kleinhandel (t1+2+3+4)	2,2	-11,7	1,6	26,5
Zakelijke dienstverlening (t13+15+16)	4,2	-35,4	-6,5	34,0
Onderwijs (q5)	8,2	-12,8	7,8	24,9
Maatschappelijke dienstverlening (q7)	13,7	-20,3	-6,7	17,7
Transport, logistiek en post (t5+6+7)	10,5	-18,4	5,4	17,0
Gezondheidszorg (q6)	15,5	2,2	28,8	24,4
Bouw (s16)	-22,5	-8,2	8,5	26,8
Uitzendbureaus/arbeidsbemiddeling (t14)	-12,0	-20,6	29,5	35,1
Openbaar besturen (q2+3+4)	21,4	-12,7	11,4	44,0
Financiële diensten (t12)	-5,5	-7,5	-8,8	23,1
Informatie, media en telecom (t9+10+11)	-14,6	-23,9	-7,3	31,6
Chemie, rubber- en kunststoffen (s4+5)	-9,0	-17,5	16,7	25,5
Ver. van dranken, voeding en tabak (s1)	9,6	-11,5	3,4	-5,4
Horeca en toerisme (t8)	-3,4	-49,9	-28,6	20,2
Metaal (s7+s8)	-2,0	-11,3	44,2	107,4
Verv. Van machines en toestellen (s9+10)	-31,1	-29,7	11,6	64,8
Verv. van transportmiddelen (s11)	-28,4	-20,3	-21,0	16,8
Energie, water en afvalverwerking (s14+15)	-11,9	15,3	67,8	60,1
Belangenvertegenwoordiging (q8)	-4,5	-16,4	-7,6	19,4
Overige diensten aan personen (t17)	2,8	-11,5	15,3	41,2
Recreatie, cultuur en sport (q1)	-9,9	-30,2	12,3	41,0
Textiel en kleding (s2)	-1,5	-25,0	9,4	37,2
Verv. van bouwmaterialen (s6)	7,5	-1,8	122,9	94,4
Grafische nijverheid (s3)	10,3	-24,8	1,5	17,1
Houtindustrie en verv. van meubels (s12)	15,2	-25,7	28,3	88,3
Primaire sector (p1)	16,0	61,2	59,4	-43,6
Overige industrie (s13)	-11,3	-32,8	-24,1	6,8

Bron: VDAB (bewerking Steunpunt Werk)

Opvallend is ook dat de lijst van knelpuntberoepen, opgesteld door de VDAB, er in 2021 iets anders uitziet dan andere jaren. Als gevolg van de tijdelijke verplichte sluiting van volledige sectoren bleef de vraag naar nieuwe werknemers in bepaalde knelpuntberoepen (bijvoorbeeld kappers, redders of horecapersoneel) uitzonderlijk zeer beperkt. Andere beroepen zoals postbode werden dan weer minder knellend, omdat ze meer werkzekerheid boden. Algemeen wordt wel verwacht dat hun knelpuntkarakter zal terugkeren bij de herneming van de economische activiteit (VDAB, 2021).

Wat brengt de toekomst?

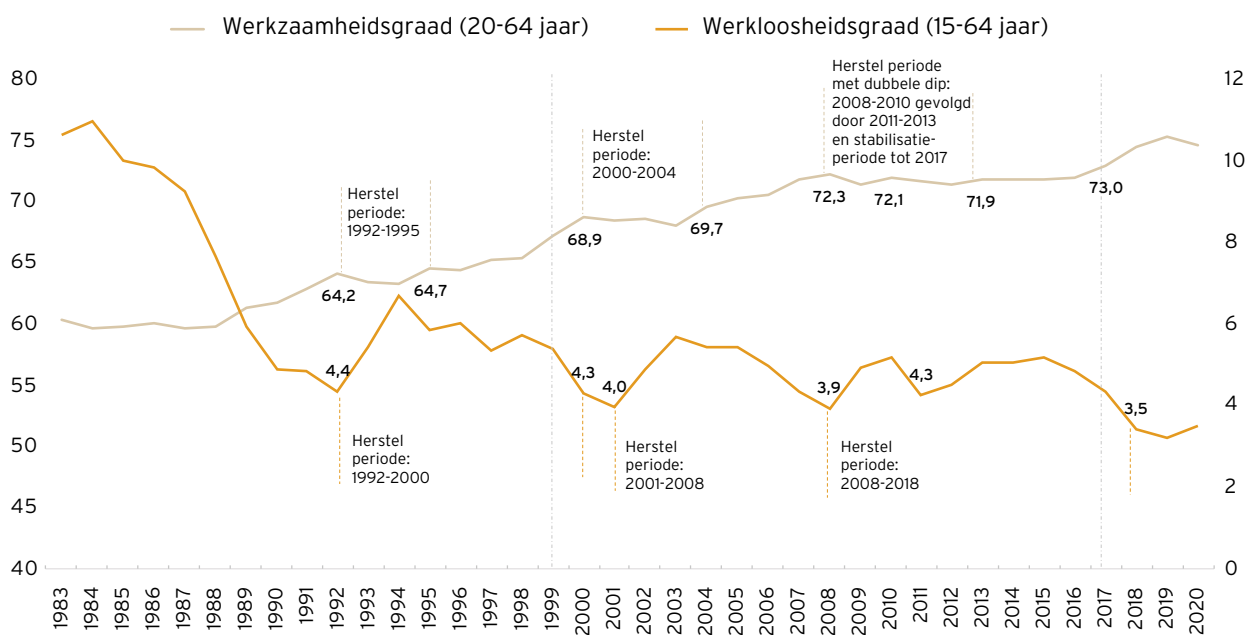
Zowel de werkzaamheidsgraad als de werkloosheidsgraad werden de laatste jaren gekenmerkt door sterke positieve groei (**FIGUUR 13**). Zo stond de Vlaamse werkzaamheidsgraad van 20- tot 64-jarigen in 2019 met 75,5% op het hoogste punt sinds 1983. De werkloosheidsgraad van 15- tot 64-jarigen heeft met 3,3% in 2019 nog nooit zo laag gestaan in Vlaanderen. Ondanks de verschillende beschermingsmaatregelen die de overheid getroffen heeft om de impact op de arbeidsmarkt in te perken, zoals de versoepelde tijdelijke werkloosheidsmaatregelen, komen ook de werkzaamheids- en werkloosheidsgraad niet ongeschonden uit deze crisis. In 2020 bedroegen deze respectievelijk 74,7% (-0,7 procentpunt op jaarbasis) en 3,5% (+0,3 procentpunt op jaarbasis). De corona-impact werd voor het eerst echt zichtbaar in het derde kwartaal van 2020.

De impact over 2020 verschilt naargelang de socio-demografische groep. Zo was de sterkste wijziging voor beide indicatoren terug te vinden bij de jongste leeftijdscategorie (20- tot 24-jarigen bij de werkzaamheidsgraad en 15- tot 24-jarigen bij de werkloosheidsgraad) en wie buiten de EU-28 werd geboren. Beide groepen hinken met een werkzaamheidsgraad van respectievelijk 46,4% (-5,6 procentpunt t.o.v. een jaar eerder) en 59,1% (-2,8 procentpunt) nog verder achterop. De werkloosheidsgraad stijgt respectievelijk met +1,3 procentpunt tot 10,8% en +0,5 procentpunt tot 9,5%. Ook bij de vorige crisis bleken deze groepen een grotere conjunctuurgevoeligheid te kennen dan gemiddeld (De Smet, et al., 2020). Personen met een arbeidshandicap gaan tegen de algemene tendens in en zagen in 2020 hun werkzaamheidsgraad stijgen (+0,5 procentpunt) en hun werkloosheidsgraad dalen (-0,3 procentpunt).

Volgens ramingen van de Nationale Bank (2021) en de Europese Commissie (2021) zullen de werkzaamheid en werkloosheid de komende maanden verder onder druk blijven staan. In haar recentste economische prognoses voorspelt de Europese Commissie een stijging van de werkloosheidsgraad in België van 5,6% in 2020 naar 6,7% in 2021 en 6,5% in 2022. Door de herstructureringen en bedrijfssluitingen als gevolg van de afbouw van de steunmaatregelen, verwacht het Federaal Planbureau (2021) dat de werkgelegenheidsgroei pas vanaf het tweede kwartaal van 2022 geleidelijk terug zal aantrekken. De werkgelegenheid zal jaargemiddeld sterker toenemen in 2021 (+34 600 personen) dan in 2022 (+8900 personen). De werkloosheid zou volgens de prognoses van het Planbureau over twee jaar beschouwd min of meer stabiel blijven (5,6% in 2021 en 5,8% in 2022). Jaargemiddeld zou het aantal werklozen in 2021 dalen met 17 500, maar in 2022 opnieuw toenemen met 14 600.

Na de initiële forse klap heeft de Vlaamse arbeidsmarkt er een jaar van voorzichtig herstel opzitten. Over het algemeen lijkt de impact op de arbeidsmarkt voorlopig beperkt te blijven. Ondanks enkele hete hangijzers, zoals het faillissementsrisico in bepaalde sectoren en de evolutie van de tijdelijke werkloosheid, zijn de vooruitzichten zoals ingeschat op juni 2021 voor tewerkstelling en werkloosheid gunstig. Op basis van de meest recente prognoses wordt er dan ook een relatief beperkte impact op de tewerkstelling verwacht, waardoor de Vlaamse arbeidsmarkt bijzonder krap blijft. Dit neemt niet weg dat de groep van tijdelijke werklozen meer dan een jaar na de uitbraak van de coronacrisis in ons land nog erg groot is. De vrees bestaat dat een deel van hen reeds een grotere afstand tot de arbeidsmarkt heeft en zo mogelijk in structurele werkloosheid zal belanden. De komende periode zullen we een (vollediger) beeld krijgen van de tweede-orde-effecten van de pandemie op de verschillende arbeidsmarktindicatoren, de faillissementen, werkloosheid- en werkzaamheidsgraad in het bijzonder.

FIGUUR 13 \ Werkzaamheids- en werkloosheidsgraad (Vlaams Gewest, 1983-2020)



Noot: Tijdreeksbreuken in de EAK-data in 1999 en 2017.

Bron: Statbel (Algemene Directie Statistiek - Statistics Belgium)

BIBLIOGRAFIE

- Capéau, B., Decoster, A., Vanderkelen, J., & Van Houtven, S. (2021). De inkomensschok van het virus, de demper van de welvaartsstaat en de gaten in het vangnet. *Leuvense Economische Standpunten*, 2021 (187), 1-8.
- De Smet, R., Penders, I., Sourbron, M., Vansteenkiste, S., Boey, R., Van Langenhove, H. & Van Onacker, E. (2020). *Tendrapport 2020: Kwetsbare groepen op de Vlaamse arbeidsmarkt* (Werk. Rapport 2020 nr.4). Brussel/Leuven: Departement Werk en Sociale Economie/Steunpunt Werk
- D'Hoore, J. (2021, 2 februari). Tijdelijke werkloosheid kost overheid 4 miljard euro. *De Tijd*. Geraadpleegd van <https://www.tijd.be/politiek-economie/belgie/federaal/tijdelijke-werkloosheid-kost-overheid-4-miljard-euro/10281339.html>
- Economic Risk Management Group. (2020), *ERMG survey 8 december 2020* [Dataset]. <https://www.nbb.be/nl/over-de-nationale-bank/taken-en-activiteiten/economic-risk-management-group/ermg-enquetes>
- Economic Risk Management Group. (2021a), *ERMG survey 12 januari 2021* [Dataset]. <https://www.nbb.be/nl/over-de-nationale-bank/taken-en-activiteiten/economic-risk-management-group/ermg-enquetes>
- Economic Risk Management Group. (2021b), *ERMG survey 16 maart 2021* [Dataset]. <https://www.nbb.be/nl/over-de-nationale-bank/taken-en-activiteiten/economic-risk-management-group/ermg-enquetes>
- Economic Risk Management Group. (2021c), *ERMG survey 20 april 2021* [Dataset]. <https://www.nbb.be/nl/over-de-nationale-bank/taken-en-activiteiten/economic-risk-management-group/ermg-enquetes>
- Europese Commissie. (2021). *European Economic Forecast: spring 2021* (Institutional Paper 149). Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Federaal Planbureau. (2021). *De groei van de Belgische economie zou 5,5% bedragen in 2021 en uitkomen op 2,9% in 2022* (Persbericht 10/06/2021). Brussel: Federaal Planbureau.
- Knipprath, H., & Bogaerts, Y. (2021). *Tijdelijke werkloosheid tijdens de COVID-19 pandemie. Noden en verwachtingen van (intensief) tijdelijk werklozen ten aanzien van VDAB*. Brussel: VDAB.
- NBB. (2021a). *Economische projecties voor België (juni 2021)*. Brussel: Nationale Bank van België.
- NBB. (2021b). *Verslag 2020 - Economische en financiële ontwikkelingen*. Brussel: Nationale Bank van België.
- NBB. (2021c). *Consumentenenquête: extra vragen COVID-19 (situatie in april 2021)* [Dataset]. <https://stat.nbb.be/>
- Statistiek Vlaanderen. (2021). *Resultaten COVID-19 bevraging: werk, inkomen en levenslang leren (Rapport Statistiek Vlaanderen, 2021/5)*. Brussel: Statistiek Vlaanderen.
- Vandenbergh, C. (2021). Telewerk tijdens de coronacrisis: één jaar verder. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 31(1). Steunpunt Werk.
- VDAB. (2021). *Knelpuntberoepen in Vlaanderen 2021*. Brussel: VDAB.
- VESOC. (2020). *Alle hens aan dek. Voor een veerkrachtige en inclusieve arbeidsmarkt. Vesoc-akkoord*.

Aanwervingen en exits tijdens de eerste coronagolf

Tim Goesaert, Tine Vandekerckhove, Ludo Struyven - HIVA - KU Leuven

ABSTRACT

Ruim een jaar laat de coronacrisis zijn sporen na op het sociale en economische weefsel in België. Naarmate meer cijfers beschikbaar komen, wordt de volledige impact op de arbeidsmarkt duidelijk. Zo bleek reeds dat de globale tewerkstelling eerder stabiel is gebleven, dit door de massale inzet van het systeem van tijdelijke werkloosheid. In welke mate bedrijven en sectoren hun aanwervingen (al dan niet) hebben teruggeschroefd, of toch personeel hebben laten uitstromen, blijft echter een blinde vlek. Ook welke profielen het meest door deze crisis getroffen worden, dient hierbij onderzocht te worden. Op basis van de meest recente Dynam-Reg cijfers - gegevens over de in- en uitstroombewegingen van alle loontrekkenden tussen 30 juni 2019 en 30 juni 2020 - is het mogelijk om een inschatting te maken van de impact op de arbeidsmarktdynamiek tijdens de eerste coronagolf, en een zicht te krijgen op de betrokken werknemers. Algemeen observeren we een terugval in de aanwervingen van 10% ten opzichte van het voorgaande jaar voor deze eerste maanden van de coronacrisis en - door het gebruik van tijdelijke werkloosheid - slechts een beperkte stijging van de uitstroom. Niet elke sector volgt dit algemene beeld: binnen onder meer de industrie, de logistieke sector en de retail is er een opvallende daling van de instroom, alsook binnen de horeca en de uitzendsector. De horeca laat dan weer een uitgesproken stijging van de uitstroom optekenen, wat gelinkt kan worden aan het stopzetten van de flexi-jobs in deze sector. Door onder meer de verminderde instroom in de horeca en de uitzendsector, zijn het vooral jongeren die tijdens deze eerste coronaperiode in mindere mate aansluiting vonden met de arbeidsmarkt. Dit resultaat is het meest uitgesproken voor de groep van 18- tot 21-jarigen, waar we een daling van de aanwervingen van ongeveer 14 procent observeren.

Het systeem van tijdelijke werkloosheid vormde - zeker tijdens de eerste coronagolf - een belangrijke buffer om de economische schokken van de coronacrisis op te vangen. In deze bijdrage richten we de blik op de verdere werknemersdynamiek in ondernemingen tijdens deze periode: hoe evolueerden in de eerste golf de aanwervingen en de uitstroom van personeel? In welke mate zette het gebruik van tijdelijke werkloosheid een rem op de uitstroom van werknemers? Observeren we een gelijkaardige reactie bij het aanwervingsgedrag van bedrijven en zijn er sectorale verschillen? En belangrijk, worden alle werknemers en profielen in gelijke mate getroffen? We behandelen deze vraagstukken met de meest recente Dynam-Reg cijfers, die de dynamiek van alle loontrekkenden tussen 30 juni 2019 en 30 juni 2020 omvatten.¹

¹ Deze bijdrage is gebaseerd op onderzoek voor het Dynam-Reg project (dynamstat.be) en op de lopende VIONA-studieopdracht rond de reactiestrategieën van sectoren en bedrijven op de terugval en het herstel van het arbeidsvolume ten gevolge van de coronacrisis.

Reactie op de eerste coronagolf

De coronacrisis raakte de arbeidsmarkt midscheeps. Van het ene moment op het andere werden volledige sectoren verplicht gesloten, terwijl andere door de beperkende maatregelen niet langer op normale wijze het werk konden uitvoeren. De Belgische overheid reageerde snel, door een voor alle bedrijven toegankelijk stelsel van tijdelijke werkloosheid 'wegens corona-overmacht' in te voeren. Het systeem werd opengesteld voor werkgevers in de profit- en non-profitsector, met ingang van 1 maart 2020. Sindsdien bleef de maatregel ongewijzigd, op de maand september na als reactie op de gunstiger evoluerende pandemie.

Indien we de onmiddellijke gevolgen van de coronapandemie op de arbeidsmarkt wensen na te gaan - de mate waarin bedrijven en werknemers getroffen werden - dan bieden de gegevens over tijdelijke werkloosheid een goed houvast. Het systeem is toegankelijk voor alle ondernemingen en sectoren, ongeacht het statuut (arbeider of bediende) en ongeacht of het gaat om een onderneming in moeilijkheden. Tijdelijke werkloosheid was en is voor het merendeel van de werkgevers dan ook hét instrument om de socio-economische *fall-out* van de gezondheidscrisis op te vangen. Bovendien vervult tijdelijke werkloosheid een belangrijke rol als buffer om het ontslag van werknemers te vermijden. Werknemers blijven immers in dienst, ook al zijn ze tijdelijk minder aan het werk. Hierdoor wordt werkloosheid zoveel mogelijk vermeden. Bovendien kan de werkgever hierdoor omvangrijke turnoverkosten (zoals werving en ontslag) vermijden en het waardevol menselijk kapitaal in dienst houden.

TABEL 1 \ Evolutie van het aantal werknemers en het arbeidsvolume (in VTE) (2019 & 2020, tweede kwartaal)

België	Arbeidsvolume (Q2)	Totale tewerkstelling (Q2)
2019	3 331 721	3 967 679
2020	2 878 876	3 950 862
Verskil	-13,6%	-0,4%

Bron: RSZ - Arbeidsmarktanalyse

Het stabiliserend effect van tijdelijke werkloosheid blijkt alvast uit een eerste blik op de globale cijfers. **TABEL 1** geeft de evolutie weer in de totale tewerkstelling op de Belgische arbeidsmarkt (in arbeidsplaatsen) en het gewerkte arbeidsvolume (in voltijdse equivalenten) voor en tijdens de crisis, gebaseerd op RSZ-gegevens. In vergelijking met het tweede kwartaal van 2019 is het aantal jobs in het crisisjaar 2020 amper gedaald (-0,4%). Dat terwijl het aantal gewerkte uren (in VTE) een krimp kent van ongeveer 14 procent. De kloof tussen beide indicatoren wordt geabsorbeerd door de vele tijdelijk werklozen die wel nog meegeteld worden als werknemer of arbeidsplaats, ook al hebben ze tijdelijk minder werk. Het succes van tijdelijke werkloosheid vertaalt zich dan ook duidelijk in minder arbeidsvolume, voor bijna evenveel werknemers als voor de crisis. Tegelijk merken we op dat het massale beroep op tijdelijke werkloosheid niet wegneemt dat bedrijven ook andere stappen zetten om het hoofd te bieden aan de crisis. Het aantal jobs is dan wel stabiel gebleven, met netto slechts een lichte daling, de gevolgen voor de onderliggende brutocomponenten - de in- en uitstroom van werknemers - blijven onderbelicht. In dit artikel brengen we deze stromen voor de verschillende sectoren aan de oppervlakte: in welke mate werd het ontslag of de uitstroom van werknemers effectief een halt toegeroepen; of hebben ondernemingen hun aanwervingsinspanningen teruggedrongen?

Evolutie van de werknemersdynamiek

We baseren deze analyse op de binnen het kader van Dynam-Reg ontwikkelde gegevens.² Deze cijfers geven een volledig beeld van de jaarlijkse in- en uitstroomdynamiek van werknemers. Dit houdt in dat we alle loontrekkenden op de Belgische arbeidsmarkt volgen doorheen de tijd, en nagaan welke positie ze op het einde van elk tweede kwartaal bekleden: blijven ze bij hun werkgever, of stromen ze uit; en zijn er personen ergens nieuw gestart? Om de werknemersdynamiek in het crisisjaar in perspectief te plaatsen, bekijken we deze binnen de beschikbare Dynam tijdreeks, dit is van 2005 tot het meest recente jaar 2020 (zie **FIGUUR 1**).³ De instroom geeft ondubbelzinnig de aanwervingen weer; de uitstroom die we meten omvat zowel onvrijwillige als vrijwillige transitie uit werk, al dan niet gevolgd door een nieuwe aanwerving binnen een andere onderneming. Gedurende de laatste jaren, tot de periode 2018-2019, observeerden we telkens een stijging van de instroom, zowel in absolute als in relatieve termen (ten opzichte van het totaal aantal werknemers). Ook de uitstroom gaat gedurende deze jaren in stijgende lijn, waarbij de instroom wel steeds boven het niveau van de uitstroom ligt. Gecombineerd leveren beide reeksen een stijging van de werknemersdynamiek en een netto aangroei van de tewerkstelling op.

Het jaar 2020 luidt echter een breuk in van dit patroon. Het is onmiddellijk duidelijk dat er minder aanwervingen werden geregistreerd tussen het tweede kwartaal van 2019 en van 2020, het tijdsblok dat de eerste golf van de coronacrisis omvat. De instroomgraad valt van 18,5% terug tot 16,5%, wat betekent dat er in de periode 2019-2020 liefst 10% minder instroom was dan een jaar eerder. De uitstroom van werknemers ligt in de periode 2019-2020 ook relatief hoog (703 783 werknemers, of 17,3%), maar dit is in feite een lichte stijging (van net geen procent) vergeleken met de periode 2018-2019. Dit algemene beeld toont een terugval in de aanwervingen voor deze eerste maanden van de coronacrisis en slechts een beperkte stijging van de uitstroom, allicht gedreven door het gebruik van tijdelijke werkloosheid. De uitstroom ligt in deze periode boven het niveau van de instroom, wat betekent dat we een inkrimping van de tewerkstelling zien.

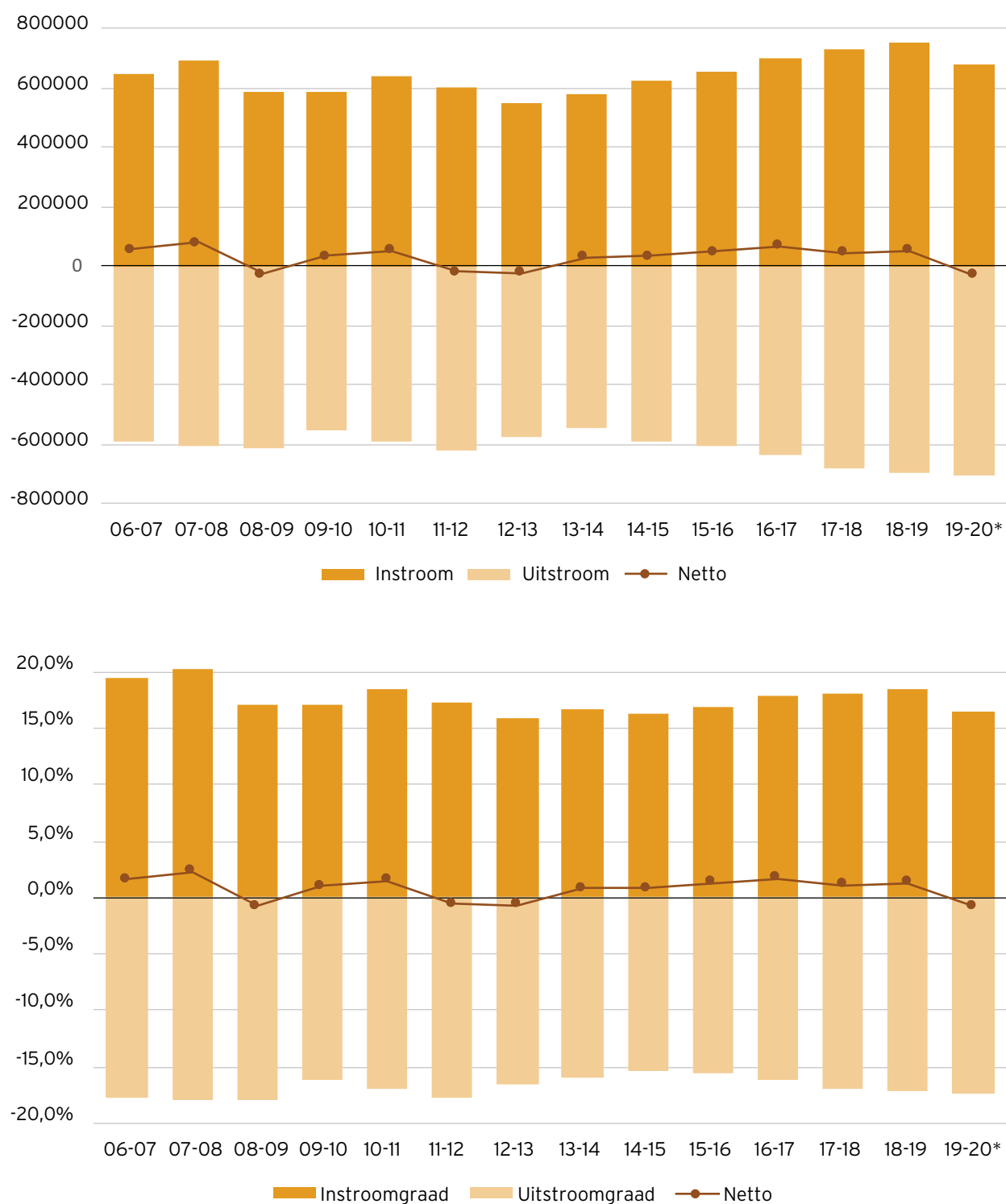
De hierboven weergegeven tijdreeks laat toe om een vergelijking te maken met de impact van de financiële crisis van 2008-2009. De terugval in aanwervingen in 2020 (-10,2%) ligt in dezelfde grootteorde als die van 2008-2009 (-14,6%). Ook de uitstroom kent een gelijkaardige evolutie ten opzichte van het eerste jaar van de financiële crisis, waar we een stijging van 0,7% observeren. Het stelsel van tijdelijke werkloosheid heeft met andere woorden in beide periodes geholpen om mensen in hun job te houden.⁴ Ook hier merkten we dat werkgevers de crisis in een beginfase opvangen door minder mensen aan te werven, maar tegelijk het bestaande personeel aan boord houden. Opmerkelijk is dat de uitstroom tijdens de financiële crisis wel een sterke daling liet optekenen in het jaar volgend op de schok. Het is allicht een scenario dat we ook in deze context kunnen verwachten, eens de ondersteunende maatregelen als tijdelijke werkloosheid worden opgeheven of bedrijven alsnog tot een stopzetting worden gedwongen.

² Het Dynam-project is een samenwerking tussen RSZ en HIVA-KU Leuven en de drie regionale overheden (Departement WSE, IWEPS en BISA). Hierin worden unieke cijfers over de trends in de dynamiek van de arbeidsmarkt (jobcreatie en -destructie, de in- en uitstroom van werknemers) geproduceerd en vrijgegeven.

³ Dynam-cijfers worden met een zekere vertraging gerapporteerd, dit om de events en de eventuele starters en stoppers te identificeren en te verifiëren. Door de Dynam-correctie te vereenvoudigen, is het mogelijk om een indicatieve raming van de werkelijke dynamiek tussen midden 2019 en 2020 op te nemen. Deze toevoeging zal echter enkel de dynamiek op federaal niveau capteren; regionale cijfers voor 2020 zijn namelijk nog niet beschikbaar.

⁴ Al bleef het systeem van tijdelijke werkloosheid in de periode 2008-2010 veel beperkter toegankelijk (vooral arbeiders, met meer randvoorwaarden). Zie de bijdrage van Vandekerckhove en Struyven (2021) in dit nummer.

**FIGUUR 1 ** Werknemersdynamiek op de Belgische arbeidsmarkt in absolute termen en in graden: jaar-op-jaar veranderingen (2005-2020)



Noot: * Gebaseerd op verkorte Dynam correctieprocedure

Bron: Dynam-dataset, Rijksdienst voor Sociale Zekerheid en HIVA - KU Leuven

De werknemersdynamiek in detail

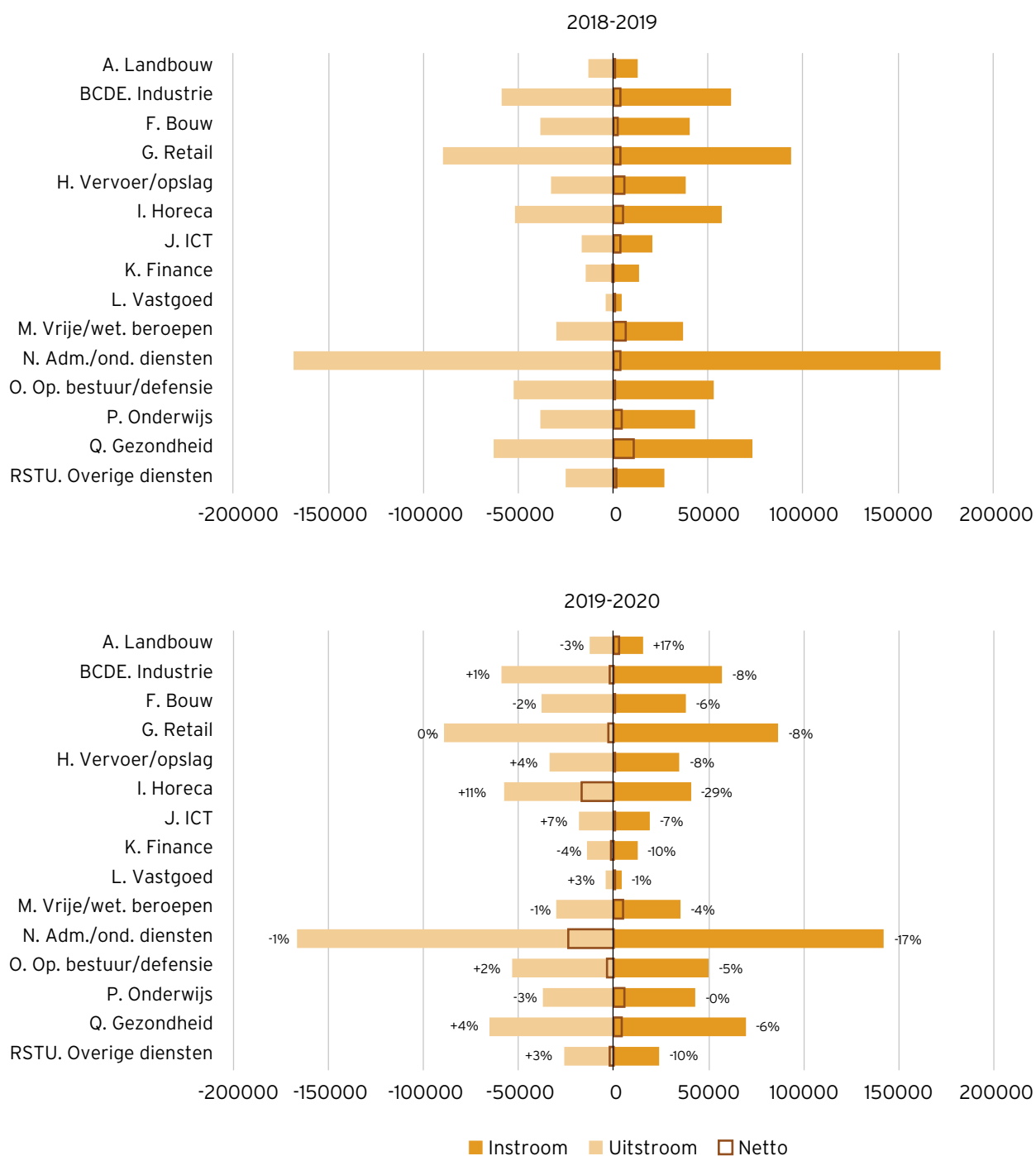
Deze globale cijfers tonen dan wel een daling van de aanwervingen en een krimp van de tewerkstelling, maar dit beeld verbergt mogelijke sectorale verschillen. Niet alle sectoren hebben even intens op tijdelijke werkloosheid ingezet, wat een andere reactiestrategie met betrekking tot de personeelsvoorziening doet vermoeden. De focus ligt op de negatieve impact van deze crisis, maar daarnaast zijn er uiteraard bedrijven en sectoren die minder getroffen werden door COVID-19. Ook op dit analyseniveau gaan we na wat de impact op de tewerkstelling is; en of dit gedreven wordt door een wijziging van aanwervingen, van de uitstroom van werknemers (al dan niet ondanks de inzet van tijdelijke werkloosheid), of beide.

In- en uitstroombewegingen naar hoofdsector

We hernemen in **FIGUUR 2** de in- en uitstroombdynamiek op het niveau van de NACE hoofdsectoren. We beschouwen in deze de absolute in- en uitstroomcijfers voor deze sectoren, waarbij we de vergelijking maken met de dynamiek in de voorgaande periode, 2018-2019. Deze periode toont een verderzetting van de trend van de voorbije jaren, zonder enige impact van de coronacrisis, wat het een interessant referentiepunt maakt. We bekijken in welke mate de werknemersdynamiek onder invloed van de COVID-19 crisis is afgeweken ten opzichte van dit beeld in 2018-2019.

De meerderheid van de sectoren wijkt niet af van het algemene beeld: de uitstroom van werknemers is veelal stabiel gebleven ten opzichte van de voorgaande periode, of ligt zelfs iets lager. Dit zien we onder meer bij de industrie, de bouw, de retail, de logistieke sector, de financiële sector, openbaar bestuur, het onderwijs, de overige diensten en ook binnen de ondersteunende en administratieve diensten. Het is vooral de horeca die een uitgesproken stijging van de uitstroom laat optekenen: +11%. Binnen de horeca en de administratieve diensten (waaronder de uitzendsector) zien we verder de sterkste daling van de instroom, met respectievelijk -29% en -17%. Het is deze verminderde dynamiek die in grote mate het beeld van deze twee sectoren bepaalt. Dit laatste hoeft niet te verbazen. De horeca en de uitzendsector zijn twee sectoren die gekenmerkt worden door een hoge dynamiek en kortlopende banen (Goesaert, Vanderkerkhove, & Struyven, 2019). De daling van de arbeidsvraag laat zich onmiddellijk voelen in een daling van het aantal aanwervingen. De uitstroom voor de uitzendsector blijft tegelijk hoog en ongewijzigd: slechts een minderheid van deze werknemers blijft bij eenzelfde werkgever, ook onder normale omstandigheden. De hogere uitstroom binnen de horecasector kan op zijn beurt gelinkt worden aan het vroegtijdig stopzetten of niet verlengen van de tijdelijke en meer flexibele contracten in deze sector, waardoor minder werknemers als extra of in een flexi-job actief bleven. Het is interessant om te wijzen op het grote gebruik van tijdelijke werkloosheid in de sector (Vandekerkhove, Struyven, Goesaert, & Vets, 2020), wat aangeeft dat een groot deel van het personeel toch aan boord wordt gehouden.

**FIGUUR 2 ** Evolutie van de instroom en uitstroom op de Belgische arbeidsmarkt naar hoofdsector (2018-2020)



Noot: * Gebaseerd op verkorte Dynam correctieprocedure

Bron: Dynam-dataset, Rijksdienst voor Sociale Zekerheid en HIVA - KU Leuven

Sectoren met de grootste bewegingen in aanwervingen en exits

Heel wat sectoren laten een daling van het aantal aanwervingen optekenen in vergelijking met het voorgaande jaar. **TABEL 2** toont de top twintig sectoren waarvan de aanwervingen het sterkst zijn teruggevallen. De sectoren aangeduid met een ster zien we niet terug in de top twintig met de sterkst gestegen uitstroom, weergegeven in **TABEL 3**.

TABEL 2 \ Top twintig sectoren met de grootste daling van de jobcreatie tussen 2018-2019 en 2019-2020

Sector	Sectornaam	Instroom 2019-2020	Verskil met 2018-2019
29	Autoassemblage	2 038	-30%
55-56	Horeca	40 589	-29%
24	Metaalproductie	1 419	-28%
13-15*	Vervaardiging textiel, kleding, leer	1 662	-24%
17	Papierwaren	1 002	-23%
78*	Terbeschikkingstelling personeel	98 098	-21%
52	Opslag en vervoersond. activiteiten	8 571	-21%
93	Sport, ontspanning, recreatie	4 509	-18%
28	Machinebouw	3 084	-17%
77	Verhuur en lease	1 796	-17%
65	Verzekeringen/fondsen	1 845	-14%
64*	Financiële dienstverlening	5 878	-13%
96*	Overige persoonlijke diensten	5 788	-13%
73*	Reclamewezen en marktonderzoek	2 664	-12%
26*	Vervaardiging elektronica	952	-11%
27	Vervaardiging elektronische apparaten	1 098	-10%
25*	Metaalbewerking	7 107	-10%
46*	Groothandel en handelsbem. (excl. motorvoert)	26 695	-10%
59-60*	Film, video, tv, radio	1 767	-10%
22*	Kunststofindustrie	1 987	-9%
Gemiddeld			-10%

* Sectoren met een ster komen enkel in de top 20 van sectoren met de sterkst gedaalde instroom voor, niet in de top 20 sectoren met de sterkst gestegen uitstroom (zie tabel 3).

Noot: Exclusief de sectoren met minder dan 10 000 werknemers, gebaseerd op de verkorte Dynam correctieprocedure.

Bron: Dynam-dataset, Rijksdienst voor Sociale Zekerheid en HIVA - KU Leuven

Er zijn slechts tien sectoren die zowel in de top twintig van de sterkst gedaalde instroom als die van de sterkst gestegen uitstroom voorkomen. Een verklaring voor deze eerder beperkte overlap zien we in het feit dat er minder grote bewegingen aan de kant van de uitstroom zichtbaar zijn, met een gemiddelde stijging van ongeveer 1 procent. Zo treedt er voor de gezondheidszorg, op plaats 13 in **TABEL 3**, slechts 5% meer uitstroom op in vergelijking met de pre-crisisperiode, terwijl op diezelfde plaats in **TABEL 2**, met name de overige persoonlijke diensten (NACE 96), de instroom 13% lager ligt ten opzichte van de vorige periode. Het dominante patroon is nog steeds dat van een daling van de aanwervingen.

Bovenaan in **TABEL 2** staat de autoassemblage (NACE 29). Deze sector kende door en tijdens de crisis de sterkst gedaalde instroom van alle subsectoren op de arbeidsmarkt. Ook de uitstroom daalde met 22% ongezien sterk. De crisis in de autosector begon al in februari, toen het virus de Chinese toeleveranciers trof en de logistieke keten in Europa in moeilijkheden bracht (SERV, 2020). Daardoor moesten heel wat Belgische (en Europese) autofabrieken, -constructeurs en -importeurs ongewild (tijdelijk of permanent) de deuren sluiten. Ook de nationale en internationale vraag, die sterk gedaald is als gevolg van het lage consumentenvertrouwen en de dreigende economische crisis, heeft hier een negatieve impact.

De top drie voor de gedaalde instroomcijfers wordt verder vervolledigd door de horeca (NACE 55-56) en de metaalproductie (NACE 24). De metaalindustrie staat bovendien ook bovenaan in de top 20 van de sterkst gestegen uitstroom. Ook hier speelt de vertraging in de toelevering van grondstoffen en halffabricaten de sector parten, input waarvoor de sector afhankelijk is van de markt buiten Europa.

**TABEL 3 ** Top twintig sectoren met de grootste stijging van de uitstroom tussen 2018-2019 en 2019-2020

Sector	Sectornaam	Uitstroom 2019-2020	Vershil met 2018-2019
24	Metaalproductie	2 072	31%
27	Vervaardiging elektronische apparaten	1 979	31%
29	Autoassemblage	2 939	22%
53/61*	Posterijen, koeriers, telecommunicatie	7 137	20%
72*	Wet. speur en ontwikkelingswerk	3 026	18%
93	Sport, ontspanning, recreatie	5 296	14%
17	Papierwaren	1 108	14%
33*	Reparatie en installatie machines	1 852	12%
55-56	Horeca	57 687	11%
28	Machinebouw	3 838	10%
52	Opslag en vervoersond. activiteiten	8 806	9%
94*	Verenigingen	7 491	6%
86*	Menselijke gezondheidszorg	25 390	5%
65	Verzekeringen/fondsen	2 228	4%
77	Verhuur en lease	1 820	4%
45*	Handel, onderhoud en reparatie van motorvoert.	10 324	3%
87-88*	Maatschappelijke dienstverlening	39 589	3%
68*	Vastgoed	3 790	3%
84*	Openbaar bestuur en defensie	53 304	2%
49*	Vervoer te land en via pijpleidingen	19 763	2%
Gemiddeld			1%

* Sectoren met een ster komen enkel in de top twintig van sectoren met de sterkst gestegen uitstroom voor, niet in de top twintig sectoren met de sterkst gedaalde instroom (zie tabel 2).

Noot: Exclusief de sectoren met minder dan 10 000 werknemers, gebaseerd op de verkorte Dynam correctieprocedure.

Bron: Dynam-dataset, Rijksdienst voor Sociale Zekerheid en HIVA - KU Leuven

Combinatie van de in- en uitstroombewegingen binnen een sector

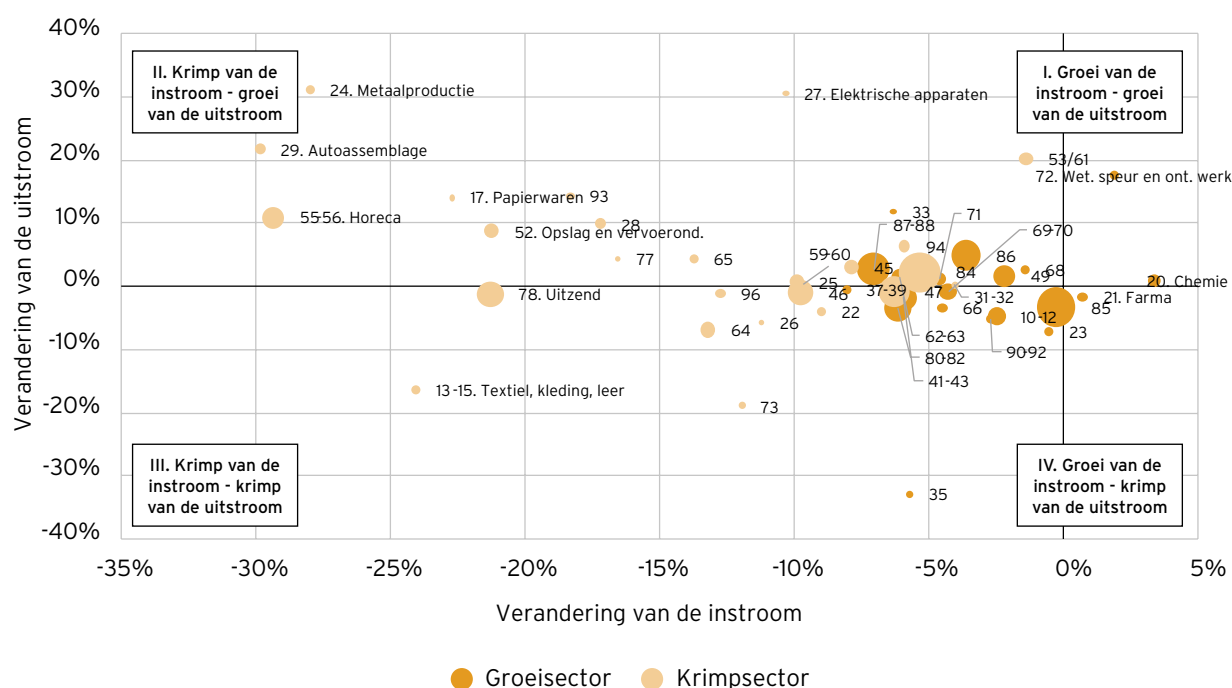
In een laatste stap leggen we de evolutie van in- en uitstroombewegingen in elke sector naast elkaar om de respons van ondernemingen op COVID-19 in een breder beeld te vatten. **FIGUUR 3** toont de combinatie van de groei of krimp in de instroom en deze in de uitstroom tussen 2018-2019 en 2019-2020 voor elke subsector (met minstens 10 000 werknemers) op de Belgische arbeidsmarkt. Ging het terugdringen van de aanwervingen gepaard met een stijging van de uitstroom? Zijn er sectoren waar de aanwervingen wel op peil bleven (of zelfs stegen), maar de uitstroom wel toenam? We maken hierbij een bijkomend onderscheid tussen de tewerkstellingsgroei van sectoren. In het paars worden sectoren weergegeven die nog steeds groeien in 2019-2020 (de aanwervingen blijven nog steeds groter dan de uitstroom), in het geel zien we krimpsectoren.

Over alle sectoren heen blijft het dominante patroon duidelijk: het merendeel van de sectoren kent een daling van de aanwervingen (en bevindt zich links van de y-as), dit terwijl de evolutie van de uitstroom erg heterogeen is. In beide kwadranten II en III zien we activiteiten uit elke sectorgroep.

De meest uitgesproken sectoren die dit dominante patroon vertegenwoordigen, herkennen we vanuit **TABEL 2**: dit zijn onder andere de metaalproductie (NACE 24), de autoassemblage (NACE 29), de horeca (NACE 55-56), de textielindustrie (NACE 13-15) en de papierwaren (NACE 17).

In kwadrant IV vervolgens, rechtsonder, staan de sectoren waarvan het aantal aanwervingen is gestegen ten opzichte van de vorige referentieperiode, dit terwijl tegelijk het aantal exitbewegingen is gedaald. Het is de meest positieve evolutie, wat we in een meer normale periode zouden associëren met een groeiscenario. In het huidige crisisjaar zien we in dit kwadrant slechts één sector, de farmaceutische nijverheid (NACE 21). Ondanks de crisis gaan bedrijven in de farmasector meer aanwerven dan voordien, terwijl het aantal exits daalt. Het eerste kwadrant, rechtsboven, omvat die sectoren waarbinnen meer aanwervingen worden opgemeten, terwijl er ook de uitstroom ten opzichte van de vorige periode een stijging kent. We zien hier de chemie (NACE 20) en het wetenschappelijk speur- en ontwikkelingswerk (NACE 72).

**FIGUUR 3 ** Subsectoren volgens de groei/krimp in de instroom en uitstroom, naar groei- of krimpsector (2019-2020)



Noot: Exclusief de sectoren met minder dan 10 000 werknemers, gebaseerd op nagenoeg volledige gegevens
Bron: Dynam-dataset, Rijksdienst voor Sociale Zekerheid en HIVA - KU Leuven

Verder valt op dat sectoren tot het dominante patroon behoren, onafhankelijk van het feit of ze een netto-groei of -krimp kennen. Zowel de gele als de paarse sectoren zijn geconcentreerd in de kwadranten II en III. Wel zien we een segregatie tussen de kleuren als we kijken naar de grootte van het verschil in aanwervingen tussen 2018-2019 en 2019-2020. Sectoren die een sterke krimp van de instroom laten optekenen, zijn zonder uitzondering krimpssectoren. We zagen eerder immers al dat de negatieve netto-evolutie ook op het federale niveau vooral veroorzaakt wordt door een daling van de instroom, terwijl het aantal uitstroombewegingen slechts in beperkte mate beweegt.

Aanwervingen en exits naar werknemersprofiel

Midden juni 2020 zien we een arbeidsmarkt waar de aanwervingen sterk zijn teruggelopen, dit terwijl de uitstroom – door het gebruik van tijdelijke werkloosheid – eerder op het peil van voor de crisis blijft. De vraag blijft of alle werknemers in gelijke mate getroffen zijn, of gespaard zijn gebleven van jobverlies. Een opsplitsing naar werknemerskenmerken toont dat sommige werknemersgroepen wel degelijk te maken krijgen met een verhoogde uitstroom uit werk en andere groepen minder kansen krijgen op de arbeidsmarkt in vergelijking met de voorgaande periode. We geven de veranderingspercentages van de in- en uitstroombewegingen in en uit een baan tussen 2018-2019 en 2019-2020 weer in **FIGUUR 4** (voor de instroom) en **FIGUUR 5** (voor de uitstroom).

De daling in het aantal aanwervingen is zichtbaar in elke werknemersgroep. Een opsplitsing naar leeftijd toont echter dat vooral jongeren worden getroffen. De daling van de instroom naar werk (-12,9%) is voor 15- tot 24-jarigen meer uitgesproken dan bij de andere leeftijdsgroepen. Het zijn dus in grotere mate jongeren die minder eenvoudig aansluiting vinden op de arbeidsmarkt. Zo worden heel wat sectoren die jobs op instapniveau bieden, zwaar getroffen door de crisis (bijvoorbeeld detailhandel, hotels en restaurants).⁵ Tegelijk laat de uitstroom uit werk voor jongeren eerder een lichte daling optekenen (-1,7%). Jongeren die al op de arbeidsmarkt aanwezig zijn, stromen gemiddeld minder uit dan het jaar voordien. Dat is goed nieuws, maar deze evolutie is niet eenduidig positief. Heel wat jongeren zijn tewerkgesteld via tijdelijke contracten of zijn actief in jobs met een hogere dynamiek, waarvoor we ook in normale tijden heel wat in- en uitstroombewegingen detecteren. In de huidige crisis blijft de uitstroom van deze tijdelijk tewerkgestelde jongeren net als het voorgaande jaar hoog, maar als onmiddellijk effect van de gedaalde aanwervingen stromen deze jongeren niet opnieuw in. Het stopzetten van (heel) tijdelijke tewerkstelling zien we op die manier enkel bij de instroom die daalde, terwijl de uitstroom op een gelijk niveau blijft. Het is een dynamiek die vooral jongeren lijkt te treffen.

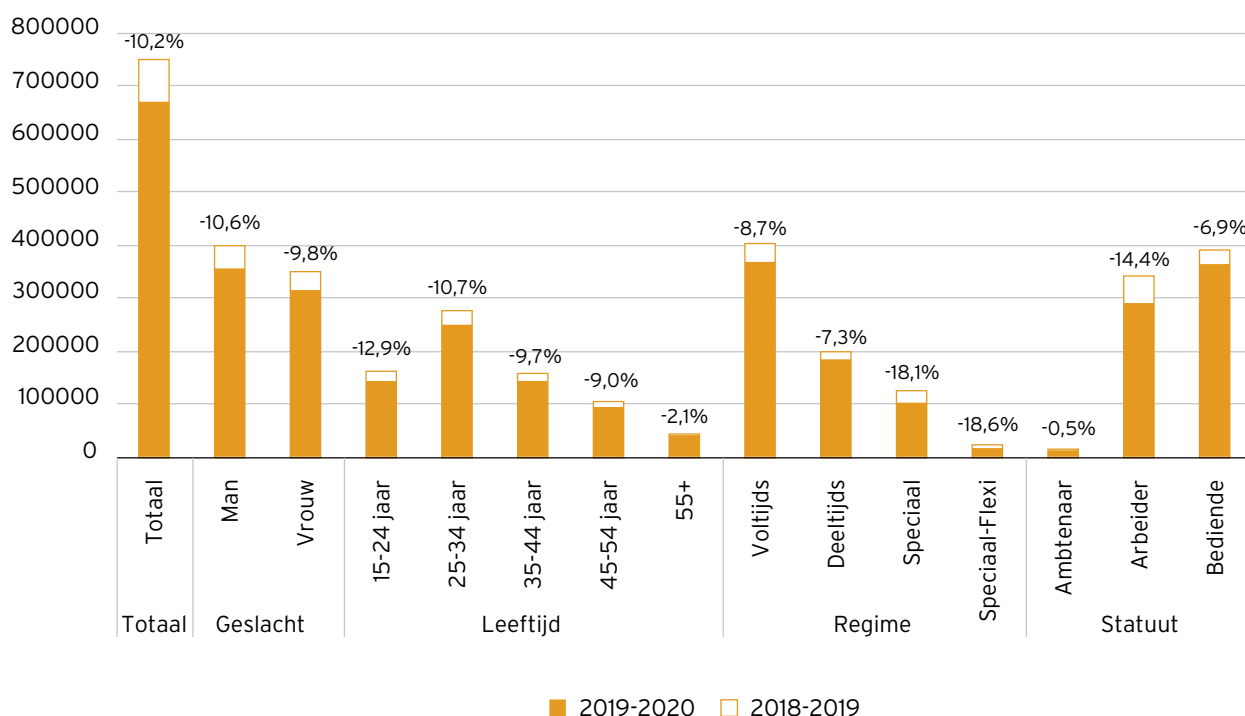
De groep ouderen vormt deels het spiegelbeeld van de jongeren. Terwijl de instroom naar werk op een gelijkaardig niveau blijft als in de pre-crisisperiode (-2,1%), is het vooral de uitstroom uit werk die stijgt (+10,7%). Ouderen worden nog in gelijke mate aangeworven, maar stromen gemiddeld meer uit werk (naar inactiviteit, werkloosheid, pensioen) dan andere leeftijdsgroepen. Dit laatste is een evolutie die we in hoofdzaak observeren binnen sectoren zoals de horeca, de uitzendsector en deels de retailsector. De groep van 65-plussers is de laatste jaren sterk gegroeid door de toegenomen mogelijkheden tot combineren van inkomen uit werk en pensioen en het openstellen van flexi-jobs voor gepensioneerden. Het lagere aanbod aan flexijobs zorgt dus voor een - allicht tijdelijke - verhoogde uitstroom binnen dit type jobs (Goesaert et al, 2020).

Dit laatste wordt verder duidelijk gemaakt eens we de werknemersdynamiek uitsplitsen naar het arbeidsregime. **FIGUREN 4 en 5** tonen grote bewegingen van de in- en uitstroom bij de groep werknemers met een speciaal of speciaal-flexi contract.⁶ Het zijn tewerkstellingsvormen die al in grote mate conjunctuurgevoelig zijn, en ook in normale tijden treden hier grote werknemersbewegingen op. Het is dan ook niet verwonderlijk dat we in de crisisperiode 2019-2020 een sterke daling van de instroom optekenen bij werknemers met een tijdelijk contract (**FIGUUR 4**). Zo daalde de instroom in tewerkstelling voor zowel het speciale als speciaal-flexi statuut met 18%. De uitstroom van flexi-jobbers stijgt met maar liefst 71% ten opzichte van de vorige periode; terwijl de uitstroom vanuit het speciale statuut met amper 1,2% daalt (**FIGUUR 5**). Het verschil zien we mogelijk in de duurtijd van beide soorten contracten.

⁵ Bovendien blijkt uit cijfers van VDAB dat jongeren zich beduidend minder aanbieden op de arbeidsmarkt door de crisis. Zo hebben heel wat studenten die eind juni afgestudeerd zijn, zich niet massaal ingeschreven als werkzoekende. Een deel van hen is mogelijk een jaar gaan bijsonderen, een gevolg van de onzekere tewerkstellingsperspectieven. Ook de gedaalde tewerkstelling van jongeren duidt hierop.

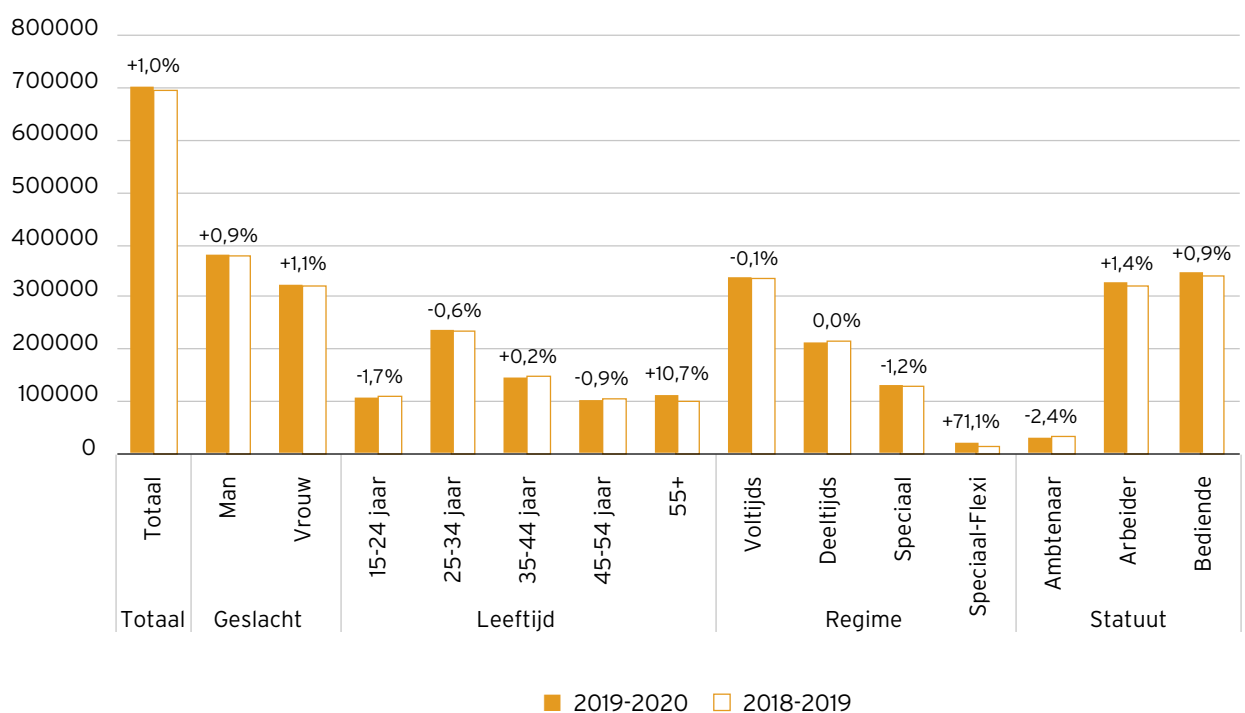
⁶ Tot de groep 'speciaal' behoren flexwerkers met korte, onregelmatige contracten. Zo worden onder andere uitzendkrachten, seizoenarbeiders en gelegenheidswerkers tot deze groep gerekend. Ook de flexijobs behoren tot deze categorie, maar zijn in figuur 4 en figuur 5 afzonderlijk weergegeven.

**FIGUUR 4 ** Veranderingspercentage van de instroom naar werk op de Belgische arbeidsmarkt naar werknemerskenmerken (2018-2020)



Bron: Dynam-dataset, Rijksdienst voor Sociale Zekerheid en HIVA - KU Leuven

**FIGUUR 5 ** Veranderingspercentage van de uitstroom uit werk op de Belgische arbeidsmarkt naar werknemerskenmerken (2018-2020)



Bron: Dynam-dataset, Rijksdienst voor Sociale Zekerheid en HIVA - KU Leuven

Tot de groep in het speciale regime horen voornamelijk werknemers met erg kortlopende contracten, zoals uitzendarbeiders tewerkgesteld via dag- of weekcontracten. Na het aflopen van deze contracten treedt hier in 'normale tijden' telkens een nieuwe uit- en instroom op. Het feit dat contracten door de crisis niet verlengd worden, betekent dus enkel dat er geen nieuwe instroom plaatsvindt, terwijl er in de uitstroomcomponent weinig verandert. Wat de flexijobs betreft, zien we een duidelijke aanwijzing dat er door de crisis een groot deel van dit type tewerkstelling, voornamelijk in de horeca, werd stopgezet. Dit leidt tot grote bewegingen van uitstroom, bewegingen die we in normale tijden niet zouden detecteren.

Als laatste schetsen we de evolutie binnen het werknemersstatuut, rechts in **FIGUUR 4** en **FIGUUR 5**. De instroom van bedienden daalde minder dan gemiddeld, met 6,9%. De aanwervingen van arbeiders kent echter een sterke krimp (-14,4%). Ook wat betreft de uitstroombewegingen zijn arbeiders het zwaarst getroffen. Hoewel het verschil beperkt is, stijgt de uitstroom met +1,4%; meer dan wat we gemiddeld op de Belgische arbeidsmarkt zien. Sectoren waarin veel arbeiders werken, lijken sneller en heviger te reageren op de crisis, door sneller aanwervingen stop te zetten en tot ontslag over te gaan.

Conclusie

De coronacrisis raast dan wel ruim een jaar over de arbeidsmarkt, toch geven de eerste cijfers aan dat de impact op de tewerkstelling beperkt is gebleven. Het massale gebruik van tijdelijke werkloosheid heeft een rem gezet op het jobverlies en was ongetwijfeld de belangrijkste buffer tegen jobverlies tijdens de eerste coronagolf. Zoals deze bijdrage aantoont, vertellen de nettocijfers niet alles en treden er onderliggend wel degelijk grote stromen op, bewegingen in en uit werk en in en uit werkloosheid.

Eens de cijfers in meer detail worden bekeken, zien we de eerste elementen waar de druk toeneemt of de impact wel voelbaar is. Zo vallen de aanwervingen tijdens de eerste helft van 2020 sterk terug in onder meer de uitzendsector en de horeca, en worden de flexi-contracten in deze laatste beëindigd, wat meer exits betekent. Het maakt dat we twee leeftijdsgroepen kunnen onderscheiden waar de impact van de eerste coronagolf het meest voelbaar is: jongeren stromen bovengemiddeld minder in ten opzichte van de voorgaande periode en oudere werknemers zijn in grotere mate uitgestroomd, dit door het lagere aanbod aan flexi-jobs. Hiermee is het volledige verhaal uiteraard nog niet geschreven. Werkgevers zetten een rem op de aanwervingen, waardoor ook de langdurig werklozen het moeilijker krijgen (Dynam, 2021). Inmiddels blijkt de tweede golf economisch beter mee te vallen dan de eerste, terwijl ook het beroep op tijdelijke werkloosheid is teruggevallen. Toekomstig onderzoek zal verder uitwijzen hoe de werknemersdynamiek, zowel tijdens het verdere verloop van de gezondheidscrisis als na het bedwingen van de pandemie, gaat evolueren; welke transities er zullen optreden en welke personen of sectoren de grootste impact ondervinden.

BIBLIOGRAFIE

- Dynam. (2021). *Onder de waterspiegel van werk en werkloosheid* (Dynam Corona Flash 8).
- Goesaert, T., Vandekerkhove, T., & Struyven, L. (2019). *Transities op de arbeidsmarkt en dynamiek van loopbanen*. VIONA-Leerstool Dynamiek van de arbeidsmarkt. Leuven: HIVA - KU Leuven.
- Goesaert, T., Vandekerkhove, T., Vets, P., & Struyven, L. (2020). *Arbeidsmarktdynamiek tijdens de eerste coronagolf*. Dynam-Reg Release 2020.
- SERV. (2020). *Rapport economische impact Covid-19. Bijlage bij het advies 'krijtlijnen voor een Vlaams economisch relancebeleid'. Stand van zaken eind mei 2020*. Brussel: Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen.
- Vandekerkhove, T., & Struyven, L. (2021). De bouwstenen voor het Vlaamse kader individueel maatwerk. *OverWerk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 31(1). Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco.

Tijdelijke werkloosheid tijdens de COVID-19-pandemie

Heidi Knipprath, Yanne Bogaerts - VDAB

Knipprath, H., & Bogaerts, Y. (2021). *Tijdelijke werkloosheid tijdens de COVID-19-pandemie. Noden en verwachtingen van (intensief) tijdelijk werklozen ten aanzien van VDAB*. Brussel: VDAB.

ABSTRACT

België kent sinds de start van de COVID-19-pandemie een ongeziene piek van tijdelijke werkloosheid. De Vlaamse overheid besloot om tijdelijk werklozen tijdens deze pandemie toe te leiden naar tijdelijke andere jobs, opleidingen en loopbaanbegeleiding. Vanaf september 2020 krijgen tijdelijk werklozen daarom van de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB) een e-mail of brief met een opleidingsaanbod en informatie over tijdelijke andere jobs en loopbaanbegeleiding. Een online bevraging van VDAB bij meer dan vijfduizend tijdelijk werklozen toont aan dat de meerderheid het goed vindt dat VDAB vrijblijvend tijdelijk werklozen informeert over opleidingsmogelijkheden en tijdelijke jobs. Ruim de helft vindt dat de informatie die VDAB aanbiedt voldoende is, maar men is minder tevreden over de relevantie van het opleidingsaanbod en het moment waarop de communicatie gebeurde. Tijdens de periode van tijdelijke werkloosheid engageerden vier op tien van de intensief en een kwart van de niet-intensief tijdelijk werklozen zich voor een opleiding, een andere job of vrijwilligerswerk. Belangrijke drempels voor een opleiding of een andere job blijken gebrek aan flexibiliteit, gebrek aan duidelijkheid over de impact van een tijdelijke job op de uitkering, het willen genieten van de vrije tijd en de zorg voor kinderen te zijn. Hoewel meer dan een derde van de tijdelijk werklozen blij is met de vrijgekomen tijd door tijdelijke werkloosheid, voelt (meer dan) een derde van de tijdelijk werklozen zich eenzamer en onzeker over de eigen financiële situatie. De impact van tijdelijke werkloosheid blijkt dus te verschillen van persoon tot persoon. Deze diversiteit aan ervaringen en noden onder tijdelijk werklozen vraagt om een gediversifieerde aanpak.

In 2020 kent België een ongeziene piek van tijdelijke werkloosheid. De COVID-19-pandemie en de daarmee gepaard gaande coronamaatregelen hebben een ongeziene impact op onze arbeidsmarkt. In het voorjaar van 2020 werden er in België meer dan één miljoen tijdelijk werklozen geteld. Bijna een jaar later noteren we in Vlaanderen nog steeds 287 197 tijdelijk werklozen, een veelvoud van het aantal tijdelijk werklozen tijdens de laatste economische crisis in 2008-2009. Eén op zeven van de Vlaamse tijdelijk werklozen was begin 2021 intensief tijdelijk werkloos. Intensief tijdelijk werklozen zijn gedurende drie maanden of meer minstens tien dagen per maand tijdelijk werkloos. We bespreken in dit artikel de online bevraging die VDAB organiseerde bij meer dan vijfduizend tijdelijk werklozen.

Het stelsel van tijdelijke werkloosheid maakt het mogelijk om in een periode van minder werk door overmacht, zoals de COVID-19-pandemie of andere redenen, werknemers in dienst te houden. De uitvoering van de arbeidsovereenkomst wordt in dit geval opgeschort en de werknemer kan aanspraak maken op een werkloosheidsuitkering voor de dagen waarop er niet gewerkt kan worden (Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening, 2021). Zo gaan er niet meteen jobs verloren en kan het stelsel van tijdelijke werkloosheid ervoor zorgen dat ondernemingen na een crisis met voldoende personeel kunnen inspelen op een nieuwe stijging in de vraag naar producten en diensten.

Tijdelijke werkloosheid kan op deze manier bescherming bieden voor zowel de individuele werknemer als de onderneming (Struyven & Vandekerckhove, 2017).

Hoewel het stelsel van tijdelijke werkloosheid enige bescherming biedt, gaat de COVID-19-pandemie gepaard met veel onzekerheid en onvoorspelbaarheid. De Vlaamse overheid moedigde tijdelijk werklozen aan om in afwachting van het einde van de pandemie tijdelijk een andere job op te nemen in onder andere de zorg of de landbouw om zo de druk op deze sectoren te verlagen. In de zomer van 2020 besloot de Vlaamse overheid om tijdelijk werklozen niet enkel toe te leiden naar tijdelijke andere jobs, maar ook naar opleidingen en loopbaanbegeleiding. De Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB), zou hierbij een belangrijke rol gaan spelen. Vanaf september ontvangen tijdelijk werklozen een vrijblijvend opleidingsaanbod van VDAB en informatie over de mogelijkheid om een andere job of loopbaanbegeleiding te starten. Tijdelijk werklozen die tien dagen of meer tijdelijk werkloos zijn ontvangen daarnaast ook een opleidingsaanbod specifiek gericht op de sector van hun werkgever.¹

Om een beter zicht te krijgen op de noden en verwachtingen van tijdelijk werklozen, heeft VDAB een online bevraging georganiseerd in februari 2021. 217 315 tijdelijk werklozen werden via e-mail uitgenodigd om deel te nemen.² Een tienduizendtal tijdelijk werklozen openden de vragenlijst en de helft ervan beantwoordde de volledige vragenlijst. In totaal werden 5103 respondenten meegenomen in de analyses. Het aantal intensief tijdelijk werklozen tussen september 2020 en februari 2021 in de bereikte steekproef bedraagt 2044 personen (40%). Intensief tijdelijk werklozen uit deze studie blijken vooral werkzaam te zijn in de horeca- en toerismesector, de niet-intensief tijdelijk werklozen vooral in de industrie, schoonmaak en detail- en groothandel. Intensief tijdelijk werklozen zijn oververtegenwoordigd in de studie.³ De percentages voor intensief en niet-intensief tijdelijk werklozen worden daarom afzonderlijk gerapporteerd. We bespreken de volgende thema's: het welzijn van tijdelijk werklozen, de acties die men van VDAB verwacht en de tevredenheid met de communicatie, deelname aan opleidingen, tijdelijke jobs en vrijwilligerswerk en de drempels tot deelname. We gebruiken daarbij zowel kwantitatieve data als kwalitatieve data, verzameld via open vragen in de vragenlijst.

Welzijn van tijdelijk werklozen

Zowel werkloosheid als jobonzekerheid kunnen een nadelig effect hebben op het welzijn en de gezondheid van mensen (Schropf & De Witte, 2019). Ook tijdelijke werkloosheid lijkt een negatief effect te hebben op het welzijn voor een niet verwaarloosbaar deel van de respondenten. Zij voelen zich eenzamer en onzeker over de eigen job en financiële situatie. Dit negatieve effect lijkt zich vaker voor te doen bij intensief tijdelijk werklozen.

¹ Dit geldt voor werknemers in de sectoren detail- en groothandel, horeca, industrie, luchtvaart, schoonmaak en toerisme. Werknemers uit andere sectoren die tien dagen of langer tijdelijk werkloos zijn, krijgen een tweede generieke mail of brief met aandacht voor de versterking van 21e-eeuwse vaardigheden en andere opleidingsmogelijkheden.

² Het gaat om mensen die minstens één dag tijdelijk werkloos waren in de periode van september tot en met december 2020. Negen op de tien respondenten waren echter in 2020 ook voor september tijdelijk werkloos.

³ We hanteren een operationalisering voor intensief tijdelijk werklozen die in beperkte mate afwijkt van de beleidsdefinitie. We kijken namelijk niet enkel naar de afgelopen drie maanden, maar naar de periode van september 2020 tot en met februari 2021. Tijdelijk werklozen zijn volgens onze operationalisering intensief tijdelijk werkloos wanneer zij tijdens deze periode minstens drie maanden aaneensluitend, *gemiddeld* minstens tien dagen per maand tijdelijk werkloos waren. In de populatie van tijdelijk werklozen waarvan VDAB e-mailgegevens heeft ontvangen ligt volgens deze operationalisering het percentage intensief tijdelijk werklozen in de periode van september 2020 tot en met januari 2021 op 27%. Het verschil tussen 27% en 40% geeft aan dat intensief tijdelijk werklozen oververtegenwoordigd zijn in deze studie. Daarnaast is er ook een lichte oververtegenwoordiging van mensen die 55 jaar of ouder zijn en van vrouwen.

Respondenten die intensief tijdelijk werkloos waren tijdens de periode van september 2020 tot en met februari 2021, geven vaker aan dat ze zich eenzamer voelen (51%), dat ze denken hun job te zullen verliezen (33%) en dat ze in financiële problemen zullen komen (40%) door tijdelijke werkloosheid (**TABEL 1**) dan respondenten die niet intensief tijdelijk werkloos waren (respectievelijk 36%, 21%, en 31%).⁴ Bijna de helft van de niet-intensief tijdelijk werklozen gaat akkoord met de stelling dat ze blij zijn met de extra vrije tijd. Bij de intensief tijdelijk werklozen gaat het om een derde. Er blijkt dus een verband te bestaan tussen de intensiteit van tijdelijke werkloosheid en welzijn.

TABEL 1 \ Welzijn van intensief tijdelijk werklozen (ITW) en niet-intensief tijdelijk werklozen (niet-ITW)

	Niet-ITW			ITW		
	NIET AKKOORD	NEUTRAAL	AKKOORD	NIET AKKOORD	NEUTRAAL	AKKOORD
Ik ben blij met de extra vrije tijd nu ik tijdelijk werkloos ben.	24%	32%	44%	31%	32%	36%
Ik voel me eenzamer nu ik tijdelijk werkloos ben.	42%	22%	36%	30%	19%	51%
Ik denk dat ik door de coronacrisis mijn huidige job zal verliezen.	53%	27%	21%	36%	31%	33%
Ik vrees financieel in de problemen te komen door de tijdelijke werkloosheid.	41%	28%	31%	29%	31%	40%

Op het einde van de vragenlijst konden de respondenten suggesties meegeven voor VDAB om de dienstverlening voor tijdelijk werklozen te optimaliseren. Meer dan duizend respondenten grepen deze mogelijkheid aan om hun suggesties maar ook hun ervaringen met betrekking tot tijdelijke werkloosheid te delen. Een groep respondenten beschreef hoe ze het mentaal moeilijk hebben en vraagt aandacht voor de financiële moeilijkheden en om empathie. Onderstaande quotes illustreren dit:

“Ik ben zelf jong en maakte voor de coronacrisis dagen van 14 uur. Nu werk ik een paar uur per dag en vind ik ook de motivatie niet meer om nog iets anders te doen. Ik vind het echt heel jammer dat ik zo negatief ben geworden. Ik vind het ook echt spijtig dat er zo weinig naar mentale gezondheid wordt gekeken.”

“Af en toe een uitnodiging om eens een babbel te doen, zodat de emotionele kant eens kan ontladen. Het moeilijkste is dat er eigenlijk geen vooruitzicht in de toekomst is.”.

Acties die men van VDAB verwacht

Vrijblijvend contacteren versus verplichten

Ruim driekwart van de niet-intensief en intensief tijdelijk werklozen gaat akkoord met de stelling dat het goed is dat VDAB (tijdelijke) jobs en haar opleidingen vrijblijvend bekend maakt bij tijdelijk werklozen. Slechts weinigen gaan expliciet niet akkoord (**TABEL 2**).⁵ Er heerst met andere woorden weinig weerstand onder de respondenten tegen de vrijblijvende communicatie vanuit VDAB. De nadruk ligt hier op het vrijblijvende karakter van het aanbod. Wanneer we het vrijblijvende karakter wegdenken en vragen of tijdelijk werklozen verplicht moeten worden een tijdelijke job te zoeken of een opleiding te volgen, dan merken we bij de meeste respondenten terughoudendheid.

⁴ 13% van de respondenten was niet meer tijdelijk werkloos op het moment van de bevraging. Zij kregen dezelfde items als de andere respondenten, maar deze items werden in de verleden tijd geformuleerd. De gerapporteerde verschillen in deze tabel zijn statistisch significant ($p < ,01$).

⁵ De gerapporteerde verschillen in deze tabel zijn statistisch significant ($p < ,01$).

Twee op tien intensief en drie op tien niet-intensief tijdelijk werklozen gaan akkoord met de stelling om tijdelijk werklozen een verplichting op te leggen. Met andere woorden, wanneer de intensiteit van tijdelijke werkloosheid toeneemt, lijkt men minder streng te zijn voor andere (langdurige) tijdelijk werklozen. Tijdens de COVID-19-pandemie worden tijdelijk werklozen, ook wanneer ze langer dan drie maanden tijdelijk werkloos zijn, voorlopig niet verplicht om zich in te schrijven bij VDAB.

TABEL 2 \ De wenselijkheid van vrijblijvende contactname door VDAB en verplichting tot opleidingsdeelname of zoektocht naar ander werk volgens intensief tijdelijk werklozen (ITW) en niet-intensief tijdelijk werklozen (niet-ITW)

	Niet-ITW			ITW		
	NIET AKKOORD	NEUTRAAL	AKKOORD	NIET AKKOORD	NEUTRAAL	AKKOORD
Het is goed dat VDAB haar opleidingen vrijblijvend bekend maakt bij tijdelijke werklozen.	3%	21%	76%	3%	16%	81%
Het is goed dat VDAB (tijdelijke) jobs bekend maakt bij tijdelijke werklozen.	4%	21%	75%	3%	18%	80%
Mensen die een langere tijd tijdelijk werkloos zijn moeten verplicht worden een tijdelijke job te zoeken of een opleiding te volgen.	38%	32%	30%	53%	27%	20%

Ook in de reacties lezen we een interessante tegenstelling tussen responsabiliseren en verplichten. Een groep tijdelijk werklozen vraagt om met rust gelaten te worden, maar velen van hen vragen tegelijkertijd om een strengere aanpak bij langdurige werklozen, jongeren en arbeidsongeschikten die meer baat zouden hebben bij een begeleiding door VDAB dan tijdelijk werklozen die nog een contract bij een werkgever hebben. Dit wordt geïllustreerd in het onderstaande citaat:

“Ik ken mensen die al een jaar of langer thuis zitten, ook nog 23 jaar. Neem hun eerst maar in begeleiding. Na 31 jaar werk, zaterdagwerk, overuren, was deze tijdelijke werkloosheid een godsgeschenk om terug wat op m'n plooiën te geraken.”

Andere respondenten zijn milder van oordeel en betwijfelen of verplichten motiverend genoeg zal werken voor (tijdelijk) werklozen. Ze stellen voor om (tijdelijk) werklozen te activeren door het bieden van vrijblijvende informatie, door te investeren en te geloven in de personen:

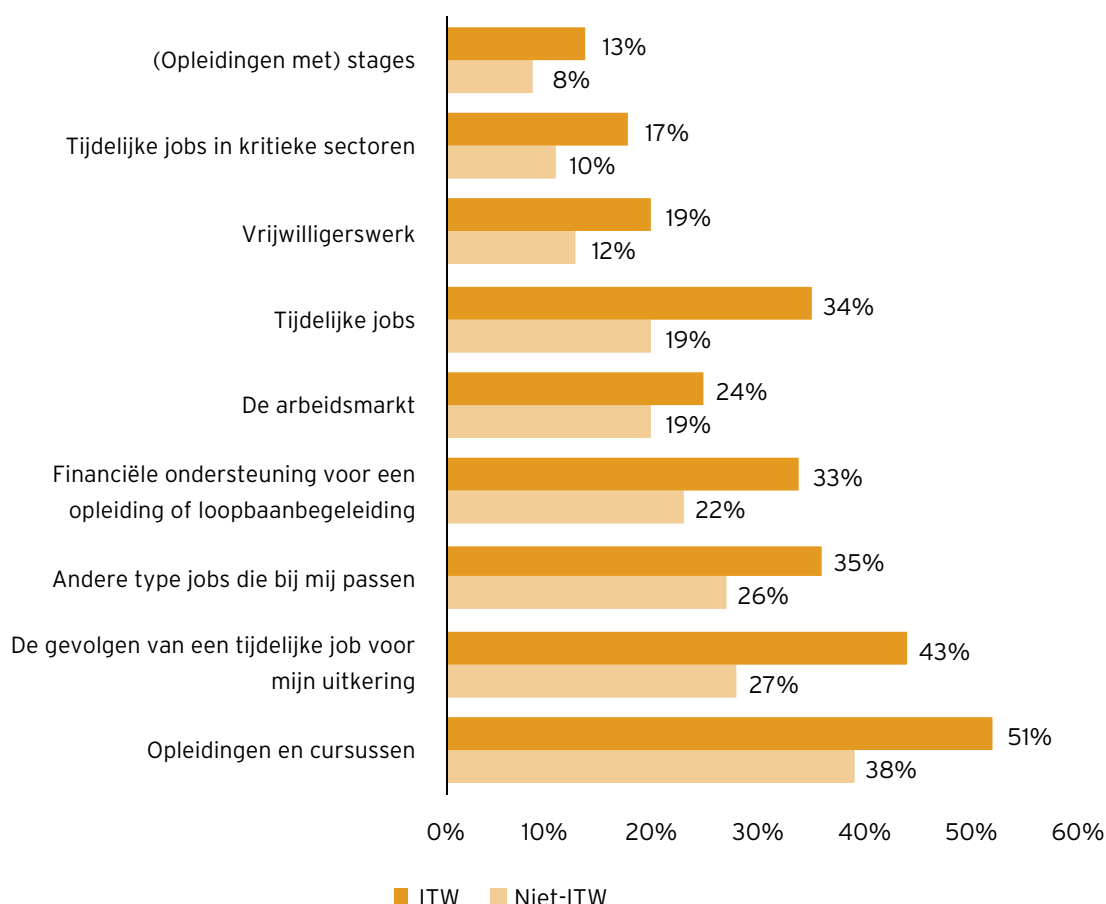
“Het feit dat het over tijdelijk werklozen gaat, wil zeggen dat het over mensen gaat die wel degelijk (willen) werken. Maar het idee dat je verplicht wordt een werk uit te voeren dat je eigenlijk niet wil doen, draagt mijns inziens niet bij tot een ‘gezonde geest in een gezond lichaam’. Een interessant opleidingsaanbod wel zodat je, indien gewenst, kan bijleren tijdens het verplichte thuiszitten. Dat aanbod is niet gekend bij mensen die al jaren werken, en die plots geconfronteerd worden met een tijdelijke werkloosheid, en daarop kan misschien nog meer gefocust worden.”

Behoeftte aan ondersteuning en informatie

Tijdelijk werklozen staan over het algemeen open voor vrijblijvende communicatie omtrent het opleidingsaanbod en informatie over tijdelijke jobs. Maar welke informatie wensen ze zelf te ontvangen van VDAB en welke ondersteuning zouden ze graag willen krijgen? In **FIGUUR 1** stellen we vast dat intensief en niet-intensief tijdelijk werklozen over dezelfde thema’s informatie wensen.

De top drie voor beide groepen tijdelijk werklozen is hetzelfde: opleidingen en cursussen op de eerste plaats, gevolgd door de gevolgen van een tijdelijke andere job voor hun uitkering en informatie over andere type jobs die bij hen passen. Echter, voor alle thema's blijken intensief tijdelijk werklozen duidelijk vaker vragende partij te zijn dan niet-intensief tijdelijk werklozen.⁶ Eén op tien intensief en twee op tien niet-intensief tijdelijk werklozen geven expliciet aan geen informatie te willen krijgen van VDAB.

**FIGUUR 1 ** Informatie die intensief tijdelijk werklozen (ITW) en niet-intensief tijdelijk werklozen (niet-ITW) willen ontvangen van VDAB



Ook in de ondersteuningsnoden zien we hetzelfde patroon: de vraag is het grootst naar ondersteuning bij het zoeken naar een opleiding en bij het zoeken naar een andere type job. De helft van de niet-intensief en ruim zes op tien intensief tijdelijk werklozen willen hierbij ondersteuning. De respondenten konden voor elke ondersteuningsnood aangeven of ze die via persoonlijke begeleiding wensden of digitaal. Voor de meeste ondersteuningsnoden kiezen de respondenten iets vaker voor begeleiding via een digitaal platform dan voor persoonlijke begeleiding. De groep tijdelijk werklozen die nood heeft aan persoonlijke begeleiding, vermeldt dit expliciet in hun reacties op de open vraag naar suggesties. Ze vragen om persoonlijk contact (al dan niet via de telefoon) met VDAB en stellen voor dat VDAB informeert naar de situatie en de noden van de tijdelijk werkloze. Persoonlijke begeleiding blijft voor een deel van de tijdelijk werklozen, vooral in een periode waarin het digitale de overhand neemt van fysieke contacten, dan ook belangrijk. Deze quotes van respondenten illustreren dat:

⁶ De gerapporteerde verschillen in deze tabel zijn statistisch significant ($p < ,01$).

"Ik heb nood aan persoonlijk contact. Ik vind het jammer dat dit volledig is weggefallen. Dit zou perfect *coronaproof* kunnen verlopen, eventueel buiten. Ik krijg steeds meer het gevoel dat men de coronacrisis als uitvlucht gebruikt om enkel nog digitaal te werken. Op de duur ben je de hele dag 'online' bezig om alles zelf uit te zoeken en te lezen."

"Ik heb enorm veel gehad aan de persoonlijke VDAB coaching voor het opmaken van een goede sollicitatiebrief en het oefenen van een sollicitatiegesprek. Persoonlijke coaching helpt veel meer dan een zoveelste e-mail in je inbox, denk ik."

Tevredenheid met de communicatie

Tijdelijk werklozen in deze studie staan open voor vrijblijvende communicatie vanuit VDAB en wensen informatie over onder andere opleidingen, tijdelijke jobs of andere aspecten van de arbeidsmarkt. De generieke en sector-specifieke communicatie van VDAB met informatie over opleidingen, tijdelijke jobs en loopbaanbegeleiding lijkt aan deze vraag tegemoet te komen, maar zijn tijdelijk werklozen tevreden met de communicatie die ze ontvangen?

De meerderheid van de respondenten gaat akkoord met de stelling dat de communicatie voldoende informatie bevat. Wanneer we inzoomen op het opleidingsaanbod en de informatie over tijdelijke jobs, dan stellen we vast dat de respondenten minder snel tevreden zijn. Ruim vier op tien van de tijdelijk werklozen gaan akkoord dat er voldoende informatie aanwezig is voor op zoek te gaan naar een andere job, en drie op tien gaan akkoord dat de aangeboden opleidingen relevant zijn. Voor de relevantie van de opleidingen is men dus streng. Intensief en niet-intensief tijdelijk werklozen verschillen daaromtrent niet van mening.⁷ Gebrek aan relevantie kan deels verklaard worden door het feit dat het opleidingsaanbod gebaseerd wordt op informatie die VDAB heeft verkregen over de sector van de werkgever. De sector van de werkgever hoeft echter niet een juiste voorspeller te zijn van het jobdomein of de interesse van de tijdelijk werkloze. Tot slot, niet meer dan vier op tien respondenten gaan akkoord met de stelling dat de communicatie op het juiste moment kwam.

**TABEL 3 ** Tevredenheid van intensief tijdelijk werklozen (ITW) en niet-intensief tijdelijk werklozen (niet-ITW) met het aanbod van VDAB per brief of email

	Niet-ITW			ITW		
	NIET AKKOORD	NEUTRAAL	AKKOORD	NIET AKKOORD	NEUTRAAL	AKKOORD
De e-mails/brieven van VDAB voor tijdelijke werklozen ...						
bieden voldoende informatie voor tijdelijk werklozen.	7%	28%	65%	11%	35%	54%
bevatten opleidingen die voor mij relevant zijn.	27%	42%	31%	31%	39%	31%
bieden voldoende informatie wanneer men op zoek wil gaan naar (tijdelijk) andere job.	16%	39%	45%	23%	35%	41%
komen op het juiste moment.	16%	42%	42%	18%	47%	35%

In de reacties op de open vraag in de vragenlijst lezen we dat respondenten de communicatie te laat vinden. Vaak is dit zo omdat ze reeds voor september tijdelijk werkloos waren. Anderen hebben de informatie reeds in september gehad, terwijl de bevraging vijf maanden later plaatsvond, waardoor ze zich niet meer goed herinneren informatie te hebben ontvangen of wat de informatie concreet inhield: "Ik ben nu bijna 1 jaar tijdelijk werkloos en ik denk dat ik slechts 1 brief heb ontvangen van VDAB. Ik zou zelfs niet meer weten waarover die brief ging."

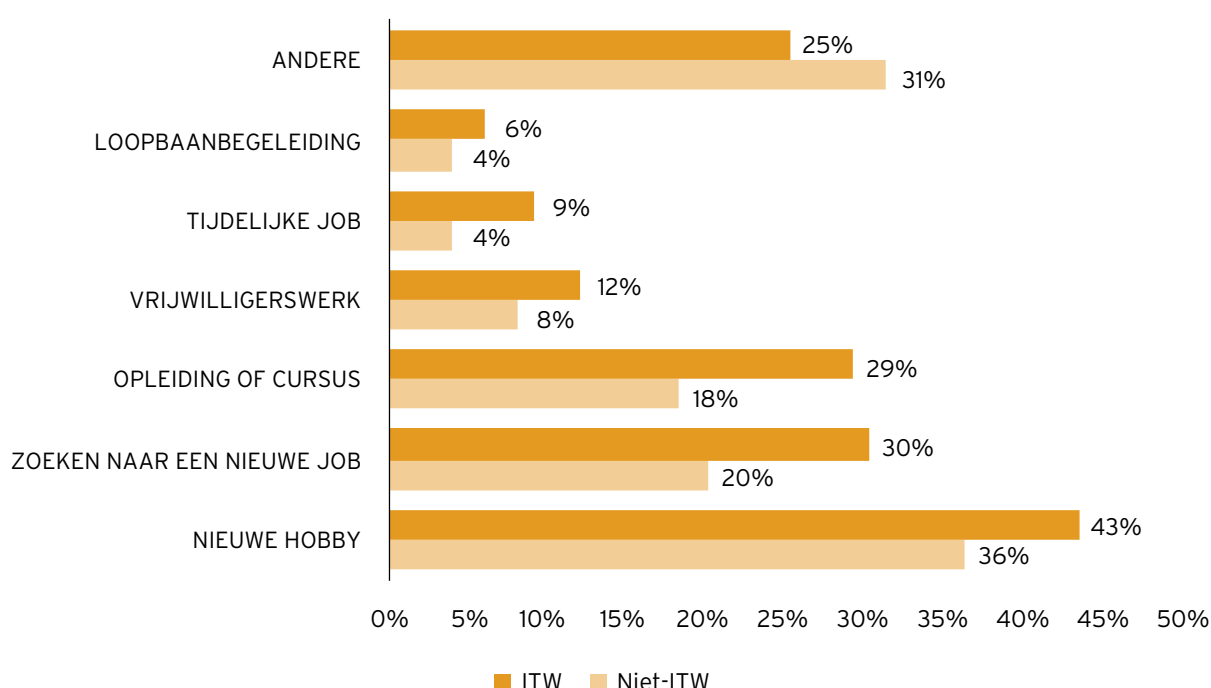
⁷ De overige gerapporteerde verschillen in deze tabel zijn statistisch significant ($p < ,01$).

Respondenten vragen niet alleen informatie op tijd maar ook om informatie op maat te ontvangen, rekening houdend met het profiel van de tijdelijk werkloze. Het gaat dan niet enkel om informatie over opleidingsmogelijkheden en concrete tijdelijke jobs, maar ook over informatie over tijdelijke werkloosheid in het algemeen en de financiële consequenties ervan in het bijzonder op vlak van belastingen, pensioen en vakantie. Tijdelijk werklozen zijn na jaren te hebben gewerkt, niet altijd vertrouwd met werkloosheid en tasten in het duister over wat zij als tijdelijk werkloze mogen en moeten: “Voor de meesten onder ons was dit helemaal nieuw. Het zou fijn zijn geweest hadden we de basic info gekregen. Wat kan je nu doen? Waar kan je terecht? Wat kan je verwachten in de toekomst?”.

Deelname aan opleidingen, tijdelijke jobs of vrijwilligerswerk

Aan de respondenten werd gevraagd welke activiteiten ze op zich hebben genomen tijdens de periode van tijdelijke werkloosheid. Een nieuwe hobby werd relatief het vaakst door zowel intensief als niet-intensief tijdelijk werklozen gekozen (**FIGUUR 2**). Verder stellen we vast dat intensief tijdelijk werklozen vaker hebben deelgenomen aan opleidingen, vrijwilligerswerk of een tijdelijke job hebben uitgeoefend dan niet-intensief tijdelijk werklozen.⁸ Drie op tien intensief tijdelijk werklozen volgden een opleiding, één op tien deed vrijwilligerswerk en bijna één op tien oefende een tijdelijke job uit. Ruim een kwart tijdelijk werklozen geeft ook aan andere activiteiten te doen, zoals werken aan en in het huis, tijd spenderen met het gezin en sporten. Wanneer we naar de antwoordcategorieën tijdelijke job, vrijwilligerswerk en opleiding tezamen kijken, dan stellen we vast dat 42% van de intensief en 26% van de niet-intensief tijdelijk werklozen minstens een van deze activiteiten op zich heeft genomen tijdens de periode van tijdelijke werkloosheid. Ruim vier op tien van de respondenten die een opleiding of een cursus hebben gevolgd gaven aan dat de opleiding relevant was voor de huidige job of voor het vinden van een nieuwe job, een derde gaf aan dat de opleiding niet gerelateerd was aan werk. Tijd nuttig besteden en financiële overwegingen zijn de twee vaakst gekozen redenen door zowel intensief als niet-intensief tijdelijk werklozen om een tijdelijk andere job te starten.

FIGUUR 2 \ Activiteiten die intensief tijdelijk werklozen (ITW) en niet-intensief tijdelijk werklozen (niet-ITW) hebben opgenomen tijdens hun periode van tijdelijke werkloosheid



⁸ De gerapporteerde verschillen in deze tabel zijn statistisch significant ($p < ,01$).

Drempels tot deelname

Hoewel financiële overwegingen een belangrijke reden waren voor meer dan de helft van de tijdelijk werklozen om tijdelijk een andere job te nemen, was onduidelijkheid over de invloed van een tijdelijke job op de uitkering een belangrijke reden voor een andere groep tijdelijk werklozen om zich niet te engageren voor een tijdelijke andere job. Met name voor intensief tijdelijk werklozen bleek dit de belangrijkste reden te zijn om af te haken (**TABEL 4**). Nog deeltijds aan het werk zijn is de tweede belangrijkste reden voor zowel intensief als niet-intensief tijdelijk werklozen. Daarnaast speelt voor niet-intensief tijdelijk werklozen ook het feit dat men niet lang genoeg tijdelijk werkloos is om ermee te starten, een belangrijke rol. Genieten van vrije tijd en de zorg voor kinderen vinden we als reden terug bij minstens één op zes tijdelijk werklozen om zich niet te engageren voor opleiding of een tijdelijke job.

TABEL 4 \ Top drie redenen om geen tijdelijke job of opleiding op zich te nemen volgens intensief tijdelijk werklozen (ITW) en niet-intensief tijdelijk werklozen (niet-ITW)

Niet-ITW		ITW	
TOP DRIE TIJDELIJKE JOB			
Niet lang genoeg tijdelijk werkloos	42%	Onduidelijkheid over invloed tijdelijk job op uitkering	31%
Nog deeltijds aan het werk	26%	Nog deeltijds aan het werk	23%
Wou genieten van vrije tijd & zorg voor kinderen	16%	Wou genieten van vrije tijd	20%
TOP DRIE OPLEIDING			
Niet lang genoeg tijdelijk werkloos	44%	Nog deeltijds aan het werk	21%
Nog deeltijds aan het werk	25%	Wou genieten van vrije tijd	19%
Wou genieten van vrije tijd	18%	Zorg voor kinderen	16%

Ook in de reacties vinden we gelijkaardige drempels terug, met name het gebrek aan flexibiliteit en de onduidelijkheid over financiële gevolgen van het opnemen van een andere job. Met deze onduidelijkheid worstelen tijdelijk werklozen wanneer ze een sterke wens hebben om nuttig bezig te zijn en om aan de slag te gaan. Tijdelijk werklozen benadrukken ook dat het uitvoeren van een tijdelijk andere job meer moet opleveren dan een uitkering. Anderen blijven dan weer deeltijds werken of moeten oproepbaar blijven waardoor het extra moeilijk wordt om een opleiding te volgen of tijdelijk een andere job uit te oefenen. Dit wordt geïllustreerd in onderstaande quotes:

“Het is quasi onmogelijk een opleiding te volgen in technische werkloosheid gezien de relatief lange duur van de opleidingen. Ik kan hier niet aan beginnen aangezien ik, wanneer de regering versoepelingen aankondigt, terug zal moeten beginnen werken en hierdoor de potentiële opleiding niet zal kunnen afmaken.”

“Duidelijke richtlijnen over wat de invloed is van een tijdelijke job op de werkloosheidsuitkering ... Zolang de regels hierover niet duidelijk zijn, lijkt het mij verstandiger om niet op zoek te gaan naar een flexi- of tijdelijke job, gewoon om mezelf de mogelijke ‘miserie’ die ermee gepaard gaat te besparen. Ik vind het wel enorm spijtig dat dit zo ingewikkeld moet zijn allemaal, want ik zou niets liever doen dan terug gaan werken - ofwel een flexi- of tijdelijke job, ofwel mijn vaste job.”

Conclusie

Zowel de cijfers als de reacties weerspiegelen een diversiteit aan ervaringen onder tijdelijk werklozen. Tijdelijke werkloosheid, bedoeld als bescherming voor de werknemer, valt hard voor sommigen en kan het welzijn negatief beïnvloeden. Voor anderen is het een welgekomen adempauze en wordt de vrijgekomen tijd geapprecieerd en benut voor (zelf-)zorg en familie. Vier op tien intensief tijdelijk werklozen engageren zich voor een opleiding, een tijdelijk andere job of vrijwilligerswerk. De meerderheid van de respondenten vindt het bovendien goed dat VDAB vrijblijvend contact opneemt met tijdelijk werklozen om informatie te geven over opleidingsmogelijkheden en andere tijdelijke jobs. Meer nog, er wordt voorgesteld om de communicatie en ondersteuning vaker, sneller en op maat aan te bieden. Niettemin blijkt meer dan de helft van de tijdelijk werklozen die gecontacteerd worden met een aanbod door VDAB, de ontvangen e-mail niet te openen. Ook in deze studie lijken sommige respondenten zich de communicatie niet te herinneren. Velerlei redenen kunnen hier spelen, waaronder het feit dat we vandaag de dag met een overaanbod aan informatie te maken hebben waardoor een e-mail minder snel de aandacht trekt. Een andere belangrijke reden kan te maken hebben met het gebrek aan nood om te worden ondersteund door VDAB. Mogelijk is de groep die geen begeleiding nodig heeft of met rust gelaten wil worden groter dan deze studie doet vermoeden. Met andere woorden, er bestaat een grote diversiteit aan ervaringen en noden onder tijdelijk werklozen en deze diversiteit vraagt om een gediversifieerde aanpak, met geen of weinig ondersteuning en informatievoorziening tot een uitgebreider pakket van informatie en begeleiding. De vraag naar een gepersonaliseerde aanpak impliceert echter dat VDAB beschikt over de nodige gegevens om het profiel, de interesses en noden van tijdelijk werklozen te bepalen. Wanneer tijdelijk werklozen zich niet inschrijven, heeft VDAB weinig informatie over tijdelijk werklozen waardoor doorgedreven gepersonaliseerde communicatie geen evidentie is. Er zal dus een moeilijke evenwichtsoefening gemaakt moeten worden tussen het belang van privacy en het belang van een gepersonaliseerde aanpak. (Tijdelijke) werkloosheid bleek bovendien nieuw te zijn voor velen, waardoor tijdelijke werklozen met veel vragen zitten die niet door VDAB alleen moeten of kunnen beantwoord worden. Een samenwerking met uitkeringsinstellingen, RVA, werkgevers en sectoren is daarom aangewezen om tijdelijk werklozen op een snelle en efficiënte manier correct te informeren, het belang van competentieversterking te benadrukken en de mogelijke voordelen van het opnemen van een tijdelijk andere job toe te lichten. VDAB gaat alvast aan de slag met de resultaten van deze studie en past momenteel haar communicatiestrategie naar tijdelijk werklozen aan.

BIBLIOGRAFIE

- Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening. (2021). Tijdelijke werkloosheid - COVID-19 (coronavirus) van 13.03.2020 t.e.m. 31.08.2020, van 01.09.2020 t.e.m. 30.09.2020 en van 01.10.2020 t.e.m. 30.06.2021. Geraadpleegd via <https://www.rva.be/nl/documentatie/infoblad/e1-0>
- Schropf, A. K., & De Witte, H. (2019). De vergelijking van werklozen en baanonzekeren naar welzijn en gezondheid: een systematisch literatuuroverzicht. *Gedrag & Organisatie*, 32(1), 38-63.
- Struyven, L., & Vandekerckhove, S. (2017). Het effect van economische werkloosheid tijdens de crisis op lange termijn. *Over.Werk, Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 1, 93-98.

Dynamiek van tijdelijke werkloosheid tijdens de COVID-19-pandemie

Ludo Struyven, Tine Vandekerkhove, Tim Goesaert - HIVA - KU Leuven

ABSTRACT

Tijdens de coronapandemie werd het systeem van tijdelijke werkloosheid voor het eerst breed toegankelijk gemaakt en omvangrijk ingezet. De langdurige beschikbaarheid en take-up van het systeem en de belangrijke rol als buffer tegen ontslag, maakt dat tijdelijke werkloosheid wegens corona-overmacht op dit moment een betere indicator is om de impact van de crisis op de Belgische arbeidsmarkt te meten dan de volledige werkloosheid. Deze bijdrage brengt de inzet van het stelsel in kaart op basis van de meest volledige en betrouwbare gegevens. We tonen dat het beroep op tijdelijke werkloosheid mooi de opeenvolgende versoepelingen uit de lockdown volgt, vanaf het laatste kwartaal van 2020 ook in negatieve zin. De evolutie per sector is vrij heterogeen. Zo blijft in de sector van onder andere de reisbureaus, de luchtvaart en de overige persoonlijke diensten, maar ook in de horeca, het gebruik van tijdelijke werkloosheid onverminderd hoog. Werkgevers in deze sectoren maken bovendien nog steeds voor een groter aantal dagen per maand gebruik van het stelsel voor hun werknemers. Omgekeerd evolueert tijdelijke werkloosheid in de industrie en bouw eerder naar een systeem van tijdelijke werktijdverkorting. Verder zijn het vooral de arbeiders die nog steeds zwaar worden getroffen, terwijl het aandeel jongeren op tijdelijke werkloosheid daalt. Evenwel vielen heel wat jongeren zonder contract, of boden ze zich minder aan op de arbeidsmarkt. Een belangrijke vraag die na meer dan een jaar toepassing rijst, is hoe het toekomstpad voor tijdelijke werkloosheid eruit kan zien. We pleiten voor de uitbouw van een aantal beperkende voorwaarden, samen met ingebouwde stimuli voor een activeringsaanbod, langs verschillende sporen. Dat alles binnen de achtergrond van belangrijke structurele veranderingen op de arbeidsmarkt, zoals digitalisering, automatisering, en vergrijzing.

Tijdelijke werkloosheid wegens corona-overmacht is een deels gekend, deels nieuw antwoord op de recente coronapandemie die de Belgische arbeidsmarkt zwaar trof. Het is immers voor het eerst in de geschiedenis zo omvangrijk ingezet en zo breed toegankelijk gemaakt. Het eerste doel van het systeem is werknemers in dienst houden; vroegtijdig ontslag zou nadelig zijn voor beide partijen, zowel voor de werknemer als de werkgever. De meest recente cijfers tonen dan ook de volwaardige rol van tijdelijke werkloosheid als buffer tegen ontslag. Mede dankzij deze rol is tijdelijke werkloosheid op dit moment, in de Belgische context, een betere indicator om de impact van de crisis op de arbeidsmarkt op te meten dan de zogenaamde volledige werkloosheid. Deze bijdrage brengt de inzet van tijdelijke werkloosheid in kaart op basis van de meest volledige en betrouwbare gegevens (een gekoppelde dataset van RVA, RSZ en KSZ), met een focus op de dynamiek van het stelsel. We gaan na welke sectoren en werknemersprofielen blijvend zwaar getroffen zijn. Na meer dan één jaar toepassing rijst bovendien de vraag welke weg het stelsel verder kan uitgaan. Hiertoe worden enkele paden voor de toekomst van tijdelijke werkloosheid wegens corona-overmacht verkend, vanuit de dubbele functie van sociale bescherming bij overmacht of economische schokken, en sociale investering via opleiding en arbeidsparticipatie.

Voor deze bijdrage maken we gebruik van gegevens over tijdelijke werkloosheid uit een gekoppeld databestand van de Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening (RVA) en de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (RSZ), uitgevoerd door de Kruispuntbank Sociale Zekerheid (KSZ) en ter beschikking gesteld in het kader van de Dynam-samenwerking. Het gekoppelde bestand geeft net als de gebruikelijke RVA-data over tijdelijke werkloosheid wegens COVID-19, info over referentemaanden, of de maand waarin tijdelijke werkloosheid plaats vond, uitgedrukt in het aantal verschillende personen. De gegevens voor elke referentemaand worden aangevuld naarmate er nieuwe indieningsmaanden beschikbaar worden. De gegevens die beschikbaar waren eind april 2021 zijn volledig tot en met de maand december 2020.

De impact van de coronamaatregelen op het gebruik van tijdelijke werkloosheid

Maart 2020 was de maand waarin we allen wakker werden met de nieuwe realiteit van het virus, en ook met de tijdelijke werkloosheid wegens corona-overmacht. April was de maand waarin het aantal werknemers op tijdelijke werkloosheid een hoogtepunt bereikte. Het was de eerste volledige maand met een strenge lockdown, door onder andere het sluiten van de horeca en niet-essentiële winkels in combinatie met het verplichte thuiswerk en een ingestelde perimeter voor verplaatsingen. Op deze piek van de crisis kwamen 1 134 549 werknemers, meer dan een kwart van alle werknemers op de Belgische arbeidsmarkt, volledig of gedeeltelijk terecht in het systeem (**TABEL 1**).

TABEL 1 \ Evolutie van de tijdelijke werkloosheid op de Belgische arbeidsmarkt (2020)

TW	Mrt.	Apr.	Mei	Jun.	Jul.	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dec.
Aantal personen	923 672	1 134 549	902 643	550 835	335 438	298 134	239 893	363 615	447 688	345 045
Gem. aantal dagen/pp	8,8	15,9	10,9	9,6	8,3	8,6	8,7	8,1	10,4	10,1
Aandeel t.o.v. de totale tewerkstelling	22,8%	28,0%	22,3%	13,6%	8,2%	7,3%	5,9%	8,9%	11,0%	8,5%

Bron: RVA-RSZ-KSZ dataset, bewerking HIVA-KU Leuven

TABEL 1 toont dat, na het hoogtepunt in april, de inzet op tijdelijke werkloosheid een grote neerwaartse dynamiek vertoont, tot aan het zomers intermezzo in juli-augustus. Het beroep op tijdelijke werkloosheid volgt zo de opeenvolgende versoepelingen uit de lockdown, waarbij enkele niet-essentiële sectoren opnieuw de deuren konden openen. Ook in september blijft het aantal tijdelijk werklozen in ons land relatief laag. Het is de enige maand waarin de regelgeving over het gebruik van tijdelijke werkloosheid strenger werd; meer en meer sectoren mochten de deuren opnieuw openen. Echter, door de nieuwe 'zachte lockdown' die vanaf 2 november in voege ging, kon een stijging in november niet uitblijven. We zien dat vanaf november opnieuw (meer dan) 1 op 10 van de Belgische loontrekkende bevolking voor minstens 1 dag op tijdelijke werkloosheid zit. In december normaliseert dit aandeel tot 8,5%, terwijl het gemiddeld aantal dagen tijdelijke werkloosheid met 10,1 dagen stabiliseert. Ook bijna een jaar na het uitbreken van de pandemie wordt onafgebroken meer ingezet op tijdelijke werkloosheid dan gemiddeld tijdens de financiële crisis van 2008-2009, toen gemiddeld 5,6% van alle loontrekkenden tijdelijk werkloos was.

Er zijn gewestelijke verschillen merkbaar in de evolutie van tijdelijke werkloosheid. In volle lockdown zat een groter aandeel Vlaamse werknemers thuis van het werk (31%), werknemers in Brusselse ondernemingen maakten relatief gezien minder gebruik van het systeem (20%). Vlaanderen werd op het hoogtepunt van de crisis met andere woorden zwaarder getroffen. Dat komt deels door de sectorale samenstelling omdat een groter aandeel werknemers actief is in de initieel zwaar getroffen bouw- en industriële sectoren. Die sectoren zijn quasi afwezig in de totale tewerkstelling in het Brusselse Gewest. Hier zijn echter wel de 'nieuwe coronasectoren', zoals de horeca en evenementen, meer dan gemiddeld actief.

Dat verklaart enerzijds waarom vanaf mei het gebruik van tijdelijke werkloosheid in de hoofdstad minder sterk daalt dan in de andere gewesten (Cuyvers, 2021). Anderzijds verduidelijkt dit ook waarom het gemiddeld aantal dagen tijdelijke werkloosheid op elk moment hoger ligt in Brussel. Zoals verder blijkt, zijn dat de zwaarst getroffen sectoren met bovendien meer intensieve tijdelijke werkloosheid dan in de klassieke sectoren zoals de bouw of industrie.

De horeca blijft een jaar lang in het rood

De inzet van tijdelijke werkloosheid als crisisstrategie voor jobbehoud is weinig homogeen verdeeld over de Belgische arbeidsmarkt. Dat is ook weinig verwonderlijk; zo werden tijdens de crisis hele sectoren gesloten, of gingen ze op eigen initiatief dicht. Dat terwijl de vitale sectoren op volle toeren bleven draaien. **TABEL 2** geeft de evolutie weer van het aandeel tijdelijk werklozen in elk van de 15 hoofdsectoren op de Belgische arbeidsmarkt, vanaf het begin van de crisis in maart tot de maand december 2020. We hanteren vier kleuren, in oplopende volgorde: gunstig (groen), eerder gunstig (blauw), eerder ongunstig (geel) en ongunstig (rood).

TABEL 2 \ Evolutie van het aandeel tijdelijk werklozen ten opzichte van de totale populatie naar hoofdsector op de Belgische arbeidsmarkt (2020)

	Mrt.	Apr.	Mei	Jun.	Jul.	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dec.
A. Landbouw	6%	7%	4%	3%	2%	2%	1%	2%	2%	2%
BCDE. Industrie	31%	41%	33%	23%	15%	13%	11%	14%	13%	11%
F. Bouw	58%	62%	32%	18%	11%	12%	9%	14%	14%	11%
G. Retail	38%	46%	36%	16%	9%	7%	6%	10%	20%	10%
H. Vervoer/opslag	19%	26%	21%	15%	10%	9%	7%	9%	9%	9%
I. Horeca	64%	66%	62%	55%	27%	25%	24%	49%	52%	52%
J. ICT	10%	20%	18%	13%	7%	6%	3%	3%	4%	4%
K. Finance	6%	11%	10%	5%	2%	2%	1%	2%	2%	2%
L. Vastgoed	24%	31%	25%	9%	5%	5%	4%	5%	13%	10%
M. Vrije/wet. beroepen	16%	28%	24%	15%	9%	8%	5%	5%	7%	5%
N. Adm./ond. diensten	40%	45%	38%	23%	16%	14%	11%	16%	18%	14%
O. Op. bestuur/defensie	1%	2%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	1%	0%
P. Onderwijs	2%	3%	3%	1%	1%	0%	0%	0%	1%	1%
Q. Gezondheid	10%	13%	10%	5%	2%	2%	2%	3%	4%	2%
RSTU. Overige diensten	29%	36%	34%	23%	12%	11%	10%	16%	25%	24%

Noot: Groen: =< 5% tijdelijk werklozen ten opzichte van de totale populatie loontrekkenden

Blauw: 6-10% tijdelijk werklozen ten opzichte van de totale populatie loontrekkenden

Geel: 11-20% tijdelijk werklozen ten opzichte van de totale populatie loontrekkenden

Rood: > 20% tijdelijk werklozen ten opzichte van de totale populatie loontrekkenden

Bron: RVA-RSZ-KSZ dataset, bewerking HIVA-KU Leuven

In het begin van de crisis kleurden veel sectoren rood. De harde lockdown tijdens de eerste golf hield heel wat mensen thuis van het werk, en ook telewerk bood vaak geen oplossing. Dat was niet enkel omdat sectoren van overheidswege werden gesloten. Zo waren er ook sectoren, waaronder de industrie en de bouw, waarin meerdere ondernemingen geheel of gedeeltelijk sloten om de werkomstandigheden aan te passen aan de geldende veiligheidsrichtlijnen (onder andere *social distancing*) of omdat de activiteiten op een andere manier werden bemoeilijkt (bijvoorbeeld door het sluiten van de grenzen). Na een viertal maanden kwam er een gunstige beweging voor heel wat sectoren. Het zijn de sectoren die veranderen van rood naar blauw, zoals de retail (G), ICT (J), vastgoed (L) en vrije en wetenschappelijke beroepen (M). Vanaf oktober komt echter de tweede coronagolf roet in het eten gooien. Enkele sectoren evolueren vanaf oktober opnieuw minder gunstig, zoals de bouw (F), retail (G), vastgoed (L) en overige diensten (RSTU, met onder meer evenementen).

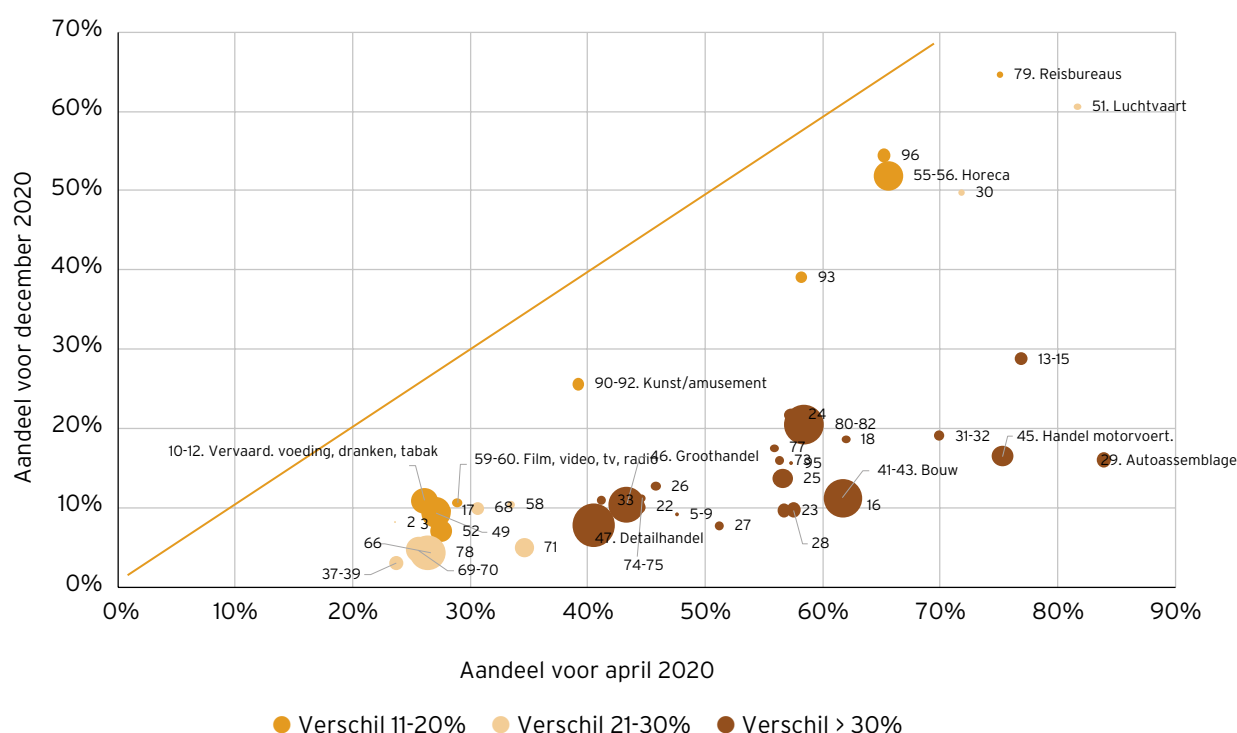
Er is in deze sectoren een duidelijk zichtbare toename van de inzet op tijdelijke werkloosheid. Merk tot slot op dat in sectoren als het openbaar bestuur en het onderwijs het stelsel van tijdelijke werkloosheid zelfs op het hoogtepunt van de crisis quasi niet werd ingezet. Dat is voornamelijk omdat het stelsel niet van toepassing is op statutaire ambtenaren uit de overheidssector, maar ook omdat het hier (voornamelijk in het openbaar bestuur) hoofdzakelijk bedienden betreft die via telewerk aan de slag konden blijven.

De tweede golf houdt minder mensen weg van het werk, maar van de 15 hoofdsectoren is er één sector die continu in het rood blijft: de horeca. Voor de laatste twee maanden is dit onmiskenbaar te wijten aan de verplichte sluiting van alle horecazaken, vanaf 8 oktober in het Brussels Gewest en vanaf 19 oktober in de rest van het land. Maar ook in de zomermaanden deden horecazaken voor gemiddeld één op vier personeelsleden een beroep op het systeem. De horeca stond tijdens deze crisis dan ook zwaar onder druk: door de lockdown in de eerste en tweede golf, maar ook als gevolg van de extra gezondheidsmaatregelen eens de deuren opnieuw mochten openen in de zomermaanden. Bovendien gingen vroegtijdig jobs verloren doordat tijdelijke (uitzend)contracten en flexi-jobs niet werden vernieuwd. Dynam-cijfers tonen aan dat, ondanks de inzet op tijdelijke werkloosheid, de uitstroom uit de horeca gestegen is met 11% in vergelijking met het jaar voordien. Dat is de hoogste stijging zichtbaar over alle sectoren; gemiddeld op de Belgische arbeidsmarkt is het aantal *exits* gestegen met amper 1% (Goesaert, Vandekerckhove, & Struyven, 2021).

De meest getroffen sectoren zijn vaak de meest dynamische sectoren in betere tijden

De opdeling naar hoofdsectoren toont dat sectoren een terugval kennen van tijdelijke werkloosheid in verschillende snelheden. Ook op een lager niveau is een grote dynamiek merkbaar, met aanzienlijke verschillen tussen subsectoren. **FIGUUR 1** toont van april tot december de vaak beperkte terugval van tijdelijke werkloosheid over het volledig spectrum van economische activiteiten, met uitzondering van de sectoren die in april voor minder dan één op vijf van de werknemers gebruik maakten van tijdelijke werkloosheid.

FIGUUR 1 \ Evolutie van het aandeel tijdelijk werklozen ten opzichte van de totale tewerkstelling per subsector in april en december 2020, en de grootte van de terugval (2020)



De eerste aanblik van **FIGUUR 1** oogt positief: alle subsectoren op de Belgische arbeidsmarkt bevinden zich onder de diagonaal. Voor alle sectoren was april de piekmaand, en kende de inzet op tijdelijke werkloosheid richting december een daling van minstens 10%. Dat terwijl de regelgeving van april tot december (met uitzondering van september) ongewijzigd bleef. Hoe meer naar rechtsonder toe, hoe sterker de verbetering tot nu toe was (kleurcode bruin). We zien er onder andere de grotere sectoren zoals de groot- en detailhandel en de bouw. Ook de autoassemblage, waar in april nog 84% van het personeel minstens 1 dag thuis zat van het werk, kent een sterke vooruitgang.

Tegelijkertijd tekent zich in de figuur een duidelijke zone bovenaan rechts af, met sectoren die voor (meer dan) de helft van het personeel blijven beroep doen op tijdelijke werkloosheid. We zien hier de sector van de reisbureaus (65%), de overige persoonlijke diensten (54%) en de horeca (52%). Ook in de luchtvaart (61%) en de overige transportindustrie (50%) blijft de inzet op tijdelijke werkloosheid hoog, en is de terugval beperkt. Samen staan deze vijf sectoren in voor 26% van alle tijdelijke werkloosheid in de maand december, terwijl ze amper 4% van het totale aantal jobs op de Belgische arbeidsmarkt vertegenwoordigen (op het einde van het derde kwartaal 2020). We kunnen deze sectoren dan ook labelen als zwaar getroffen. Het zijn bovenal sectoren die nieuw zijn in de wereld van tijdelijke werkloosheid. Bovendien tonen de Dynam-cijfers dat het voornamelijk sectoren betreft met een hoge dynamiek, met veel bewegingen van in- en uitstroom, startende en stoppende ondernemingen, jobcreatie en -destructie, ook in pre-coronatijden. Dat betekent mogelijk dat, eens de dwingende randvoorwaarden worden afgebouwd en de binnenlandse consumptie opnieuw herneemt, deze sectoren tot een snel herstel in staat zijn (Vandekerckhove, Struyven, Goesart, & Vets, 2020; Vandekerckhove, Struyven, & Goesart, 2020). Al betekent herstel niet noodzakelijk dat dezelfde mensen aan de slag blijven en dezelfde ondernemingen blijven bestaan. Zeker nu de crisis al zo lang aansleept, worden deze kwetsbaarheden extra vergroot.

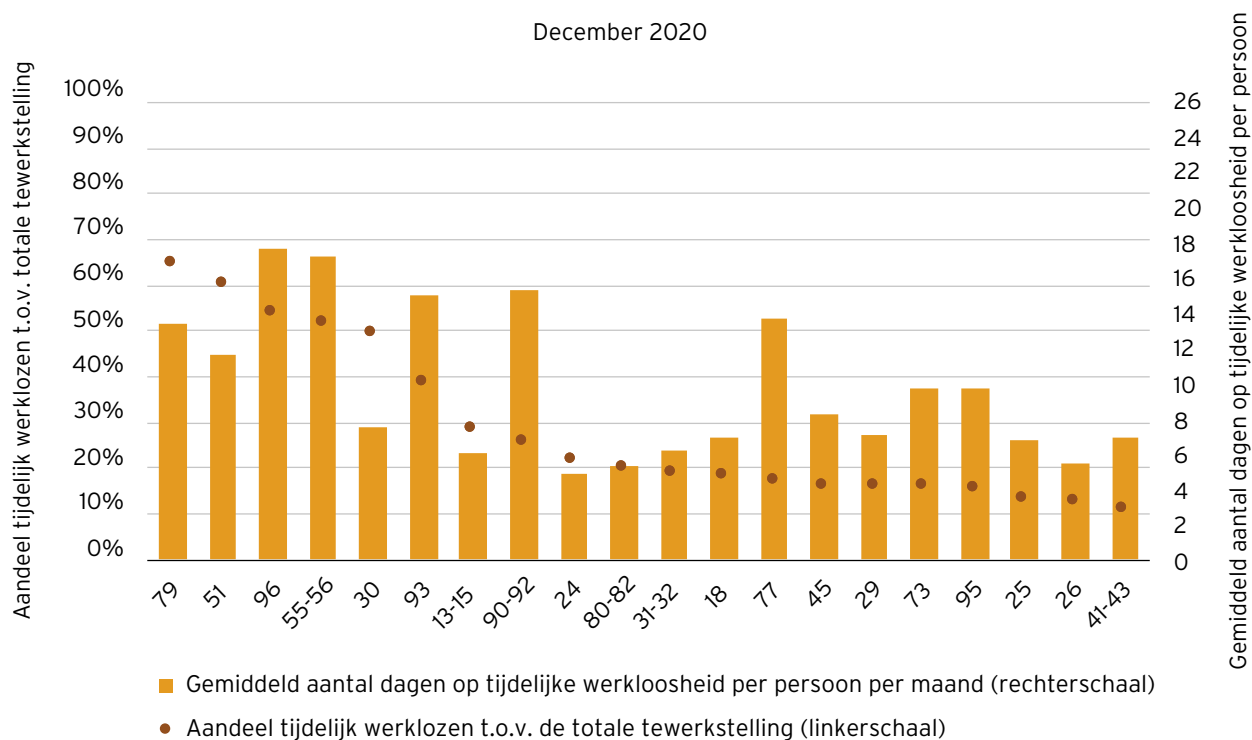
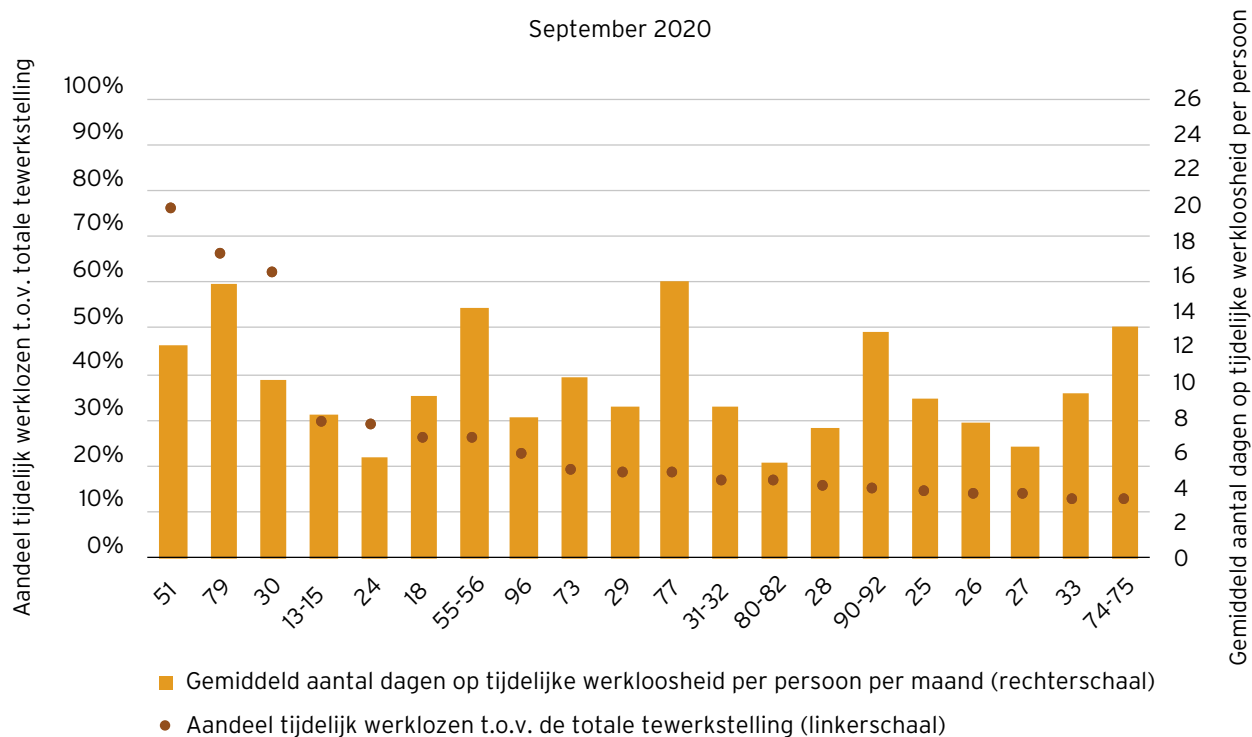
Werkgevers zetten tijdelijke werkloosheid op een verschillende manier in

De telling van het aandeel tijdelijk werklozen per sector is één mogelijke indicator om tijdelijke werkloosheid in kaart te brengen. Daarnaast is ook een telling van het aantal dagen tijdelijke werkloosheid relevant. Een telling van het aantal personen geldt immers direct voor de volledige maand, ook al was de persoon enkel voor één dag tijdelijk werkloos. De toevoeging van het aantal dagen geeft een indicatie van het volume van de tijdelijke werkloosheid. **FIGUUR 2** brengt beide indicatoren, het aandeel personen (de bruine bollen) en het gemiddeld aantal dagen (de oranje balken), samen in één beeld. De figuur toont vier ijkpunten: april als hoogtepunt, september als laagtepunt, juni als eindmaand van de eerste golf en december als eerste volledige maand van de tweede golf. Voor elke maand worden de twintig subsectoren weergegeven met het hoogste aandeel tijdelijk werklozen.

FIGUUR 2 toont in één oogopslag de golfbewegingen van tijdelijke werkloosheid zoals hierboven beschreven. Bovendien toont de figuur dat werkgevers tijdelijke werkloosheid op een heel verschillende manier inzetten. Ten eerste zien we sectoren waar tijdelijke werkloosheid wordt gespreid over een groot aantal werknemers (hoge bruine bol), maar voor een beperkter aantal dagen (lage oranje balk). Typevoorbeelden zijn de klassieke crisissectoren, voornamelijk in de industrie zoals de vervaardiging van textiel, kleding en leer, de overige transportindustrie en de metaalproductie. Merk op dat deze sectoren ook in 'normale' tijden regelmatig een beroep doen op economische werkloosheid om een terugval in het benodigde arbeidsvolume te kunnen opvangen. Het personeel komt in een beurtrol enkele dagen per week of maand werken, waardoor het stelsel van tijdelijke of economische werkloosheid fungeert als een systeem van tijdelijke werktijdverkorting.

FIGUUR 2 \ Top 20 subsectoren met het hoogste aandeel tijdelijke werkloosheid en het overeenkomstig gemiddeld aantal dagen tijdelijke werkloosheid (2020)





Secundaire sector	Tertiaire sector	Quartaire sector
13-15. Vervaardiging van textiel, kleding, leer (C)	33. Reparatie en installatie machines (C)	90-92. Creatieve act., kunst, amusement (R)
16. Houtindustrie (C)	45. Handel, onderhoud en reparatie van motorvoertuigen (G)	93. Sport, ontspanning en recreatie (R)
18. Drukkerijen (C)	51. Luchtvaart (H)	
22. Kunststoffenind. (C)	55-56. Horeca (I)	
23. Vervaardiging glas, steen, beton, ... (C)	73. Reclame en marktonderzoek (M)	
24. Metaalproductie (C)	74-75. Overige wet. en techn. activiteiten (M)	
25. Metaalbewerking (C)	77. Verhuur en lease (N)	
26. Vervaardiging elektronica (C)	79. Reisbureaus en -organisatoren (N)	
27. Vervaardiging elektrische apparaten (C)	80-82. Beveiliging, reiniging en andere onderst. act. (N)	
28. Machinebouw (C)	95. Reparatie van computers en consumentenartikelen (S)	
29. Autoassemblage (C)	96. Overige persoonlijke diensten (S)	
30. Overige transportind. (C)		
31-32. Meubelfabricatie, overige industrie (C)		
41-43. Bouw (F)		

Bron: RVA-RSZ-KSZ dataset, bewerking HIVA-KU Leuven

Ten tweede zijn er ook sectoren die tijdelijke werkloosheid blijven inzetten voor een groot of beperkter aantal werknemers, maar dit voor een groter aantal dagen per maand. Hier blijft de oranje balk op een hoog niveau. We zien dit beeld vooral in de meer volatiele sectoren zoals horeca, sport en ontspanning en de evenementen- en amusementssector. Bepaalde werknemers worden wellicht volledig op tijdelijke werkloosheid gezet omdat de sluiting van de sector en de strengere maatregelen de heropstart van welbepaalde jobs (gelinkt aan horeca, grote evenementen, concerten ...) nog niet toelaten. We typeren deze sectoren als 'nieuwe' coronasectoren: ze zijn (onvrijwillig) nieuw in de wereld van tijdelijke werkloosheid.

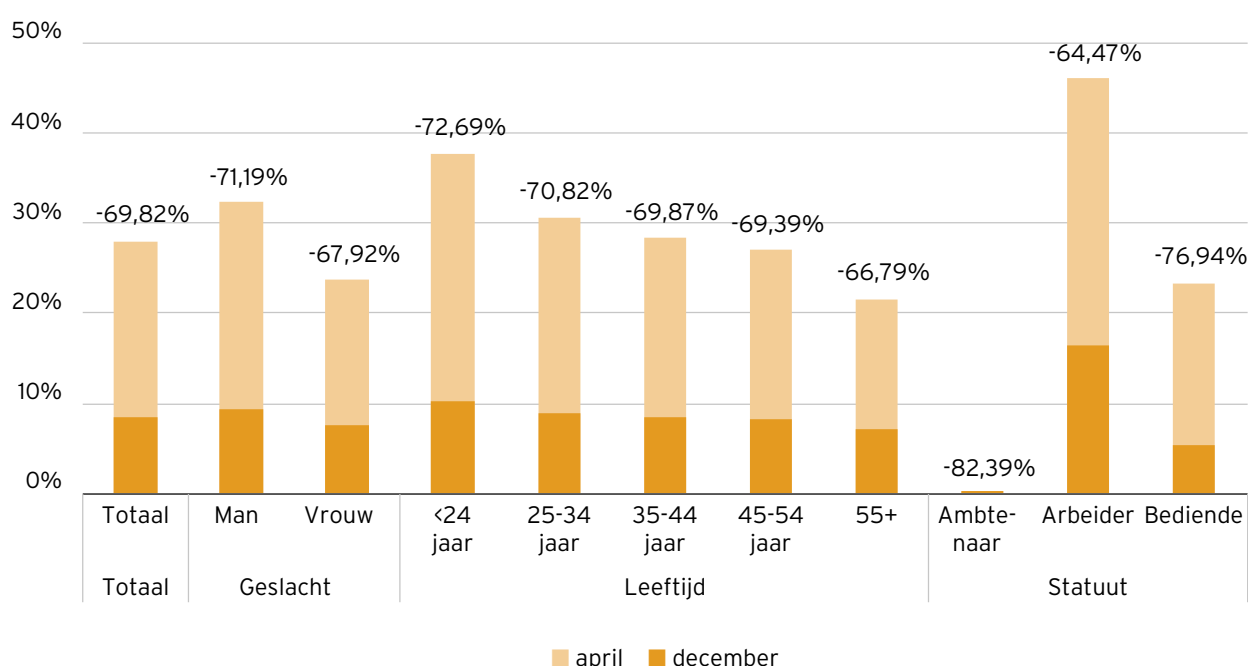
Het zijn voornamelijk de werknemers in deze nieuwe, intensief gebruikende sectoren voor wie een uitgebreid opleidingsaanbod noodzakelijk is. Ze zitten vaak al maanden langdurig thuis zonder werk, en het is niet zeker of ze na een heropening nog steeds terecht kunnen in dezelfde job, onderneming of zelfs sector. Het zijn deze sectoren die mogelijk het meest baat hebben bij gerichte opleidings- en begeleidingsacties door de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB), in samenwerking met de sectorale werkgeversfederaties en andere actoren. Sectoren met intensief tijdelijke werkloosheid labelen wij als sectoren die sinds april elke maand voor meer dan 10% van het personeel, en dat voor gemiddeld 10 dagen of meer per maand, een beroep doen op tijdelijke werkloosheid.¹ Aldus gedefinieerd blijkt maar liefst 1 op 4, of 24% van alle tijdelijk werklozen, voor de maand december tot de doelgroep te behoren, ressorterend onder amper 6 sectoren. Het gaat om volgende sectoren (gecursiveerd in de legende bij **FIGUUR 2**): luchtvaart, horeca, overige wetenschappelijke en technische activiteiten, verhuur en lease, reisbureaus, en kunst en amusement.

¹ Merk op dat deze benadering vertrekt van de sector, en hierdoor enigszins afwijkt van de definitie van intensief tijdelijk werklozen zoals gehanteerd door VDAB. VDAB volgt personen in de tijd, en definieert een intensief tijdelijk werkloze als een persoon die voor 3 opeenvolgende maanden minstens 10 dagen tijdelijk werkloos is.

Vooraf arbeiders zijn in december nog (gedeeltelijk) tijdelijk werkloos

Het aandeel tijdelijke werkloosheid (ten opzichte van de volledige tewerkstelling) lag in de beginmaanden van de crisis een pak hoger voor mannen, jongeren en arbeiders, zoals **FIGUUR 3** laat zien. Zo zat in april 32% van de mannen voor minstens één dag op tijdelijke werkloosheid, ten opzichte van 24% van alle loontrekkende vrouwen. We zien ook dat 38% van de jongeren (< 25 jaar) en 46% van alle arbeiders gebruik maakte van het stelsel, respectievelijk ten opzichte van 22% ouderen en 23% bedienden. In de volledige loontrekkende bevolking is 7% jonger dan 25, terwijl 34% tewerkgesteld is als arbeider (op het einde van het derde kwartaal 2020).

FIGUUR 3 \ Veranderingspercentage van het aandeel tijdelijk werklozen ten opzichte van de totale loontrekkende populatie op de Belgische arbeidsmarkt naar werknemerskenmerken (2018-2020)



Bron: RVA-RSZ-KSZ dataset, bewerking HIVA-KU Leuven

Hoe langer de crisis aansleept, hoe meer aanvankelijke verschillen in tijdelijke werkloosheid bij bepaalde groepen vervagen. Zo scoort tijdelijke werkloosheid hoger bij mannen, maar daalt het aandeel van de mannen op tijdelijke werkloosheid sterker dan bij de vrouwen. Dat valt deels te verklaren doordat sectoren waarin mannen sterk vertegenwoordigd zijn, zoals de industrie en bouw, de activiteiten in december zo goed als volledig hebben hervat, terwijl die in april stil lagen (Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, 2020). Ook bij de jongeren is tijdelijke werkloosheid het sterkst gedaald in vergelijking met de andere leeftijdsgroepen. Een verklaring ligt deels in het feit dat tijdens de crisis veel jongeren gelijktijdig zonder contract vielen of zich minder aanboden op de arbeidsmarkt.

De verdeling naar statuut evolueert anders; bij arbeiders blijft tijdelijke werkloosheid beduidend sterker geconcentreerd dan bij bedienden, zowel in april als in december. De blijvende discrepantie is deels sectoraal gebonden, maar kan mogelijk ook verklaard worden door het feit dat het voor arbeiders minder eenvoudig is hetzelfde werk van thuis uit te doen. Daardoor wordt tijdelijke werkloosheid wegens overmacht nog steeds vaker gebruikt voor jobs met een arbeidersstatuut.

Tijdelijke werkloosheid: hoe moet het verder?

Tijdelijke werkloosheid wegens overmacht werd bij het uitbreken van de pandemie in maart 2020 voor het eerst in de geschiedenis zo breed toegankelijk gemaakt, en dit in vele opzichten: op het vlak van voorwaarden, maar ook op financieel en administratief vlak. Het eerste doel van het stelsel is werknemers in dienst houden. Vroegtijdig ontslag zou immers nadelig zijn voor beide partijen, zowel voor werknemer als werkgever. Er zijn genoeg indicaties dat het systeem heeft gewerkt, zeker op korte termijn. Maar zal het instrument van tijdelijke werkloosheid ook blijven werken? Het antwoord daarop is negatief, om verschillende redenen. Er is geweten dat mensen langdurig op tijdelijke werkloosheid zetten, nefast is voor hun inzetbaarheid. Een aantal skills dreigen te vervagen, net als hun arbeidsattitudes. Uit onderzoek blijkt verder dat langdurige werkloosheid schadelijk is voor de individuele jobmobiliteit (Struyven & Vandekerckhove, 2017). Ook voor outsiders op de arbeidsmarkt heeft langdurige tijdelijke werkloosheid negatieve gevolgen; het houdt mensen vast in bepaalde, laagproductieve jobs, maar verhindert daardoor ook dat deze jobs vrijkomen voor anderen.

Mogelijke oplossingen liggen deels op het federale niveau (Struyven, 2021). Ten eerste zou de federale overheid een aantal beperkende voorwaarden voor het gebruik van de tijdelijke werkloosheid door werkgevers kunnen inbouwen. Met de aankomende versoepelingen in de komende maanden staat men voor die opgave. De overheid zou ook meer beperkend kunnen zijn ten aanzien van sectoren die er een beroep op kunnen doen. Ten tweede zou de overheid stimuli kunnen inbouwen voor een activeringsaanbod. Dat aanbod moet voldoende divers zijn en rekening houden met de verscheidenheid aan problematieken, groepen en wijzen waarop tijdelijke werkloosheid wordt aangewend door de werkgever. De context van de persoon en het bedrijf is hierbij heel belangrijk. Dat aanbod kan bijvoorbeeld gericht zijn op het blijven bij de huidige werkgever, maar evengoed op het starten bij een nieuwe werkgever. Ten derde zijn er een aantal structurele veranderingen bezig op de arbeidsmarkt, waarbij de onderliggende problematiek, een problematiek is van structurele veranderingen, van mismatch op de arbeidsmarkt (zie bijvoorbeeld de financiële sector, een krimpsector). Het beleid dient daarmee rekening te houden bij het uitwerken van een activerende aanpak. Elementen ervan, zoals een breder opleidingsaanbod en een werking gericht op knelpuntvacatures, worden momenteel reeds door VDAB in praktijk gebracht voor intensief tijdelijk werklozen.

Er kunnen verschillende types van een activerende aanpak worden onderscheiden, gaande van de huidige werkgever naar een nieuwe werkgever (al dan niet tijdelijk). Wat kan een aanbod betekenen bij een huidige werkgever? Dat kan de vorm van een korte opleiding aannemen, want de meeste tijdelijk werklozen moeten een aantal dagen beschikbaar blijven voor de werkgever. Die opleiding zou in de eerste plaats op de huidige functie gericht zijn. Voor een aantal mensen kan een interne jobrotatie een optie zijn. In de meeste gevallen is er daarvoor een intensieve opleiding of omscholing nodig. Het kan ook zijn dat voor de betrokken werknemer beter een keuze wordt gemaakt in de richting van een andere werkgever. Dat kan in eerste instantie tijdelijk zijn, bijvoorbeeld in de vorm van een terbeschikkingstelling, en ook gepaard gaan met een korte opleiding. Terugvalrecht is in deze gevallen belangrijk. Maar het kan ook over een meer permanente overstap gaan, die meer voorbereiding vergt. In dat geval zit men helemaal bij de werk-naar-werktransities en het structurele vraagstuk van overschotten en eventuele tekorten bij een onderneming, waarbij het niet haalbaar is om die afstanden intern te overbruggen omdat het andere profielen betreft. Als de tijdelijke werkloosheid langer duurt, zullen naast de huidige werkgever ook andere actoren belangrijker worden. We pleiten ervoor om een graduele modaliteit in functie van de duurtijd van tijdelijke werkloosheid in te bouwen. De meest vergaande stap, de werk-naar-werktransitie, doet denken aan de case van telecomoperator Proximus (Struyven, Goesaert, & Vandekerckhove, 2019). Begin 2019 ontstond opschudding toen Proximus aankondigde om 1900 mensen aan de deur te zetten en 1250 nieuwe krachten aan te werven. Waarom die werknemers niet intern verschuiven en omscholen? Als de mismatch dwars door het bedrijf loopt, dan moet de oplossing in de eerste plaats in externe jobrotatie worden gezocht.

Naarmate de gezondheidscrisis beter onder controle komt, is er dus nood aan een uitdoofscenario van de tijdelijke werkloosheid wegens corona, waarbij kan worden gewerkt langs meerdere sporen. Er is tot slot nog een vierde en laatste spoor, de terugkeer naar tijdelijke werkloosheid wegens economische redenen. Het moge duidelijk zijn dat ook dan de problematiek en de oplossingen gelijklopend zijn.

BIBLIOGRAFIE

- Cuyvers, D. (2021). *Tijdelijke werkloosheid Covid-19: De redenen van de langzamere herneming van het werk in het Brussels Gewest*. (BISA Focus Nr. 40. Februari 2021). Brussel: BISA.
- Goesaert, T., Vandekerckhove, S., & Struyven, L. (2021). Aanwervingen en exits tijdens de eerste coronagolf. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 31(1), 29-40. Leuven: Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco.
- Hoge Raad voor de Werkgelegenheid. (2020). *Stand van zaken op de arbeidsmarkt in België en in de gewesten in de context van Covid-19*. Juli 2020.
- Struyven, L. (2021). *Inleidende uiteenzetting op de hoorzitting van 14 januari 2021 over de conceptnota voor nieuwe regelgeving over een activerende aanpak van de tijdelijk werklozen*. Vlaams Parlement 562 (2020-2021) - Nr. 2.
- Struyven, L., Goesaert, T., & Vandekerckhove, T. (2019, januari 24). Proximus werft aan en dat is goed. *De Tijd*.
- Struyven, L., & Vandekerckhove, S. (2017). Het effect van economische werkloosheid tijdens de crisis op lange termijn. *Over.werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 27(1), 93-98. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie / Uitgeverij Acco.
- Vandekerckhove, T., Struyven, L., Goesaert, T., & Vets, P. (2020). *Hotspots van tijdelijke werkloosheid, hotspots van arbeidsmarktdynamiek? Sectorale impact, omvang en profiel van tijdelijke werkloosheid in de eerste maanden van de coronacrisis*. (Dynam working paper). Leuven: HIVA-KU Leuven.
- Vandekerckhove, T., Struyven, L., & Goesaert, T. (2020). Tijdelijke werkloosheid tijdens corona: een buffer tegen ontslag met twee gezichten. *Belgisch Tijdschrift voor Sociale Zekerheid*, (1), 175-192.

De invloed van extra schoolsluitingsdagen op gestandaardiseerde testcores in het zesde leerjaar

Marc-André Chénier, Joana Elisa Maldonado, Kristof De Witte - KU Leuven, Leuven Economics of Education Research

Chénier, M., Maldonado, J.E., & De Witte, K. (2021). The Impact of School Closing Days on Standardised Student Test Scores During the COVID-19 Crisis. In Dohmen, D. & Hurrelmann, K. (Eds.). *Generation Corona* (149-164). Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

ABSTRACT

In veel landen vormen verplichte schoolsluitingen een belangrijk deel van overheidsstrategieën om de verspreiding van COVID-19 te beperken. De eerdere studies laten steeds het gemiddelde en totale effect zien van de schoolsluitingen. Vanuit beleidsstandpunt is het echter ook bijzonder relevant om het 'marginale' effect van een extra dag schoolsluiting te kennen. Immers, vanuit epidemiologisch perspectief wordt vaak aangeraden om een 'afkoelingsperiode' voor of na een vakantie in te lassen, of om het aantal lesdagen met contactonderwijs op school te verminderen. In dit artikel gaan we na wat de invloed is van dergelijke onderbreking van contactonderwijs op de leerprestaties voor wiskunde en Nederlands. We observeren geen effect op de toetsscores voor wiskunde, maar wel een negatief effect van extra sluitingsdagen op de Nederlandse testcores. Het effect suggereert dat na vijf extra schoolsluitingsdagen de Nederlandse toetsscores met 10% van een standaarddeviatie dalen. Het waargenomen gemiddelde negatieve effect van extra schoolsluitingsdagen lijkt gedreven te worden door het onderste kwartiel van de testcores. Dit toont aan dat het waargenomen negatieve effect van sluitingsdagen op de gemiddelde Nederlandse toetsscore wordt veroorzaakt door de scholen met de laagste scores op de taaltoets, waarschijnlijk overeenkomend met de scholen met de laagste sociaal-economische statusgroepen.

In veel landen vormen verplichte schoolsluitingen een belangrijk deel van overheidsstrategieën om de verspreiding van COVID-19 te beperken. De eerdere studies laten steeds het gemiddelde en totale effect zien van de schoolsluitingen. Vanuit beleidsstandpunt is het echter ook bijzonder relevant om het 'marginale' effect van een extra dag schoolsluiting te kennen. Immers, vanuit epidemiologisch perspectief wordt vaak aangeraden om een 'afkoelingsperiode' voor of na een vakantie in te lassen, of om het aantal lesdagen met contactonderwijs op school te verminderen. In dit artikel gaan we na wat de invloed is van dergelijke onderbreking van contactonderwijs op de leerprestaties voor wiskunde en Nederlands.

Sinds het voorjaar van 2020 vonden wereldwijde onderbrekingen van onderwijs van ongekeerde omvang en duur plaats. Hoewel de voordelen van schoolsluitingen in termen van verminderde viruscirculatie uitgebreid gemodelleerd zijn en relatief goed bekend zijn, is er minder bekend over de exacte kosten van dergelijke schoolsluitingen. De individuele en maatschappelijke kosten van schoolsluitingen zijn het gevolg van verminderde voortgang door minder instructie of lagere effectiviteit van afstandsonderwijs, leerverlies (vergelijkbaar met het zomereffect), lager psychosociaal welbevinden en een lagere arbeidsmarktproductiviteit van ouders.

Dit artikel gaat de invloed na van extra schoolsluitingsdagen tijdens de COVID-19-crisis van 2020 op gestandaardiseerde testcores van wiskunde en Nederlands aan het einde van het zesde leerjaar. Al vroeg in de crisis gaven onderzoekers schattingen van de mogelijke gevolgen van schoolsluitingen op basis van eerdere schoolonderbrekingen of gebaseerd op het verlies van een deel van het schooljaar. Alle projecties suggereerden een significante afname van de vorming van menselijk kapitaal. Desalniettemin geven projecties en simulaties van eerdere schoolsluitingen niet noodzakelijkerwijs nauwkeurige inzichten in de effecten van de COVID-19-schoolsluitingen. De COVID-19-schoolsluitingen zijn bijvoorbeeld typisch landelijke sluitingen van scholen met een sterke psychologische impact op studenten (Itebeke & De Witte, 2020). Er was een sterke nadruk op afstandsonderwijs, er waren enorme investeringen in nieuwe onderwijstechnologieën en de schoolsluitingen duurden langer dan de meeste eerdere onderbrekingen van contactonderwijs.

De eerste schattingen van effecten van de COVID-19-sluitingen waren gebaseerd op enquêtegegevens die in 2020 waren verzameld. De enquêtes registreerden subjectieve resultaten. De eerste resultaten suggereerden significante verschillen in leren tussen groepen met een verschillende sociaaleconomische status (SES). Bovendien toonden de enquêtes verminderde instructietijd, ongelijke ouderlijke begeleiding en heterogene psychologische effecten aan. Andere vroege studies evalueerden de voortzetting van leer- en afstandsonderwijsmaatregelen die werden geïmplementeerd tijdens schoolsluitingen. Deze onderzoeken toonden aan dat online leren het verlies aan instructietijd op school gedeeltelijk kan compenseren, hoewel er wederom verschillen worden waargenomen tussen de SES-groepen.

Met de beschikbaarheid van testresultaten aan het einde van het schooljaar 2019-2020 vergeleken nieuwe studies de leerresultaten in 2020 met de prestaties van studenten in voorgaande jaren. Er waren studies in Nederland, België, Zwitserland en het Verenigd Koninkrijk (Blainey, Hiorns, & Hannay, 2020; Engzell, Frey, & Verhagen, 2021; Maldonado & De Witte, 2020). Al deze onderzoeken laten significante negatieve effecten zien op de testresultaten van leerlingen, evenals een toename van de ongelijkheid tussen leerlingen of scholen. Door leerlingen in het zesde leerjaar in het 2020-cohort te vergelijken met eerdere cohorten vinden Maldonado en De Witte (2020) voor Vlaanderen aanzienlijke leerverliezen, evenals een grotere ongelijkheid zowel binnen als tussen scholen in het 2020-cohort.

In Nederland zien Engzell en collega's (2021) vergelijkbare resultaten, hoewel de periode van de lockdown korter was en er sneller internet en meer hulpmiddelen voor afstandsonderwijs beschikbaar waren. Ze stellen vast dat vooral de lage SES-groepen last hebben van de schoolsluitingen. Deze effecten kunnen via verschillende kanalen optreden. Agostinelli, Doepke, Sorrenti en Zilibotti (2020) splitsen de waargenomen effecten op in peer-effecten (dit wil zeggen leerlingen uit verschillende SES-groepen mengen zich op school, wat niet het geval is tijdens schoolsluitingen), reacties van ouders (ze geven bijvoorbeeld bijles aan hun kinderen), en de impact van online leren. Hun model voorspelt een grote en aanhoudende impact van de schoolsluitingen en onthult het peer-effect als het belangrijkste kanaal van leerverlies.

Variatie in de heropening van de scholen

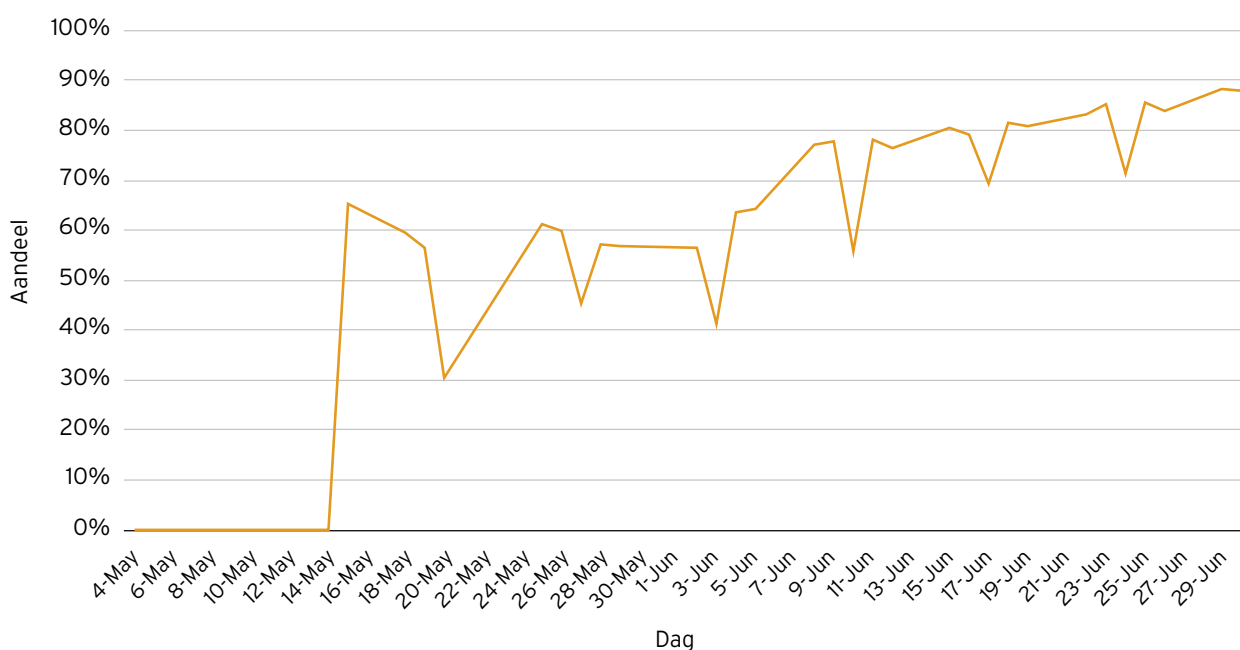
Om de verspreiding van het COVID-19-virus tegen te gaan, werden alle Belgische scholen van 16 maart tot 14 mei 2020 gesloten. Omdat de federale overheid op 16 maart onverwacht besloot de scholen te sluiten, waren de scholen maar weinig voorbereid op online onderwijs. Daarom was het lesgeven in de eerste drie weken van de sluiting van de school beperkt tot het herhalen van eerder onderwezen materiaal. Deze periode werd gevolgd door twee weken paasvakantie. In de resterende weken van schoolsluiting werden scholen gevraagd om te werken met 'pre-teaching', wat overeenkomt met het bekijken van nieuw materiaal met behulp van tools voor afstandsonderwijs. Het idee was dat als de scholen eenmaal zouden heropenen, leraren snel vooruitgang konden boeken met het lesmateriaal dat vooraf was onderwezen.

Gezien de hoge mate van schoolautonomie in Vlaanderen waren de maatregelen voor afstandsonderwijs alleen gebaseerd op richtlijnen en verschilden deze sterk tussen scholen. Op de meeste scholen bestond afstandsonderwijs uit lesgeven via onlineplatforms en werken met (digitale) oefeningen. Hoewel de dekking van breedbandverbindingen in Vlaanderen erg hoog is, konden niet alle studenten worden bereikt. De instructietijd was beperkt tot de helft van een gewone schooldag. Daarom werd het onderwijs tijdens de sluitingen van de school ernstig verstoord. Bovendien was de effectieve implementatie van ICT op Vlaamse scholen vrij laag.

Basisscholen mochten op 15 mei 2020 gedeeltelijk heropenen. Leerlingen van het zesde leerjaar van de basisschool konden maximaal twee volle dagen of vier dagdelen per week naar school. Op dagen dat leerlingen thuis moesten blijven, werden de maatregelen voor afstandsonderwijs voortgezet. Als extra veiligheidsmaatregel was het maximale aantal leerlingen per klas beperkt tot veertien. Aangezien de gemiddelde klas ongeveer achttien leerlingen telt, moesten de meeste klassen in twee groepen worden gesplitst. Vanaf 8 juni mochten alle klassen van de basisschool zonder beperkingen, maar mits strenge regels, heropenen.

Scholen kregen flexibiliteit in hun heropeningsstrategie, waarbij de schoolbesturen bepaalden hoeveel leerlingen voor elke halve schooldag naar school mochten. Omdat niet alle scholen onmiddellijk terug voltijds open gingen, kunnen we deze variatie gebruiken om de marginale impact van een extra dag schoolsluiting in te schatten. Hiervoor gebruiken we het dagelijkse aandeel leerlingen van het zesde leerjaar dat (niet) op school verwacht werd in de periode van 15 mei tot 30 juni 2020, zoals gerapporteerd in administratieve gegevens aangeleverd door het Vlaams Departement Onderwijs en Vorming. **FIGUUR 1** laat het gemiddelde aandeel leerlingen per dag zien dat in deze periode in het zesde leerjaar van de scholen van Katholiek Onderwijs Vlaanderen op potentiële schooldagen op school werd verwacht. Het toont aan dat scholen vóór 15 mei effectief gesloten waren. Vanaf 15 mei zien we een stijgende trend in het aandeel verwachte leerlingen op school. Scholen werden ongeveer de helft van de tijd vóór 8 juni geopend, terwijl na 8 juni de meeste scholen open gingen met een hogere capaciteit van ongeveer 80%.

FIGUUR 1 \ Dagelijks gemiddeld aandeel verwachte leerlingen op school

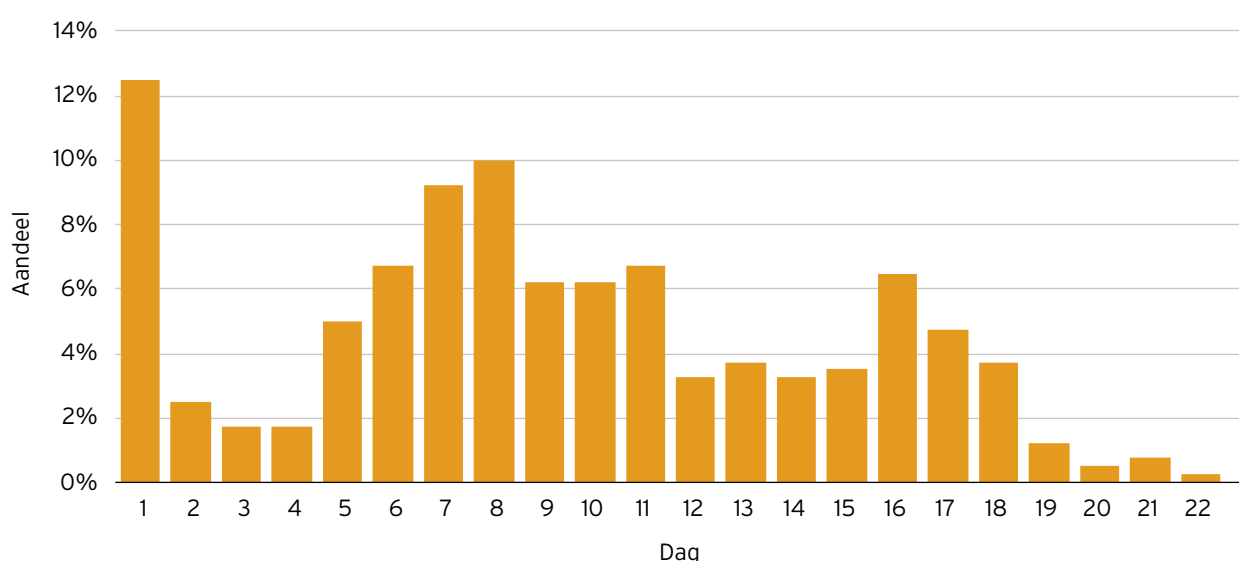


Bron: Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming

Voor de analyses worden de dagelijkse aandelen van leerlingen die niet op school worden verwacht opgeteld over deze periode, dat wil zeggen vanaf het einde van de volledige schoolsluiting tot het einde van het schooljaar. De opgetelde percentages geven de dagen van sluiting van de school na de gedeeltelijke heropening aan voor leerlingen van het zesde leerjaar van een bepaalde school. In de analyses die volgen, worden deze opgetelde aandelen aangeduid als dagen van schoolsluiting. Hetzelfde aantal sluitingsdagen wordt dus toegeschreven aan een school die 50% van de leerlingen verwachtte gedurende 30 dagen en een school die gedurende 15 dagen geen leerlingen verwachtte en alle leerlingen op de resterende 15 dagen, aangezien beide scenario's dezelfde instructietijd zouden inhouden.

FIGUUR 2 toont de verdeling van de sluitingsdagen van de scholen die in de analyse zijn meegenomen. 12% van de basisscholen kon elke dag lesgeven aan de zesdejaars.

**FIGUUR 2 ** Verdeling van het aantal dagen waarop de school gesloten is tussen 15 mei en 30 juni 2020



Bron: Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming

Methode en data

Om de effecten van een extra dag schoolsluiting te bepalen hanteren we zowel een lineair regressiemodel als een flexibele modelleringstechniek die afstamt uit de *machine learning* methodes. De gehanteerde machine learning methode, *generalised propensity scores* (GPS), heeft als voordeel dat het de geobserveerde kenmerken zoveel mogelijk gelijk maakt en dat de geschatte coëfficiënten niet afhankelijk zijn van de onderliggende functionele vorm van de regressie. Het geprefereerde GPS-model laat toe om expliciet de balans in controlevariabelen te berekenen en kan dankzij de flexibiliteit niet-lineaire associaties detecteren tussen de (controle)variabelen in het model. De balans in controlevariabelen houdt in dat het aantal dagen schoolsluiting van een deelnemende school niet kan worden afgeleid uit de sociaaleconomische status en prestatie-indicatoren.

De data voor de analyse zijn de testcores van gevalideerde toetsen van Katholiek Onderwijs Vlaanderen, afgenomen op het einde van het zesde leerjaar in juni 2020. Katholiek Onderwijs Vlaanderen organiseert jaarlijks gestandaardiseerde proeven (IDP) als deel van de interne kwaliteitsontwikkeling van lagere scholen. In 2020 waren er 402 scholen die deelnamen aan IDP op het einde van het zesde leerjaar, waarvan 169 voor wiskunde en 376 voor Nederlands. De IDP-resultaten van het zesde leerjaar werden verder gecombineerd met schooldata van de IDP-resultaten van het vierde leerjaar van 2018.

Op die manier kunnen we corrigeren voor de kennis die ongeveer dezelfde groep van leerlingen reeds twee jaar eerder bezat. De IDP-gegevens werden ook verrijkt met administratieve gegevens van de school (bijvoorbeeld schoolgrootte, leeftijdsverdeling leraren, locatie, socio-economische kenmerken van de leerlingenpopulatie) en administratieve gegevens specifiek voor de leerlingen in het zesde leerjaar (bijvoorbeeld aantal leerlingen in het zesde leerjaar met zittenblijven, socio-economische kenmerken van leerlingen in het zesde leerjaar).

In de analyses gebruiken we de IDP-scores voor Nederlands en wiskunde. De IDP-scores worden gestandaardiseerd om zo een gemiddelde score van 0 en een standaarddeviatie van 1 te hebben. Op die manier kunnen we de resultaten eenvoudiger vergelijken met eerder onderzoek.

De deelname aan IDP is voor scholen vrijwillig, waardoor er een selectieve deelname kan ontstaan. Maldonado en De Witte (2020) stelden vast dat de steekproef niet representatief is voor het volledige Vlaamse onderwijs (noch voor Katholiek Onderwijs Vlaanderen), maar gebaseerd is op een gemiddeld meer bevoorrechte leerlingenpopulatie.

Effect van een extra dag schoolsluiting

Vervolgens passen we de voorgestelde methodologie toe op de dataset met sluitingsdagen van de school, gestandaardiseerde testcores en administratieve informatie op schoolniveau.

TABEL 1 toont de belangrijkste resultaten van de analyse voor de wiskundescore. De eerste kolom presenteert de resultaten van het lineaire model zonder controlevariabelen, terwijl de tweede kolom de resultaten van het lineaire model met alle controlevariabelen bevat. Beide lineaire modellen laten een klein negatief marginaal effect zien van -0,004 standaarddeviaties van een extra schooldag op de wiskundescore. Met andere woorden, het sluiten van de scholen met een extra dag lijkt de wiskundescores te verlagen. De 95%-betrouwbaarheidsintervallen suggereren echter dat deze geschatte coëfficiënt niet significant verschilt van 0. De derde kolom toont de resultaten van het gegeneraliseerde propensity scores (GPS)-model. In dit meest flexibele model bedraagt het effect -0,013 standaarddeviaties. Geen van deze effecten van het aantal sluitingsdagen op de wiskundescore is echter statistisch verschillend van nul.

TABEL 1 \ Invloed van schoolsluiting op gestandaardiseerde testcores voor wiskunde

	Lineair Model zonder controlevariabelen		Lineair Model met controlevariabelen		GPS Model	
	MARGINAAL EFFECT	STANDAARD- FOUT	MARGINAAL EFFECT	STANDAARD- FOUT	MARGINAAL EFFECT	STANDAARD- FOUT
Extra schoolsluitingsdag	-0,004	0,014	-0,004	0,015	-0,013	0,017
Controlevariabelen?		Neen		Ja		Ja
N		169		169		169

Noot: * p-waarde <0,05. De tabel geeft schattingen van het marginale effect van een extra schooldag volgens verschillende modelspecificaties. Het GPS is een flexibel machine learning-model dat geen a priori specificatie van de functionele vorm vereist en corrigeert voor ongebalanceerde controlevariabelen.

Het beeld ziet er anders uit voor de gestandaardiseerde testcores voor Nederlands, zoals weergegeven in **TABEL 2**. Ook hier toont de eerste kolom de resultaten van het lineaire model zonder controlevariabelen, de tweede kolom het lineaire model met toevoeging van controlevariabelen en de derde kolom het gegeneraliseerde propensity-scores (GPS) model. Het lineaire model zonder controlevariabelen detecteert een marginaal effect van een extra schooldag van -0,021 standaarddeviaties, significant op het 5% -niveau. Wanneer de controlevariabelen in het lineaire model worden meegenomen, is het marginale effect van schoolsluitingsdagen op de Nederlandse toetsscores kleiner en statistisch niet significant. Het significant negatieve marginale effect van de sluitingsdagen op de Nederlandse toetsscores wordt behouden in de flexibele GPS-specificatie, waar een effect van -0,020 standaarddeviaties wordt gevonden, significant op het 5%-niveau. Dit geeft aan dat na vijf extra schoolsluitingsdagen de Nederlandse toetsscores met 10% van een standaarddeviatie dalen. Dit betekent dat, ervan uitgaande dat de toetsscores een normale verdeling volgen, een school met een gemiddelde toetsscore Nederlands (50e percentiel) na een week schoolsluiting op het 46e percentiel van scholen terecht zou komen. Een extra week schoolsluiting zou de school tot het 42e percentiel terugbrengen.

TABEL 2 \ Invloed van schoolsluiting op gestandaardiseerde testcores voor Nederlands

	Lineair Model zonder controlevariabelen		Lineair Model met controlevariabelen		GPS Model	
	MARGINAAAL EFFECT	STANDAARD- FOUT	MARGINAAAL EFFECT	STANDAARD- FOUT	MARGINAAAL EFFECT	STANDAARD- FOUT
Extra schoolsluitingsdag	-0,021*	0,01	-0,011	0,008	-0,020*	0,009
Controlevariabelen?		Neen		Ja		Ja
N		376		376		376

Noot: * p-waarde <0,05. De tabel geeft schattingen van het marginale effect van een extra schooldag volgens verschillende modelspecificaties. Het GPS is een flexibel machine learning-model dat geen a priori specificatie van de functionele vorm vereist en corrigeert voor ongebalanceerde controlevariabelen.

Effect in verschillende kwantielen

Veel studies vinden een toename van ongelijkheid in leerresultaten als gevolg van schoolsluitingen (Agostinelli et al., 2020; Engzell et al., 2021; Grewenig et al., 2020; Maldonado & De Witte, 2020). De invloed van extra dagen schoolsluiting kan dan ook anders zijn voor scholen met hogere dan wel lagere gemiddelde testcores. We analyseren de resultaten daarom per kwartiel.

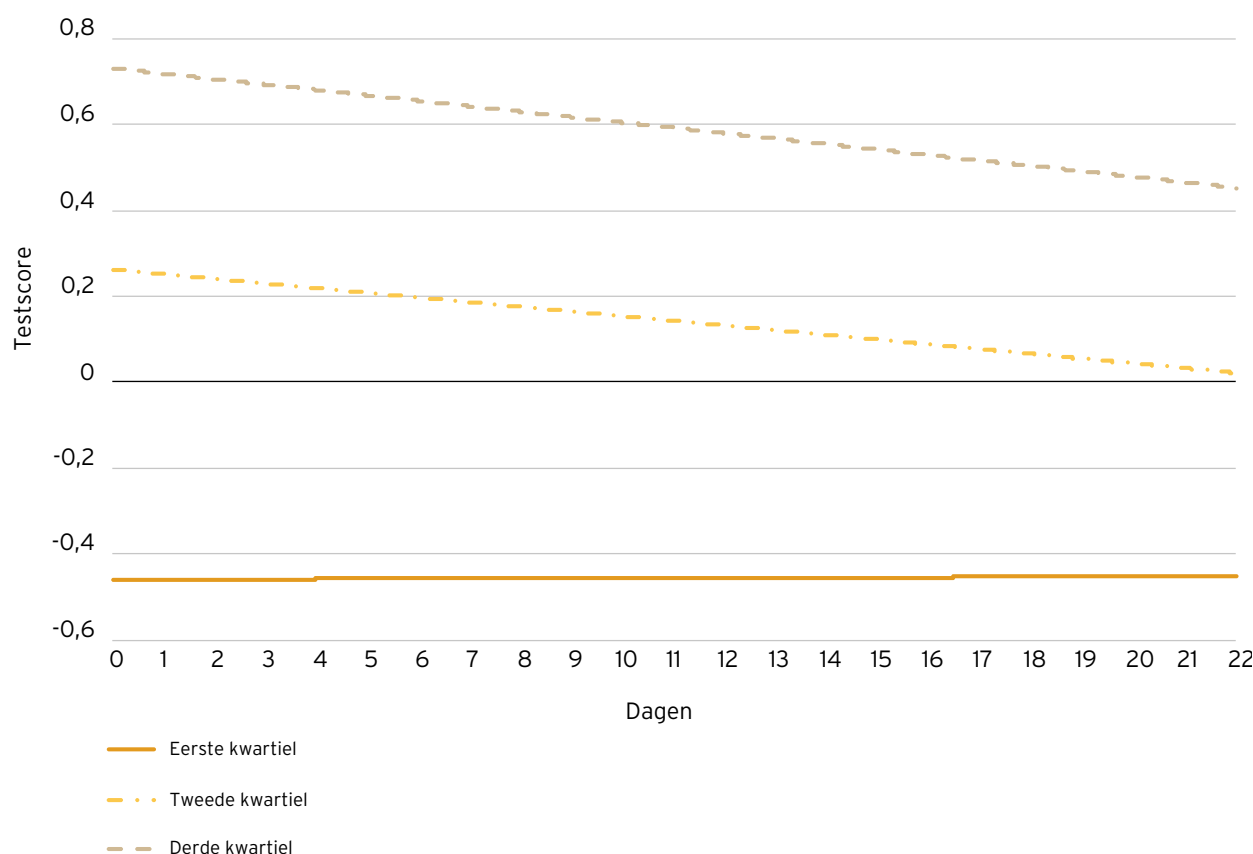
Voor de wiskundescores is de invloed van extra schoolsluitingsdagen klein en statistisch niet significant in alle drie de kwantielen (**TABEL 3**). Voor de toetsscores Nederlands is het marginale effect van schoolsluitingen van scholen in het eerste kwartiel groter dan in het tweede en derde kwartiel. In het eerste kwartiel observeren we een effect van -0,05 standaarddeviatie, significant op het 5%-niveau. Het waargenomen gemiddelde negatieve effect van extra schoolsluitingsdagen lijkt dus gedreven te worden door het onderste kwartiel van de testcores.

TABEL 3 \ Kwantielregressie van het schoolsluitingseffect

	1e kwartiel		2e kwartiel		3e kwartiel	
	MARGINAAL EFFECT	STANDAARD-FOUT	MARGINAAL EFFECT	STANDAARD-FOUT	MARGINAAL EFFECT	STANDAARD-FOUT
Wiskunde						
Extra schoolsluitingsdag	0	0,023	-0,011	0,017	-0,013	0,011
N		115		115		115
Nederlands						
Extra schoolsluitingsdag	-0,050*	0,013	-0,006	0,011	-0,005	0,009
N		252		252		252

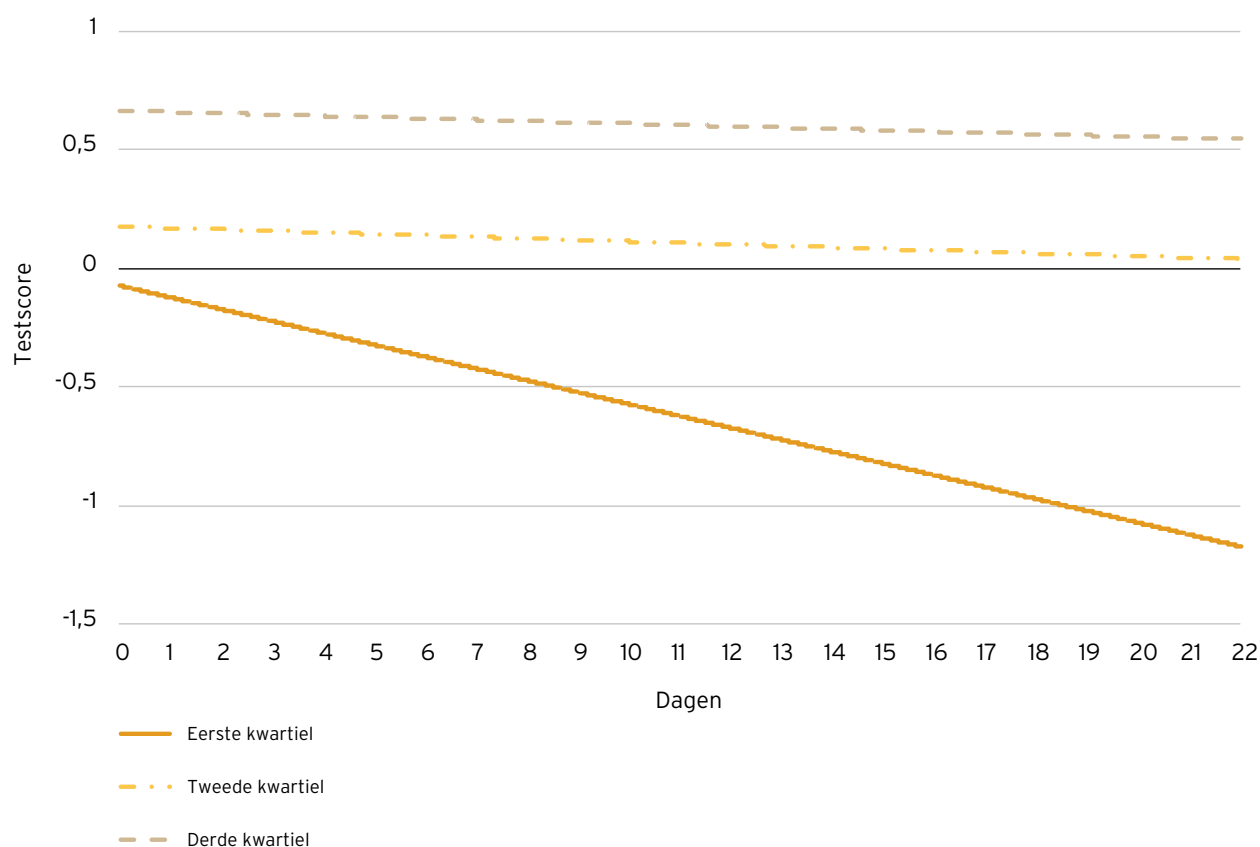
Noot: * p-waarde <0,05. De tabel geeft schattingen (via de GPS methode) van het marginale effect van een extra dag schoolsluiting in de eerste drie kwartielen in wiskunde / Nederlandse taal.

FIGUUR 3 illustreert het marginale effect van de sluitingsdagen op de testcores wiskunde (**FIGUUR 3A**) en Nederlands (**FIGUUR 3B**) per kwartiel. Uit figuur 3a blijkt dat voor wiskunde de sluitingseffecten van scholen niet merkbaar veranderen over de kwartielen heen, aangezien de lijnen ongeveer parallel lopen. Hoewel scholen in het tweede en derde kwartiel (per constructie) beter presteren dan scholen in het eerste kwartiel, is het geschatte effect van de sluitingsdagen relatief constant in de tijd. Met andere woorden, de effecten zijn relatief constant over de sluitingsdagen van de school. Dit illustreert dat het waargenomen gebrek aan een marginaal sluitingsdageneffect voor wiskunde over de hele verdeling heen wordt aangetroffen. Scholen aan de bovenkant van de verdeling worden niet meer en niet minder beïnvloed door extra sluitingsdagen dan scholen onderaan de verdeling.

FIGUUR 3A \ Conditionele kwartielanalyse ten opzichte van schoolsluitingsdagen tussen 15 mei en 30 juni 2020 voor wiskunde


Noot: met 95% betrouwbaarheidsintervallen in stippellijn

FIGUUR 3B \ Conditionele kwartielanalyse ten opzichte van schoolsluitingsdagen tussen 15 mei en 30 juni 2020 voor de Nederlandse taal.



Noot: met 95% betrouwbaarheidsintervallen in stippellijn

Voor de testcores Nederlands lopen het bovenste en mediane kwartiel in **FIGUUR 3B** ook parallel met min of meer constant voorspelde testcores. In alle drie de kwartielen zien we een negatief geschatte coëfficiënt, wat aangeeft dat extra sluitingsdagen voor scholen leiden tot lagere scores voor Nederlands. Dit is echter alleen significant verschillend van 0 in het eerste kwartiel. Met andere woorden: bij scholen die zich reeds in het onderste kwartiel van de testcores Nederlands bevinden nemen de testcores verder af naarmate het aantal dagen dat de school sluit toeneemt. Dit toont aan dat het waargenomen negatieve effect van sluitingsdagen op de gemiddelde Nederlandse toetscore wordt veroorzaakt door de scholen met de laagste scores op de taaltoets, waarschijnlijk overeenkomend met de scholen met de laagste sociaaleconomische statusgroepen.

Besluit

Dit artikel ging de invloed na van extra schoolsluitingsdagen tijdens de COVID-19-crisis van 2020 op gestandaardiseerde testcores. De resultaten zijn gebaseerd op een grote steekproef van testcores van juni 2020 van leerlingen uit het zesde leerjaar op scholen van Katholiek Onderwijs Vlaanderen, gecombineerd met een rijke administratieve dataset van schoolkenmerken en officiële informatie over effectieve sluitingsdagen. We gebruiken een machine learning-methodologie om betrouwbare voorspellingen te schatten.

In geen enkele modelspecificatie kunnen we een significante invloed van de extra sluitingsdagen van scholen op de wiskundescores detecteren. Hoewel dit deels te verklaren kan zijn door het beperkt aantal scholen dat in juni 2020 de wiskunde IDP-toets maakte, kan het ook zijn dat het afstandsonderwijs relatief effectief is voor wiskunde.

Voor Nederlands observeren we echter een significant negatief effect van extra schoolsluitingsdagen. De geschatte coëfficiënt suggereert dat elke extra dag schoolsluiting resulteert in een verlaging van de testcores met gemiddeld 0,02 standaarddeviaties. Dit negatieve effect van schoolsluitingen lijkt te worden veroorzaakt door de scholen die reeds het zwakst scoren op Nederlands. In het bijzonder stellen we vast dat elke extra dag zonder contactonderwijs, de gemiddelde scores Nederlands in het onderste kwartiel van scholen met 0,05 standaarddeviaties vermindert.

Er kan bijgevolg besloten worden dat extra dagen zonder contactonderwijs vooral de scholen onderaan de verdeling treffen. Dit resultaat is in lijn met eerdere studies die grotere leerverliezen laten zien voor kansarme leerlingen en toenemende ongelijkheid als gevolg van de schoolsluitingen in 2020 (Engzell et al., 2021; Grewenig et al., 2020; Maldonado & De Witte, 2020). De geobserveerde effecten hangen af van de mate waarin afstandsonderwijs effectief is. Zo kunnen de effecten kleiner zijn als betere strategieën voor afstandsonderwijs zouden worden geïmplementeerd, zoals in Nederland (Engzell et al., 2021), maar groter in landen met grotere ongelijkheid en minder ontwikkelde strategieën voor afstandsonderwijs, zoals in de Verenigde Staten (Slavin, 2020).

Hoewel in theorie leerverliezen mits voldoende ondersteuning en investeringen weggewerkt kunnen worden, blijkt dit in de praktijk op lange termijn niet het geval te zijn voor de gemiddelde leerling. Eerdere langdurige sluitingen van scholen (in bijvoorbeeld Wallonië of Argentinië) laten zien dat de gemiddelde getroffen leerling blijvend de gevolgen van de schoolsluitingen meedraagt op de arbeidsmarkt (Belot & Webbink, 2010; Meyers & Thomasson, 2017). Ervan uitgaande dat scholen onmiddellijk terugkeren naar hun vroegere prestatieniveau, voorspellen Hanushek en Woessmann (2020) dat de schoolsluitingen in 2020 leiden tot langetermijneffecten zoals een levenslang 3% lager inkomen voor de betrokken leerlingen, resulterend in een 1,5% lagere jaarlijkse bbp-groei voor de rest van deze eeuw. Echter, omdat in veel landen extra schoolsluitingsdagen worden opgelegd zijn scholen niet volledig teruggekeerd naar hun eerdere prestatieniveau, wat de toekomstige welvaartsverliezen verder uitdiept.

Aangezien de gevonden effecten het grootst zijn voor scholen onderaan de testscoreverdeling, bevestigt dit onderzoek dat beleidsmakers zich vooral bewust moeten zijn van de negatieve effecten voor kansarme studenten. Aangezien leerverliezen accumuleren, valt te vrezen dat ook de negatieve effecten verder oplopen. Extra dagen waarop scholen gesloten zijn, moeten daarom worden vermeden en corrigerende maatregelen die specifiek minder presterende leerlingen ondersteunen, zijn nodig om verdere toename van de onderwijsongelijkheid te voorkomen.

Toekomstig onderzoek zou de heterogeniteit van de effecten van schoolsluitingen verder moeten evalueren, wanneer gegevens op individueel niveau over leerlingkenmerken gekoppeld aan testresultaten beschikbaar komen.

BIBLIOGRAFIE

- Agostinelli, F., Doepke, M., Sorrenti, G., & Zilibotti, F. (2020). When the Great Equalizer Shuts Down: Schools, Peers, and Parents in Pandemic Times. *NBER Working Paper Series*, 28264.
- Belot, M., & Webbink, D. (2010). Do Teacher Strikes Harm Educational Attainment of Students? *Labour*, 24(4), 39-406.
- Blainey, K., Hiorns, C., & Hannay, T. (2020). *The impact of lockdown on children's education: a nationwide analysis*.
- Engzell, P., Frey, A., & Verhagen, M. D. (2021). Learning loss due to school closures during the COVID-19 pandemic. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 118(17).
- Grewenig, E., Lergetporer, P., Woessmann, L., & Zierow, L. (2020). COVID-19 and Educational Inequality: How School Closures Affect Low-and High-Achieving Students. *CESifo Working Paper*, 8648.
- Hanushek, E., & Woessmann, L. (2020). The economic impacts of learning losses. *OECD Education Working Papers*, 225. OECD Publishing, Paris.
- Iterbeke, K., & De Witte, K. (2020). Helpful or harmful? The role of personality traits in student experiences of the COVID-19 crisis and school closure. *KU Leuven Department of Economics Discussion Paper Series*, 20.19.
- Maldonado, J. E., & De Witte, K. (2020). The effect of school closures on standardized student test outcomes. *KU Leuven Department of Economics Discussion Paper Series*, DPS20.17.
- Meyers, K., & Thomasson, M. A. (2017). Paralyzed by Panic: Measuring the Effect of School Closures during the 1916 Polio Pandemic on Educational Attainment. *NBER Working Paper Series*, 23890.
- Slavin, R. E. (2020). *How Much Have Students Lost in The COVID-19 Shutdowns?* Retrieved from <https://robertslavinsblog.wordpress.com/2020/10/01/how-much-have-students-lost-in-the-covid-19-shutdowns/>

Op weg naar afstuderen in tijden van COVID-19: hoe wordt de impact van de pandemie ervaren?

Ilke Grosemans, Nele De Cuyper - Onderzoeksgroep Occupational & Organisational Psychology and Professional Learning, KU Leuven

Sarah Vansteenkiste - Steunpunt Werk - KU Leuven

Anneleen Forrier - Onderzoeksgroep Work and Organisation Studies, KU Leuven

ABSTRACT

De overgang van onderwijs naar de arbeidsmarkt is voor studenten een periode waarin veel keuzes gemaakt moeten worden en dit gaat vaak gepaard met onzekerheden over die keuzes. De COVID-19-pandemie zou die onzekerheden verder kunnen aanwakkeren, waardoor het belangrijk is om meer inzicht te krijgen in de impact van de COVID-19-pandemie op deze doelgroep. In deze bijdrage onderzoeken we daarom studenten in hun laatste of voorlaatste jaar hoger onderwijs, waarbij we inzoomen op hoe ze de impact van de COVID-19-pandemie ervaren hebben op vlak van hun omgeving, op sociaal vlak en op loopbaanvlak. Hierin onderzoeken we welke profielen van studenten er voorkomen op basis van die impact. Deze impactprofielen worden vervolgens gerelateerd aan ervaren loopbaanonzekerheden, maar ook aan de keuze die de afstuderende studenten maakten om te gaan werken of verder te studeren. Om deze onderzoeksvragen te beantwoorden, maken we gebruik van een steekproef verzameld in juli 2020 (N = 980), waarbij de respondenten opnieuw bevraagd werden in november 2020. Aan de hand van latente profielanalyses konden we drie profielen onderscheiden. Een eerste profiel rapporteerde een neutrale tot eerder positieve impact op alle domeinen (5,3%). Het tweede profiel is de grootste groep en rapporteerde een eerder negatieve impact (78,3%). Het laatste profiel rapporteerde een sterkere negatieve impact op elk domein (16,4%). De resultaten tonen aan dat de meeste studenten een eerder negatieve impact ervaren hebben van de COVID-19-pandemie, waarbij de studenten die nog verder af staan van afstuderen vaker voorkomen in het sterker negatieve profiel. Verder tonen de resultaten aan dat de studenten in het eerder negatieve profiel en in het sterker negatieve profiel ook onzekerder zijn over hun loopbaan. Wat betreft de keuzes die gemaakt werden na afstuderen, stellen we op basis de resultaten geen significante verschillen vast tussen de verschillende profielen.

De impact van de COVID-19-pandemie op de arbeidsmarkt wordt nauw opgevolgd (zie bijvoorbeeld De Smet, Neefs, Vansteenkiste, & Penders, 2021). Naast de impact op de arbeidsmarkt, wordt er ook verwacht dat de COVID-19-pandemie een impact heeft op individuele overwegingen en keuzes, met name met betrekking tot de loopbaan (Akkermans, Richardson, & Kraimer, 2020). Die verwachting geldt zeker ook voor afstudeerders, studenten klaar om de arbeidsmarkt te betreden (Akkermans et al., 2020; Hite & McDonald, 2020). De overgang van onderwijs naar de arbeidsmarkt is voor studenten een periode waarin veel keuzes gemaakt worden en dit gaat vaak gepaard met onzekerheden over die keuzes (Creed & Hood, 2009). De COVID-19-pandemie zou deze onzekerheden verder kunnen aanwakkeren, wat mogelijk ook een impact heeft op de keuzes die gemaakt worden. Bijgevolg is het belangrijk om meer inzicht te krijgen in de impact van de COVID-19-pandemie, zoals ervaren door deze doelgroep.

Deze bijdrage kijkt naar deze impact, alsook naar de samenhang met loopbaanonzekerheid en loopbaankeuzes.

De overgang naar de arbeidsmarkt is voor studenten een betekenisvolle periode, waar reflectie over de loopbaan vaak centraal staat (Okay-Somerville & Scholarios, 2014). Het vooruitzicht om af te studeren kan ervoor zorgen dat studenten bewuster in hun loopbaan investeren en hun keuzes verder concretiseren (Creed & Blume, 2013). Bijgevolg is het vaak ook een periode waarin onzekerheid kan spelen (Creed & Hood, 2009). De COVID-19-pandemie kan in dat proces ook een belangrijke rol spelen: COVID-19 heeft een aantoonbare impact op de arbeidsmarkt (De Smet et al., 2021) en ook in de media wordt de impact van de COVID-19-pandemie op de arbeidsmarkt sterk belicht, vooral op een negatieve manier en met name voor starters op de arbeidsmarkt. Daarom is het belangrijk om meer inzicht te krijgen in de impact die studenten ervaren als gevolg van de COVID-19-pandemie, maar ook om deze impact te bekijken in functie van hun loopbaankeuzes. Waar voorgaand onderzoek al meer inzicht bood in effecten op bijvoorbeeld welzijn (Wanberg, Csillag, Pollard, Douglass, & Zhou, 2020), blijft het loopbaanperspectief op dit moment onderbelicht. Verder inzicht in de impact van de COVID-19-pandemie en de relatie met loopbaanonzekerheid en -keuzes, kan helpen om studenten en afgestudeerden in de toekomst verder te ondersteunen in situaties van loopbaanonzekerheid.

In deze bijdrage zullen we daarom onderzoeken welke impact studenten (in hun voorlaatste of laatste jaar hoger onderwijs) ervaren hebben van de COVID-19-pandemie en hoe die samenhangt met loopbaanonzekerheid en loopbaankeuzes. Wat betreft de impact focussen we op drie verschillende domeinen (WHOLOQ, 1998): we houden hierbij rekening met de impact van de COVID-19-pandemie (in de periode van maart 2020 tot juli 2020) op de ruimere omgeving van de student (bijvoorbeeld dagelijkse activiteiten en de werksituatie van vrienden en familie), op de sociale omgeving (bijvoorbeeld relaties met anderen) en op de loopbaan (bijvoorbeeld loopbaanontwikkeling en studie-ervaring). Liu, Chen en Li (2021) geven in hun onderzoek aan dat de impact op de ruimere omgeving, bijvoorbeeld in de vorm van dagelijkse activiteiten, een goede indicator kan zijn voor de mate waarin COVID-19 als disruptieve gebeurtenis gepercipieerd wordt. Hite en McDonald (2020) wijzen op het belang van de sociale omgeving en sociale relaties, vermits deze sterk beïnvloed kunnen worden door maatregelen die genomen worden. Met name voor deze doelgroep kijken we ook naar de ervaren impact op hun loopbaanontwikkeling, aangezien dit een domein is waar veel studenten sterk in investeren naar aanloop van hun overgang naar de arbeidsmarkt (Akkermans et al., 2020). Deze domeinen zijn sterk met elkaar verweven in het leven van studenten: studenten baseren keuzes ook op ervaringen die niet direct loopbaangerelateerd zijn (Liu et al., 2021). We kijken daarom niet enkel naar deze domeinen afzonderlijk, maar ook naar de samenhang van de impact op de hierboven vernoemde drie domeinen door te kijken naar impactprofielen. Door profielen in kaart te brengen, kunnen we onderzoeken of studenten die een sterke impact ervaren hebben, dat beleven op alle domeinen dan wel op één of twee van de domeinen. Dit biedt een meer genuanceerd inzicht in de beleving van COVID-19 dan de domeinen apart te benaderen.

Vervolgens bekijken we in welke mate deze impactprofielen samenhangen met de loopbaanonzekerheid van studenten. Afstuderen en de overgang naar de arbeidsmarkt is voor studenten ook vaak een periode van onzekerheid (Kowtha, 2011). Loopbaanonzekerheid gaat hier met name over de toekomstperspectieven van de studenten, waarbij er bekeken wordt in welke mate de studenten zich zorgen maken om hun toekomstige loopbaan (Spurk, Kauffeld, Meinecke, & Ebner, 2016). In dat opzicht is het verschillend van de impact van de COVID-19-pandemie op loopbaanvlak, zoals besproken in de vorige paragraaf: waar de impact op loopbaanvlak vooral gaat over de manier waarop de pandemie een effect heeft gehad, gaat dit onderdeel sterker in op de onzekerheid die ervaren wordt. Een student kan bijvoorbeeld een aantal activiteiten mislopen in het kader van loopbaanontwikkeling (zoals het bijwonen van een netwerkevent of ondersteuning bij het opstellen van hun cv). Dit kan het gevoel geven dat er een negatieve impact is door de pandemie op vlak van loopbaanontwikkeling, maar hoeft evenwel geen onzekerheid teweeg te brengen.

Ten slotte zoomen we in op de samenhang tussen de impactprofielen van COVID-19 en de keuzes die studenten maken na afstuderen. Vanuit het idee dat de overgang naar de arbeidsmarkt een periode is die reflectie over loopbaankeuzes teweegbrengt, wordt verondersteld dat individuen die een sterkere impact van COVID-19 ervaren, mogelijk ook andere loopbaankeuzes maken (Hite & McDonald, 2020). We bekijken meer bepaald of afgestudeerden in verschillende impactprofielen ongeveer vier maanden na afstuderen een andere keuze maakten wat betreft het al dan niet betreden van de arbeidsmarkt of al dan niet in te zetten op verdere studies.

Dataverzameling

We verzamelden data bij studenten die een masteropleiding volgden aan KU Leuven over alle faculteiten heen in juli 2020. We nodigden de studenten uit om deel te nemen aan het onderzoek over loopbanen van afgestudeerden in tijden van COVID-19 via een nieuwsbrief uitgestuurd door de centrale diensten naar alle masterstudenten. Daarnaast stuurden de faculteiten ook nog aanvullende uitnodigingen tot deelname aan het onderzoek. De respondenten die deelnamen aan het onderzoek in juli 2020 werden opnieuw uitgenodigd om deel te nemen in november 2020. Aan de eerste bevraging namen 980 studenten deel, waarvan 407 respondenten ook deelnamen aan de tweede bevraging.

De respondenten hadden een gemiddelde leeftijd van 23,3 jaar met een standaardafwijking van 2,6 jaar. Het grootste deel van de respondenten waren vrouwen ($n = 689$; 70,3%). Wat de studiekekenmerken van de studenten betreft, bleek dat de meeste studenten effectief konden afstuderen in het academiejaar 2019-2020 ($n = 741$; 75,6%). De meeste respondenten volgden een studierichting binnen humane wetenschappen ($n = 621$; 63,4%), 198 studenten volgden een studierichting binnen wetenschap en technologie (20,4%) en 160 studenten volgden een studierichting binnen het gebied biomedische wetenschappen (16,4%). Eén student gaf geen informatie over de gevolgde studierichting.

Het tweede meetmoment in november 2020 gebruikten we om de loopbaankeuze die de afstuderende studenten gemaakt hebben, in kaart te brengen. Daarom focussen we hier enkel op de studenten die konden afstuderen in 2020. Van de 407 studenten die deelnamen aan de tweede bevraging zijn er 291 studenten afgestudeerd. De overige studenten waren grotendeels studenten die nog niet in de mogelijkheid waren om af te studeren ($n = 97$). Een klein deel van deze studenten was laatstejaarsstudent maar studeerde uiteindelijk toch niet af ($n = 19$). Aan de afgestudeerden werd vervolgens gevraagd naar hun hoofdactiviteit op dat moment. Afgestudeerden konden hierbij aangeven of ze aan het werk waren, op zoek waren naar werk of een verdere studie aangevat hadden. Respondenten hadden ook de mogelijkheid om aan te geven dat ze in geen van de categorieën pasten (bijvoorbeeld omdat ze een sabbatjaar namen). Van de afgestudeerden in onze steekproef was 49,5% aan het werk in november 2020 ($n = 144$), 9,3% was nog op zoek naar werk ($n = 27$) en 38,8% koos ervoor om een aanvullende studie aan te vatten ($n = 113$). De overige 2,4% ($n = 7$) studenten kozen voor de categorie 'andere'.

Impact van de COVID-19-pandemie op de omgeving, op sociaal vlak en op de loopbaan

Om de impact van de COVID-19-pandemie te meten, maakten we gebruik van verschillende stellingen. De schaal die we gebruikten is gebaseerd op een schaal van WHOLOQ (1998), een meting voor de algemene levenskwaliteit van de World Health Organization. Op basis van de dimensies van de oorspronkelijke schaal, hebben we de impact van de COVID-19-pandemie gemeten op drie vlakken: omgeving, sociaal vlak en loopbaan. De impact op de omgeving werd gemeten aan de hand van vijf stellingen die peilen naar de impact op vlak van dagelijkse activiteiten, op de werksituatie van anderen die belangrijk zijn voor de respondent, op het algemeen veiligheidsgevoel, op de financiële situatie en op recreatie- of vrijetijdsactiviteiten.

Voor de impact op sociaal vlak vulden de respondenten in welke impact de COVID-19-pandemie had op de sociale steun die ze ervaren van anderen die belangrijk voor hen zijn en op hun relaties met anderen die belangrijk voor hen zijn. Ten slotte bevroegen we de dimensie loopbanen. De studenten konden aangeven welke impact ze ervaarden op hun toekomstplannen voor volgend academiejaar, op hun loopbaanontwikkeling, hun loopbaankeuzes, hun studiegedrag en op hun voorbereiding op de examens. Voor alle dimensies werd aan de studenten gevraagd om de impact die ze ervaren hebben in de periode van maart 2020 tot juli 2020, aan te geven op een zevenpuntenschaal. Om de interpretatie te vergemakkelijken bespreken we hier de schaal van -3 'Heel negatief' over 0 'Neutraal' tot 3 'Heel positief'. De gemiddelde scores en hun standaardafwijking voor de drie domeinen van impact door de COVID-19-pandemie worden weergegeven in **TABEL 1**. Hieruit kunnen we besluiten dat de studenten een negatieve impact van de COVID-19-pandemie ervaarden op elk van de drie onderzochte domeinen.

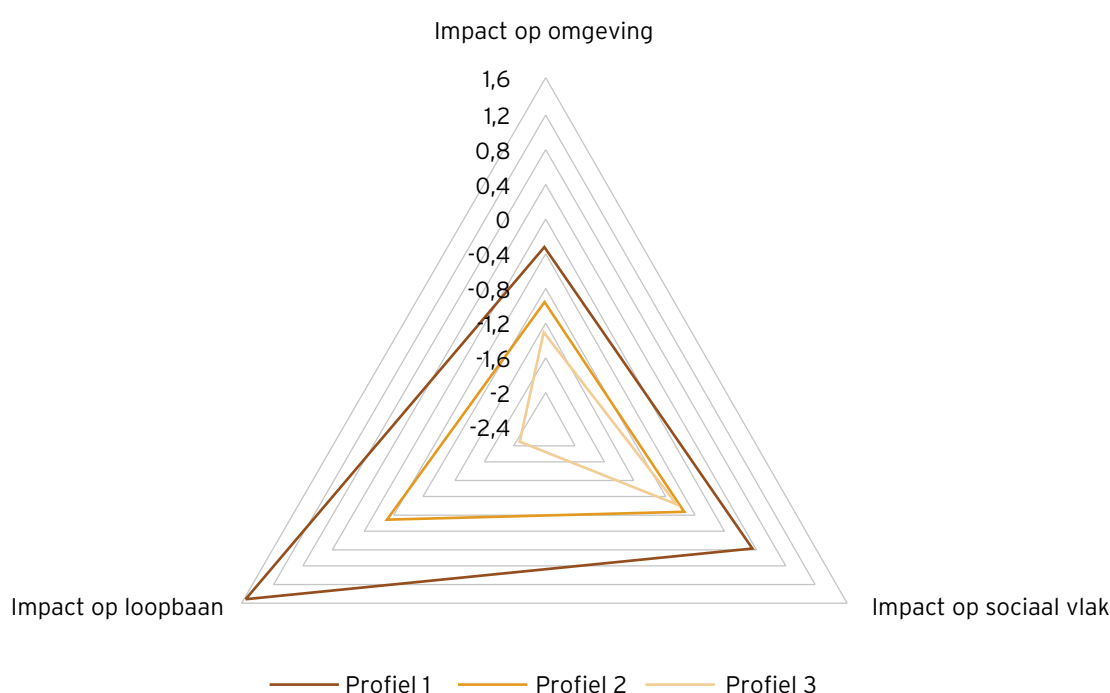
TABEL 1 \ Gemiddelde en standaardafwijking voor de verschillende dimensies van impact door de COVID-19-pandemie.

	Gemiddelde	Standaardafwijking
Impact op omgeving	-0,99	0,76
Impact op sociaal vlak	-0,48	1,24
Impact op loopbaan	-0,51	0,98

Drie profielen van ervaren impact van de COVID-19-pandemie

In deze bijdrage willen we meer inzicht scheppen in hoe studenten de verschillende dimensies ervaren. Aan de hand van een latente profielanalyse hebben we profielen gemaakt van studenten die een gelijkaardige impact ervaren op de verschillende dimensies. Hiermee gaan we een stap verder dan de gemiddelde trends. We vonden drie profielen van studenten die de impact van de COVID-19-pandemie verschillend ervaren hebben. **FIGUUR 1** geeft de resultaten weer.

FIGUUR 1 \ Gemiddelde scores voor dimensies van ervaren impact van de COVID-19-pandemie, naar profiel



Het eerste profiel omvat slechts een kleine groep studenten ($n = 52$; 5,3%). Deze groep ervaart een positieve impact van de COVID-19-pandemie op de loopbaan ($M = 1,55$; $p < 0,001$). De impact die studenten uit dit profiel ervaren op vlak van hun omgeving en op sociaal vlak is gering en verschilt niet significant van nul (Omgeving: $M = -0,32$, $p > 0,05$; Sociaal vlak: $M = 0,36$, $p > 0,05$). De grootste groep van studenten zit in het tweede profiel ($n = 767$; 78,3%). Algemeen genomen ervaart deze groep een eerder negatieve impact van COVID-19 op alle vlakken. Hun gemiddelde score op impact op de omgeving bedraagt $-0,97$ ($p < 0,001$), hun gemiddelde score op sociaal vlak bedraagt $-0,51$ ($p < 0,001$) en hun gemiddelde score op vlak van hun loopbaan is gelijk aan $-0,32$ ($p < 0,001$). Een derde groep, ten slotte, omvat 161 studenten (16,4%). Deze studenten rapporteren een sterkere negatieve impact van de COVID-19-pandemie, vooral op het vlak van impact op hun omgeving en op hun loopbaan (Omgeving: $M = -1,31$, $p < 0,001$; Loopbaan: $M = -2,09$, $p < 0,001$). Wat de impact van COVID-19 op sociaal vlak betreft, scoren ze $-0,66$ ($p < 0,001$). Deze impact is gelijkaardig aan de ervaring van respondenten in het tweede profiel. Samengevat kunnen we drie duidelijk verschillende profielen identificeren. Het is opvallend dat de meeste studenten een eerder negatieve tot sterk negatieve impact van de COVID-19-pandemie ervaren hebben (namelijk de studenten uit profiel 2 en profiel 3 samen, wat 94,7% van de respondenten bedraagt).

Verschillen de profielen qua achtergrond?

In een volgende stap gaan we dieper in op de respondenten binnen de profielen en meer specifiek op enkele achtergrondvariabelen. We bestudeerden geslacht, laatstejaarsstudenten versus niet-laatstejaarsstudenten en hun studieachtergrond. De resultaten zijn weergegeven in **TABEL 2**. We vonden globaal genomen eenzelfde verdeling naar geslacht in elk van de drie profielen. We hebben de profielen ook vergeleken naar aandeel laatstejaarsstudenten. De vragenlijst was voornamelijk gericht op laatstejaarsstudenten, maar ook andere masterstudenten konden deelnemen. Opvallend is dat er meer laatstejaarsstudenten zitten in het eerste profiel, dat een voornamelijk neutrale impact rapporteert: 92,2% van de respondenten in dit profiel zijn laatstejaarsstudenten, wat significant meer is dan het aandeel laatstejaarsstudenten in het tweede profiel met een eerder negatieve impact en dan het aandeel laatstejaarsstudenten in het derde profiel met een sterkere negatieve impact. Ten slotte onderzochten we ook verschillen in studieachtergrond. We maakten een onderscheid tussen studenten humane wetenschappen, studenten wetenschap en technologie en studenten biomedische wetenschappen. Uit de resultaten bleek dat er geen significante verschillen zijn qua studieachtergrond: het aandeel studenten blijft voor elke groep (humane wetenschappen, wetenschap en technologie en biomedische wetenschappen) gelijk over de drie profielen.

TABEL 2 \ Aandeel respondenten voor demografische variabelen, naar profiel

	Profiel 1	Profiel 2	Profiel 3	Verschil tussen profielen?
Geslacht (vrouw)	63,4%	72,3%	64,7%	1 = 2 = 3
Laatstejaarsstudent	92,2%	73,9%	77,2%	1 > (2,3)***
Humane wetenschappen	58,3%	62,7%	68,7%	1 = 2 = 3
Wetenschap en technologie	16,1%	20,4%	21,1%	1 = 2 = 3
Biomedische wetenschappen	25,6%	17,0%	10,2%	1 = 2 = 3

Noot. *** $p < 0,001$

Samenhang met loopbaanonzekerheid

Naast de demografische achtergrond van de studenten in de verschillende profielen gaan we dieper in op de loopbaanonzekerheid die ze ervaren. Zoals aangegeven, gaat het moment van afstuderen voor studenten vaak gepaard met onzekerheid waarin ze de vertrouwde omgeving ruilen voor een (meestal) nieuwe omgeving. Daarenboven wordt verondersteld dat de COVID-19-pandemie en de impact ervan op de arbeidsmarkt, met name voor studenten, eveneens onzekerheid teweeg kan brengen. Loopbaanonzekerheid werd gemeten bij de laatstejaarsstudenten met een schaal bestaande uit vier items, gebaseerd op de vragenlijst van Spurk et al. (2016). Een voorbeelditem is: "Ik vind het moeilijk om mijn professionele toekomst te plannen". De studenten werd gevraagd om op een zespuntenschaal te beoordelen in welke mate ze het eens waren met de stellingen, gaande van 1 'Helemaal niet' tot 6 'Helemaal wel'. Voor de hele groep studenten bedroeg het gemiddelde voor loopbaanonzekerheid 3,43 met een standaardafwijking van 0,95. Wanneer we inzoomen op de verschillende profielen, merkten we op dat in het neutrale-positieve profiel (profiel 1) een gemiddelde van 2,34 gerapporteerd wordt. De studenten die een neutrale (omgeving en sociaal vlak) tot positieve impact (loopbaan) ervaren hebben van COVID-19, gaven een eerder lage onzekerheid aan in verband met hun loopbaan. Respondenten uit profiel 2 hadden een gemiddelde loopbaanonzekerheid van 3,34. Studenten uit het laatste profiel, die een sterkere negatieve impact van COVID-19 ervaren hebben, rapporteerden een gemiddelde van 4,33 wat hun loopbaanonzekerheid betreft. Wald-chikwadraattoetsen gaven hierbij significante verschillen aan tussen alle profielen: studenten die een sterk negatieve impact ervaren hebben door COVID-19, scoorden significant hoger op loopbaanonzekerheid dan de andere studenten. We merkten daarbij een samenhangend patroon op: hoe negatiever de impact van COVID-19 ervaren wordt, hoe onzekerder de studenten bleken te zijn over hun toekomstige loopbaan. We wijzen hierbij wel graag op het feit dat het enkel om samenhang gaat en we geen gegevens hebben over de loopbaanonzekerheid van deze studenten voor de uitbraak van de COVID-19-pandemie.

Verschillen de profielen qua loopbaanuitkomst?

Ten slotte gingen we dieper in op de respondenten die effectief afstudeerden in 2020. Zoals aangegeven, hebben we in november 2020 bij de tweede bevraging gevraagd wat de hoofdactiviteit was van de respondenten die afgestudeerd waren. In wat volgt gaan we in op de respondenten die in november 2020 al aan het werk waren en de respondenten die ervoor kozen om verder te studeren. De groepen van respondenten die nog op zoek waren naar werk ($n = 27$) en die kozen voor de categorie 'andere' ($n = 7$) waren te klein om mee verder te gaan.

Van de respondenten uit het eerste profiel (het neutrale-positieve profiel) die ook de tweede bevraging hebben ingevuld, was 69,7% aan het werk in november 2020 en koos 23,1% ervoor om verder te studeren. Van de respondenten uit het tweede profiel, de respondenten die een eerder negatieve impact ervaren hebben, is 46,1% aan het werk en koos 38,8% voor een aanvullende opleiding. Van de respondenten in het laatste profiel, die een sterk negatieve impact van COVID-19 ervaren hebben, blijkt 43,2% aan het werk te zijn en studeert 26,6% verder. De verschillen zijn niet statistisch significant op basis van de *odds ratios*. De schijnbare verschillen op basis van de percentages kunnen te wijten zijn aan de ongelijke groepsgroottes van de impactprofielen. Op basis van deze gegevens, kunnen we concluderen dat er geen betekenisvolle verschillen zijn wat hun loopbaankeuze (in termen van studeren of werken) betreft tussen de verschillende impactprofielen.

Besluit

Deze bijdrage had als doelstelling om meer inzicht te verwerven in hoe studenten de impact van de COVID-19-pandemie ervaren hebben (in juli 2020) en hoe dit samenhangt met loopbaanonzekerheid en -keuzes. Om dit doel te bereiken, keken we hier op basis van recent verzamelde data specifiek naar de ervaren impact op drie verschillende dimensies: omgeving, sociaal vlak en loopbaan. Op basis van de algemene trends zagen we dat de respondenten een negatieve impact van de COVID-19-pandemie hebben ervaren. Voor alle drie de dimensies vonden we een negatieve score terug.

Daarnaast vonden we dat er wel verschillen waren tussen studenten: we identificeerden drie profielen. Deze profielen hebben twee grote voordelen: enerzijds gaan de profielen verder dan gemiddelden door gelijkaardige respondenten te identificeren en anderzijds laten ze ons toe om te onderzoeken hoe de impact op de verschillende dimensies samenhangt voor de studenten in het profiel (Spurk, Hirschi, Wang, Valero & Kauffeld, 2020). Uit de resultaten wordt duidelijk dat het grootste aandeel van de studenten (ongeveer 95 procent) een negatieve impact ervaren heeft. Verder is het opvallend dat de impact van COVID-19 op de verschillende dimensies gelijkaardig lijkt: hoe negatiever de impact ervaren wordt voor één dimensie, hoe negatiever de impact (meestal) ook is voor de andere dimensies. De dimensies zijn verweven en dat vraagt een geïntegreerde aanpak. Wel vinden we de grootste verschillen op vlak van de loopbaan: in het neutrale-positieve profiel vonden we een positieve impact op de loopbaan en in het profiel van studenten die een sterk negatieve impact ervaren, lijkt vooral de impact op de loopbaan zwaar door te wegen. De benadering waarbij we naar profielen kijken, laat toe om in te zetten op studenten in dit (meest kwetsbare) profiel, waarbij het belangrijk kan zijn om specifieke aandacht te hebben voor hun loopbaanontwikkeling.

Deze bijdrage toont ook aan dat er opmerkelijk weinig verschillen zijn in achtergrondkenmerken tussen de profielen (bijvoorbeeld geslacht en studieachtergrond). We vonden enkel een verschil tussen laatstejaarsstudenten en niet-laatstejaarsstudenten. Daarbij kan het zinvol zijn om ook in te zetten op studenten die nog verder af staan van het afstuderen: zij voelden globaal genomen een impact van de COVID-19-pandemie (ook op vlak van hun loopbaan) die negatiever was dan studenten die konden afstuderen. Studenten die nog langer te gaan hebben vooraleer ze de arbeidsmarkt betreden, zijn een doelgroep die momenteel nog niet expliciet aan bod komt in maatregelen en voorstellen om kwetsbare groepen te ondersteunen (Vlaamse Regering, 2020). Deze bijdrage wijst erop dat de impact op deze doelgroep niet onderschat mag worden.

De samenhang tussen de profielen en loopbaanonzekerheid biedt ons ook belangrijke inzichten voor toekomstig beleid. Voorgaand onderzoek toonde aan dat loopbaanonzekerheid kan leiden tot negatieve uitkomsten voor individuen: personen die meer loopbaanonzekerheid ervaren, zijn minder geneigd om hun loopbaandoelen te realiseren en rapporteren ook een lagere tevredenheid met hun loopbaanuitkomsten (Colakuglu, 2011). Uit de resultaten in deze bijdrage blijkt dat de respondenten in de profielen waarin de negatieve impact het sterkst ervaren wordt, ook een sterkere onzekerheid ervaren over hun loopbaan. Het is belangrijk om te erkennen dat een relatief grote groep van studenten kampt met gevoelens van loopbaanonzekerheid in combinatie met een negatieve impact van de COVID-19-pandemie. Die combinatie wijst er nogmaals op dat de studenten in dit profiel kwetsbaar kunnen zijn en dat het belangrijk kan zijn om hen verder te ondersteunen (Creed & Hood, 2009).

Ten slotte valt het op dat we geen verschil vonden in de hoofdactiviteit van afstudeerders ongeveer vier maanden na afstuderen. Hoewel er vaak gesuggereerd wordt dat studenten, die een negatievere impact ervaren, andere keuzes maken (Hite & McDonald, 2020), vonden we dit niet terug in de dataset. Dit suggereert dat de percepties van studenten zich niet rechtstreeks vertalen in de arbeidsmarktintrede van studenten.

Samengevat kunnen we hieruit afleiden dat studenten een negatieve impact van de COVID-19-pandemie hebben ervaren, maar dat het geen invloed lijkt te hebben op hun loopbaankeuzes op korte termijn. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat de impact van de pandemie op loopbaankeuzes misschien eerder op langere termijn een invloed kan hebben. Om deze verklaring verder te onderzoeken is het belangrijk om de bevraging opnieuw uit te zetten in de komende jaren, bij studenten die op langere termijn worden blootgesteld aan de gevolgen van de COVID-19-pandemie. Verder is het cruciaal dat vervolgonderzoek ook simultaan naar andere uitkomsten kijkt om een meer diepgaand inzicht te verwerven in de gevolgen van de ervaren impact van COVID-19, bijvoorbeeld rond welzijn van studenten, zowel rond het afstuderen als erna (Wanberg et al., 2020).

BIBLIOGRAFIE

- Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. (2020). The COVID-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behaviors. *Journal of Vocational Behavior*.
- Colakoglu, S. N. (2011). The impact of career boundarylessness on subjective career success: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 47-59.
- Creed, R., & Blume, K. (2013). Compromise, well-being, and action behaviors in young adults in career transition. *Journal of Career Assessment*, 21, 3-19.
- Creed, R., & Hood, M. (2009). The relationship between career adaptability, person and situation variables, and career concerns in young adults. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 219-229.
- De Smet, R., Neefs, B., Vansteenkiste, S., & Penders, I. (2021). *Kwartaalbericht Vlaamse Arbeidsmarkt. Mei 2021* (Werk.Focus 2021 nr. 2). Leuven: Steunpunt Werk.
- Hite, L. M., & McDonald, K. S. (2020). Careers after COVID-19: Challenges and changes. *Human Resource Development International*, 23, 427-437.
- Liu, D., Chen, Y., & Li, N. (2021). Tackling the negative impact of COVID-19 on work engagement and taking charge: A multi-study investigation of front line health workers. *Journal of Applied Psychology*, 106, 185-198.
- Kowtha, N. R. (2011). School-to-work transition and newcomer socialisation: The role of job-related education. *Journal of Management & Organization*, 17, 747-763.
- Okay-Somerville, B., & Scholarios, D. (2014). Coping with career boundaries and boundary-crossing in the graduate labour market. *Career Development International*, 19, 668-682.
- Spurk, D., Hirschi, A., Wang, M., Valero, D., & Kauffeld, S. (2020). Latent profile analysis: A review and "how to" guide of its application within vocational behavior research. *Journal of Vocational Behavior*, 120.
- Spurk, D., Kauffeld, S., Meinecke, A. L., & Ebner, K. (2016). Why do adaptable people feel less insecure? Indirect effects of career adaptability on job and career insecurity via two types of perceived marketability. *Journal of Career Assessment*, 24(2), 289-306.
- Vlaamse Regering (2020). *Vlaamse veerkracht. Relanceplan Vlaamse Regering*. Vlaamse Regering.
- Wanberg, C., Csillag, B., Pollard, M. S., Douglass, R. P., & Zhou, L. (2020). Socioeconomic status and well-being during COVID-19: A resource-based examination. *Journal of Applied Psychology*, 105, 1382-1396.
- WHOLOQ. (1998). Development of the World Health Organization WHOQOL-BREF quality of life assessment. *Psychological Medicine*, 28(3), 551-558.

Op drie wijzen onzeker: over de impact van COVID-19 op job- en beroepsonzekerheid

Hans De Witte, Lara Roll, Anahí Van Hootegem - Onderzoeksgroep Arbeids-, Organisatie- en Personeelspsychologie, KU Leuven

ABSTRACT

In deze bijdrage worden de resultaten van twee studies samengevat die peilen naar de impact van de COVID-19-crisis op percepties van werkzekerheid. Dit laatste werd op drie wijzen in kaart gebracht: als percepties van individuele jobonzekerheid, nationale jobonzekerheid én coronagerelateerde beroepsonzekerheid. Drie vragen worden geëxploreerd: in hoeverre bracht de COVID-19-crisis percepties van onzekerheid met zich mee, welke categorieën werkenden ervaren meer onzekerheid en wat zijn de gevolgen ervan voor het individuele welzijn en attitudes ten opzichte van de organisatie en de samenleving of overheid. Uit de resultaten blijkt dat de coronacrisis ook hier haar sporen heeft nagelaten. De respondenten rapporteren inderdaad dat ze zich (iets) meer jobonzeker voelen omwille van de coronacrisis, al varieert het percentage in sterke mate in functie van de soort onzekerheid die werd onderzocht. De vrees van beroep te moeten veranderen ligt het laagst. De perceptie dat velen in België hun job dreigen te verliezen ligt het hoogst. Qua profiel kwamen vooral de 'verliezers van de modernisering' als risicogroep naar voor: arbeiders, lagere bedienden en lager geschoolden. Deze groepen vertonen immers een zwakkere arbeidsmarktpositie. De drie onderzochte vormen van onzekerheid hingen negatief samen met het welzijn en de gezondheid van de respondenten. Ze gingen ook samen met minder gunstige attitudes ten opzichte van de organisatie waarin ze werkten. Opvallend was dat onzekerheid ook samenging met diverse minder gunstige maatschappelijke attitudes, zoals gevoelens van deprivatie, ethnocentrisme en politieke machteloosheid. Opmerkelijk was de samenhang met samenzweringsgedachten over de coronapandemie. Nationale jobonzekerheid ging vooral samen met een negatieve beoordeling van de overheid en haar beleid. Deze vaststellingen suggereren dat de COVID-19-crisis tevens van invloed is op percepties over de 'kwantiteit' van de tewerkstelling. Daarnaast suggereren de resultaten dat deze percepties op hun beurt negatieve consequenties hebben voor individuen, organisaties én de samenleving als geheel.

In een vorige bijdrage werden de resultaten gerapporteerd van een online survey over de impact van de coronacrisis op de kwaliteit van de arbeid (De Witte & Van Hootegem, 2020). Daarbij werd vastgesteld dat er grote heterogeniteit was in de gevolgen voor werknemers. Opvallend was de vaststelling dat niet zozeer het aantal stressvolle jobs was toegenomen. De grootste verandering situeerde zich op het vlak van het motivationeel potentieel van het uitgeoefende werk, waarbij zowel motiverende ('actieve') als demotiverende ('passieve') jobs in omvang waren toegenomen. De coronapandemie heeft echter niet enkel de kwaliteit van ons werk 'geïnfecteerd'. Vorig jaar noteerde men ongeveer één miljoen tijdelijk werklozen. Daarnaast wordt in de media en het beleid vaak gespeculeerd over het failliet gaan van bedrijven omwille van het voortduren van de crisis.

Deze evoluties suggereren dat er zich wellicht ook een vraag stelt over de *kwantiteit* van de tewerkstelling: in hoeverre zal de COVID-19-crisis arbeidsplaatsen doen verloren gaan, en in hoeverre weerspiegelt deze evolutie zich in de perceptie van werkenden dat ze hun werk kunnen verliezen in de toekomst? Dit laatste wordt in de literatuur over het algemeen gevat met het concept 'jobonzekerheid' (of 'baanonzekerheid' in Nederland; zie De Witte, Vander Elst & De Cuyper, 2020). Het betreft de perceptie van werkenden dat er een grote kans bestaat dat hun job of arbeidsplaats verloren zal gaan, waardoor ze werkloos dreigen te worden. Deze perceptie werd tijdens de voorbije coronacrisis in twee verschillende onderzoeken in kaart gebracht. Daarbij werden drie verschillende soorten onzekerheid onderscheiden, om een zo genuanceerd en breed mogelijk pallet van onzekerheid in kaart te brengen. In deze bijdrage vatten we de resultaten van deze studies samen.¹ We focussen daarbij op drie kernvragen: hoeveel respondenten rapporteren (een of andere vorm van) onzekerheid, welke sociale categorieën zijn sterker door onzekerheid getroffen en wat zijn de mogelijke correlaten ('gevolgen') van deze onzekerheid? Dit laatste wordt niet beperkt tot de klassieke 'uitkomsten' van onderzoek naar jobonzekerheid, zoals het welzijn van de werknemer en zijn of haar beoordeling van de organisatie. Nieuw is dat er eveneens gekeken wordt naar maatschappelijke attitudes, die tevens politieke consequenties kunnen hebben. Op deze wijze verruimen we de analyse van de gevolgen van onzekerheid tot de maatschappelijke consequenties ervan.

Individuele versus nationale jobonzekerheid en hun mogelijke gevolgen

Eind juli tot begin augustus 2020 werd via een online survey data verzameld bij 2845 respondenten in België.² Op dat ogenblik was er sprake van een mogelijke tweede golf. Deze was (achteraf gezien) op dat ogenblik beperkt tot specifieke grootstedelijke regio's (zoals Antwerpen en Brussel), maar bracht op het ogenblik van de bevraging het bewustzijn op gang dat de coronacrisis niet voorbij was. Het onderzoeksdesign en de steekproef werden reeds eerder beschreven (De Witte & Van Hoetegem, 2020). Kort samengevat gaat het over een online bevraging, georganiseerd in samenwerking met StepStone, die een mail uitstuurde naar een omvangrijk databestand lezers. De steekproef was heterogeen wat demografische variabelen zoals geslacht, leeftijd, diploma en beroepspositie betreft. De steekproef was echter niet representatief voor de werkende bevolking, omdat hoger geschoolden en hogere beroeps categorieën oververtegenwoordigd waren. Dergelijke oververtegenwoordiging is nu eenmaal typerend voor online surveys. De resultaten mogen dus niet zomaar veralgemeend worden naar de volledige populatie werkenden in België.

De vragenlijst kaderde in een internationaal onderzoek naar de gevolgen van de coronacrisis voor het uitgeoefende werk. In deze bijdrage spitsen we ons toe op twee aspecten van deze ruimere studie: individueel ervaren jobonzekerheid en de perceptie dat er binnen het land (op nationaal niveau) onzekerheid is over het behoud van jobs.³ In beide gevallen gaat het over 'kwantitatieve' jobonzekerheid: de focus ligt op het behoud versus verliezen van de huidige job. De respondenten beoordelen dus de vraag of men zal kunnen blijven werken of werkloos zal worden.

Definitie en prevalentie van beide vormen van jobonzekerheid

In onderzoek naar onzekerheid wordt in regel gepeild naar (kwantitatieve) jobonzekerheid bij de *individuele* werkende. Daarbij worden een aantal uitspraken op een vijfpuntenschaal beoordeeld, die achteraf gecombineerd worden tot één schaal. In deze studie gaf tussen 20% en 36% van de respondenten aan dat ze zich onzeker voelden over het behoud van hun huidige baan.

¹ Dit project heeft financiering ontvangen van het 'Horizon 2020 research and innovation programme' van de Europese Unie in het kader van het Marie Skłodowska-Curie grant agreement no. 896341.

² Met dank aan Killian Cramers, B2C Marketing Manager van StepStone, voor zijn hulp met het opzetten en uitvoeren van deze studie.

³ Met dank aan Prof. Eva Selenko (UK) en Prof. Mindy Shoss (US) waarmee deze studie werd uitgevoerd, en die dit laatste concept samen met de twee eerste auteurs hebben uitgedacht.

Zo stelde 36% “Ik voel me onzeker over de toekomst van mijn job”, terwijl 20% akkoord ging met de stelling “Ik denk dat ik mijn job zal verliezen in de nabije toekomst”. Gemiddeld genomen scoorde men 2,6 op een vijf-puntenschaal. De meerderheid van de respondenten voelde zich dus eerder zeker over het behoud van hun job. Opvallend is dat het gemiddelde dat we hier vaststellen iets hoger ligt dan het gemiddelde dat over het algemeen uit dergelijk surveyonderzoek naar voor komt (bijvoorbeeld 2,2 in de gelijkaardige studie van Vander Elst, De Cuyper, Baillien, Niesen en De Witte (2016)). Dit suggereert dat er zich iets meer werkenden onzeker voelden over het behoud van hun job dan normaal gesproken; een verhoging die wellicht te wijten was aan de coronacrisis. In de vraagstelling werd echter niet expliciet gevraagd of de onzekerheid veroorzaakt werd door de COVID-19-pandemie. Daarom werd één extra uitspraak aan de survey toegevoegd: “De COVID-19-crisis verhoogt de kans dat ik mijn job verlies”. Niet minder dat 51% van de respondenten stemde in met deze uitspraak. Het verhogen van de kans op jobverlies impliceert natuurlijk nog niet het effectieve verlies ervan, wat wellicht het hogere percentage verklaart in vergelijking tot de eerder vermelde percentages.

Individuele jobonzekerheid gaat over de perceptie dat men de *eigen* baan zou kunnen verliezen in de (nabije) toekomst. Daarnaast kan men echter ook de perceptie hebben dat de *mensen rondom zich* onzeker zijn over het behoud van hun job. Deze vorm van onzekerheid werd tot op heden nog niet onderzocht, en wordt in deze studie benoemd als percepties van nationale jobonzekerheid. Om dit concept te meten werden de uitspraken over individuele jobonzekerheid omgezet naar “veel mensen in België”. Dat leverde opvallend hogere percentages op. Zo vindt niet minder dan 79,6% dat “Veel mensen in België zich onzeker voelen over de toekomst van hun job”. Daarnaast gaat ook 64,9% akkoord met de stelling dat “Veel mensen in België denken dat ze hun job zullen verliezen in de nabije toekomst”. Het gemiddelde op de vijf-puntenschaal bedroeg 3,7 en ligt daarmee dus aan de instemmende zijde van de schaal. Omdat deze vorm van onzekerheid voorheen nog niet onderzocht werd, kunnen we niet nagaan in hoeverre deze perceptie anders is dan in het verleden. We kunnen wel concluderen dat de nationale jobonzekerheid als opvallend hoger wordt ingeschat dan de individueel ervaren jobonzekerheid. Corona deed dus de idee ontstaan dat velen hun werk zullen verliezen in de toekomst. Of nog anders geformuleerd: de respondenten geven aan dat de COVID-19-pandemie aanleiding gaf tot een collectieve crisis, waar de meesten onder ons mee geconfronteerd werden.

Beide percepties correleren in zekere mate met elkaar (de correlatiecoëfficiënt is +0,19 met $p < 0,01$). Mensen die zich onzeker voelen over het behoud van hun job vinden dus in zekere mate ook dat vele anderen in België hun job zullen verliezen. Deze samenhang is echter eerder zwak, wat suggereert dat er zich verschillende combinaties voordoen. Daarom werden beide vormen van onzekerheid op schaalniveau in twee gesplitst (rond het middelpunt van de schaal, de score 3) en met elkaar gecombineerd. Dit levert vier groepen op. Ongeveer 16% van de respondenten vindt dat er ‘niets aan de hand’ is: ze scoren laag voor beide soorten onzekerheid. Daarnaast geeft 29,5% aan dat ‘we allen in dezelfde boot zitten’: deze respondenten voelen zich persoonlijk onzeker over het behoud van hun job én hebben tevens het gevoel dat dit ook voor de meeste anderen in België geldt. Daarnaast geeft ongeveer 51% aan dat ze ‘bevoorrecht’ zijn. Zij zijn aan onzekerheid ontsnapt: ze denken dat de meeste andere mensen onzeker werden, maar delen deze ervaring niet, omdat ze zich persoonlijk zeker voelen over het behoud van hun job. Tot slot is er een kleine groep van 3,5% ‘gedepriiveerden’: zij ervaren zich als onzeker, terwijl ze denken dat dit niet voor de meesten rondom hen geldt. Ze ervaren zichzelf wellicht als achtergesteld ten opzichte van de meerderheid werkenden in België. Het zou interessant zijn om de gevolgen van het tot deze groep te behoren ook te exploreren in vervolgonderzoek.

Een gelijkaardig sociaal profiel

Uit onderzoek naar individuele jobonzekerheid blijkt dat vooral werkenden met een zwakke arbeidsmarktpositie onzeker zijn over het behoud van hun baan (voor een overzicht, zie: De Witte et al., 2020). Dat is niet verrassend, de subjectieve perceptie dat men ontslagen kan worden, weerspiegelt immers vrij goed de objectieve kansen op werkloosheid. Deze perceptie komt daarom frequenter voor bij werkenden in de industrie, bij lager geschoolden en bij arbeiders. Daarnaast is deze perceptie ook typerend voor werkenden met een contract van bepaalde duur (tijdelijk werk of uitzendarbeid).

De resultaten van de huidige survey bevestigen deze trends. Ook ditmaal werden iets hogere scores voor individuele jobonzekerheid vastgesteld bij lager geschoolden, en bij arbeiders en administratieve bedienden. Hoger geschoolden en hogere beroepsgroepen scoorden lager. De verschillen naar geslacht waren verwaarloosbaar. Opvallend was dat ook ouderen in iets sterkere mate aangaven onzeker te zijn over het behoud van hun huidige job.

Opmerkelijk is dat precies hetzelfde sociale profiel naar voor komt wat de perceptie van nationale jobonzekerheid betreft: ook hier scoorden lager geschoolden, arbeiders en lagere bedienden, én ouderen hoger. De complementaire categorieën (hoger geschoolden, hogere bedienden en jongeren) scoorden lager. Beide soorten onzekerheid leven dus sterker in dezelfde categorieën werkenden, en lijken indicatief voor hun zwakkere arbeidsmarktpositie. In sociologisch onderzoek worden dergelijke categorieën wel eens 'de verliezers van de modernisering' genoemd (Abts, Swyngedouw & Jacobs, 2011). Burgers met een lage economische status, die in sterkere mate afhankelijk zijn van maatschappelijke instellingen voor steun, en zich mede daardoor achtergesteld voelen.

Samenhangen van beide soorten onzekerheid met welzijn en organisationele en maatschappelijke attitudes

Om na te gaan in hoeverre beide vormen van onzekerheid gevolgen hebben voor het welzijn en de attitudes ten opzichte van de organisatie of de overheid, werden correlaties berekend. Hebben beide soorten onzekerheid negatieve consequenties en zijn de gevolgen ervan even groot? Of zijn de gevolgen specifiek voor bepaalde soorten onzekerheid? **TABEL 1** bevat de resultaten van deze analyses (Pearson correlatiecoëfficiënt). We onderscheiden vier niveaus waarmee samenhangen worden onderzocht. Arbeids- en levenstevredenheid werden geselecteerd als indicatoren van welzijn. Beide variabelen werden elk met één item gemeten. Vertrouwen in anderen verwijst naar de mate waarin men vindt dat men de medemens kan vertrouwen. Dit werd gemeten met drie items (voorbeelditem: "Denkt u, over het algemeen, dat de meeste mensen te vertrouwen zijn, of dat u niet voorzichtig genoeg kunt zijn in de omgang met mensen?"). Twee houdingen of attitudes ten opzichte van de organisatie waarin men werkt, werden bevraagd: vertrouwen in de organisatie (gemeten met vier items, zoals "Ik vind dat mijn werkgever heel oprecht is") en de psychologische contractbreuk door de organisatie (vier items, zoals "Mijn werkgever heeft veel van zijn beloftes aan mij verbroken, ook al heb ik me aan mijn kant van de afspraken gehouden"). Deze attitude weerspiegelt de mate waarin men vindt dat de werkgever zich aan de gemaakte afspraken houdt - indien niet, dan voelt men zich 'onheus behandeld'. Tot slot werden gelijkaardige attitudes op het niveau van de overheid in kaart gebracht: vertrouwen in de overheid (vier items, zoals "Ik vind dat de Belgische regering heel oprecht is") en psychologische contractbreuk door de overheid (vier items, bijvoorbeeld: "De Belgische regering heeft veel van zijn beloftes aan mensen zoals ik verbroken").

Uit **TABEL 1** komt vooreerst naar voor dat beide vormen van onzekerheid negatieve consequenties lijken te hebben. Dat is niet verrassend: uit de literatuur over jobonzekerheid komt duidelijk naar voor dat onzekerheid negatieve gevolgen heeft voor zowel het individu als de organisatie waarvoor men werkt (De Witte et al., 2020). Uit die literatuur komt tevens naar voor dat jobonzekerheid die negatieve consequenties veroorzaakt.

Nieuw in deze studie is dat de perceptie van nationale jobonzekerheid óók negatieve gevolgen lijkt te hebben. Uit **TABEL 1** blijkt wel dat de associaties met de uitkomstvariabelen beperkter zijn voor nationale jobonzekerheid dan voor individuele jobonzekerheid.

TABEL 1 \ Correlaties van individuele en nationale jobonzekerheid met welzijn en attitudes

	Individuele jobonzekerheid	Nationale jobonzekerheid
WELZIJN		
Arbeidstevredenheid	-0,28***	-0,05*
Levenstevredenheid	-0,22***	-0,13***
Vertrouwen in anderen	-0,10***	-0,09***
ATTITUDES T.O.V. DE ORGANISATIE		
Vertrouwen in de organisatie	-0,25***	-0,04***
Psychologische contractbreuk met de organisatie	+0,27***	+0,06**
ATTITUDES T.O.V. DE OVERHEID		
Vertrouwen in overheid	-0,03 n.s.	-0,15***
Psychologische contractbreuk door overheid	-0,03 n.s.	+0,10***

Noot: n.s.: niet significant, *: $p < .05$; **: $p < .01$; ***: $p < .001$

Daarnaast kan uit **TABEL 1** ook een accentverschil worden afgelezen. Individuele jobonzekerheid gaat vooral gepaard met negatieve gevolgen voor het individuele welzijn (lagere scores voor arbeids- en levenstevredenheid) en voor de houding ten opzichte van de organisatie waarin men werkt (lager vertrouwen en hogere scores voor psychologische contractbreuk). Ook het vertrouwen in anderen ligt daardoor iets lager. Opvallend is dat de invloed van individuele jobonzekerheid niet uitstraalt naar het niveau van de overheid - de samenhangen met deze attitudes zijn immers niet statistisch significant.

Voor nationale jobonzekerheid liggen de kaarten anders. Deze perceptie hangt vooral samen met de beoordeling van de overheid. De overheid wordt minder vertrouwd en men vindt dat deze de gemaakte afspraken onvoldoende nakomt (breuk van het psychologisch contract). Daarnaast ligt ook het vertrouwen in anderen én de levenstevredenheid iets lager voor hen die nationale jobonzekerheid percipiëren. De houdingen ten opzicht van de organisatie of de arbeidstevredenheid hangen slechts zwak met nationale jobonzekerheid samen.

Een 'hogere' vorm van onzekerheid: beroepsonzekerheid

In een tweede bevraging werd explicieter ingegaan op de mate waarin de coronacrisis percepties van onzekerheid heeft veroorzaakt. Daarbij werd tevens een iets ander concept bevroegd: het beroep in plaats van de job. Tot slot werd ook het scala aan uitkomstvariabelen uitgebreid.

De gegevens werden ditmaal enkel in Vlaanderen verzameld. Dat gebeurde in december 2020, aan het einde van de tweede coronagolf (tijdens de gedeeltelijke lockdown), door het opiniepeilingsinstituut Respondi. Uit hun omvangrijk panelbestand werden op toevallige wijze respondenten geselecteerd in functie van quota's voor geslacht en leeftijd. In totaal hebben 1324 respondenten in Vlaanderen aan deze tweede studie deelgenomen. De meerderheid van de respondenten was vrouw (56,7%) en alle leeftijdscategorieën waren in ongeveer gelijke mate aanwezig in de steekproef. Ongeveer 6,1% van de steekproef was kortgeschoold (maximaal lager secundaire onderwijs), 26,8% had het getuigschrift van het hoger secundair behaald, en 67,1% was hooggeschoold ('hoger onderwijs buiten de universiteit', 'universiteit' of 'doctoraat').

De beroepspositie van de respondenten was vrij heterogeen, met 15,3% (ongeschoolde en geschoolde) arbeiders, 27,1% 'lagere' uitvoerende en administratieve bedienden, 34,1% 'middenniveau' bedienden (bijvoorbeeld computerprogrammeur of leerkracht) en 23,3% 'hogere' bedienden of management. Ongeveer 65,1% werkte in de privésector en 34,9% in de publieke sector. De respondenten werkten in een heterogeen scala aan sectoren, zoals onderwijs (14,7%), gezondheidszorg (14,6%) en dienstverlening (13,6%). In vergelijking tot de populatie werkenden waren mannen, jongeren, en lager geschoolden in zekere mate ondervertegenwoordigd. Zoals ook in de eerste studie is deze steekproef dus heterogeen, doch niet representatief voor de werkende populatie in Vlaanderen.

Definitie en prevalentie van (coronagerelateerde) beroepsonzekerheid

Eerder werd aangegeven dat onderzoek over onzekerheid zich hoofdzakelijk heeft toegespitst op *jobonzekerheid*: de mate waarin men denkt of vreest afgedankt te worden, en dus werkloos zal worden. Het niveau van analyse is hier eigenlijk de functie: het geheel aan taken en verantwoordelijkheden die werden toegewezen wanneer men aangeworven werd. Wanneer men deze functie verliest, kan men normaal gesproken nog aan elders het werk in een gelijkaardige functie. Als men bankbediende was, dan kan men eventueel terug als bankbediende aan het werk in een andere bank. Het concept beroep vormt een verruiming en veralgemening van het concept functie. Het omvat alle gelijkaardige functies en distilleert daaruit de kern: het uitgeoefende beroep (professie). Daarvoor werd meestal een gespecialiseerde vooropleiding gevolgd. Recent werd gesuggereerd dat diverse beroepen op termijn zouden kunnen verdwijnen, bijvoorbeeld door voortschrijdende automatisering en informatisering (Frey & Osborne, 2017). Dat impliceert dat men een nieuw beroep dient aan te leren. Toegepast op ons voorbeeld: als het beroep van bankbediende verdwijnt, omdat de taken van bankbedienden overgenomen worden door automaten of online bankieren, dan kunnen bankbedienden niet meer elders als bankbediende werken. *Beroepsonzekerheid* verwijst dan naar de mate waarin werknemers onzeker werden over het kunnen uitoefenen van hun beroep in de toekomst. Het zojuist vermelde voorbeeld maakt tevens duidelijk dat *beroepsonzekerheid* een meeromvattende term is dan *jobonzekerheid*: *jobonzekerheid* impliceert nog geen *beroepsonzekerheid*, terwijl *beroepsonzekerheid* wel *jobonzekerheid* lijkt te omvatten.

In de vragenlijst werden drie vragen gesteld over de mate waarin de COVID-19-crisis van invloed was op de onzekerheid over het uitgeoefende beroep. De COVID-19-crisis heeft immers een versnelling van de invoering van ICT met zich meegebracht, waardoor specifieke beroepen in sterkere mate in hun voortbestaan bedreigd kunnen worden. Daarnaast zouden ook beroepen kunnen verdwijnen in sectoren die gedurende maanden op non-actief gesteld werden, zoals de horeca en de cultuursector. De coronacrisis heeft er wellicht ook toe geleid dat de inhoud van diverse functies verandert, omdat er bijvoorbeeld veel vaker dan voorheen online vanuit thuis gewerkt wordt. Om die diversiteit van gevolgen in kaart te brengen werden drie uitspraken beoordeeld. Met het algemene item "Ik ben ongerust dat mijn beroep zal verdwijnen door de COVID-19-crisis" gaat slechts 4,7% van de respondenten akkoord (terwijl 87,9% het afwijst). Een iets grotere groep stemt in met de uitspraak "Ik verwacht dat mijn beroep sterk zal veranderen door de COVID-19-crisis": 20,6% gaat hiermee akkoord (terwijl 54% het afwijst). Slechts een kleine minderheid denkt dus dat hun beroep zal verdwijnen. De vrees dat het beroep sterk zal veranderen leeft echter bij een iets grotere minderheid. Het is daarom belangrijk om tevens na te gaan in hoeverre men denkt de verwachte evoluties het hoofd te kunnen bieden. Dat blijkt voor de overgrote meerderheid van de respondenten het geval te zijn. Slechts 5,5% gaat immers akkoord met de uitspraak "Ik ben bang dat ik mijn beroep in de toekomst niet meer zal aankunnen, omdat het sterk zal veranderen door de COVID-19-crisis" (80% wijst deze stelling af). Deze drie uitspraken konden worden samengenomen in een betrouwbare schaal. Op deze vijfpuntenschaal voor coronagerelateerde beroepsonzekerheid scoorde men gemiddeld 1,95. Over het algemeen is dus slechts een minderheid onzeker over hun beroep omwille van de COVID-19-crisis.

Wie voelt zich beroepsonzeker omwille van de coronacrisis?

De samenhangen tussen beroepsonzekerheid en de achtergrondkenmerken van de respondenten sluiten tot op zekere hoogte aan bij deze die eerder al werden vermeld met jobonzekerheid. Ook hier scoorden ongeschoolde arbeiders en lagere (uitvoerende en administratieve) bedienden iets hoger, al zijn de verschillen niet erg uitgesproken. Daarnaast scoorden ditmaal jongeren en vrouwen iets hoger. Het sociaal profiel stemt dus ten dele overeen met dat van de 'verliezers van de modernisering' zoals eerder geschetst, maar wijkt er eveneens in zekere mate van af.

Samenhangen met welzijn en organisatorische en maatschappelijke attitudes

Om de vergelijking met de vorige studie te vergroten, vergelijken we de samenhangen tussen coronagerelateerde beroepsonzekerheid en diverse uitkomstvariabelen ook met de samenhangen die we met individuele jobonzekerheid kunnen optekenen. In de vragenlijst waren immers ook dezelfde vragen over jobonzekerheid opgenomen als in de vorige studie. In vergelijking met de vorige studie werd het aantal uitkomstvariabelen verruimd, om een uitgebreider scala aan gevolgen in kaart te kunnen brengen. Volgende variabelen werden opgenomen als indicatoren van individueel welzijn (en gezondheid): mentaal welzijn (5 items, zoals "Hoe vaak heeft u zich de afgelopen maand gelukkig gevoeld?"), fysieke gezondheid (4 items, zoals "Ik ben even gezond als andere mensen die ik ken"), levenstevredenheid en arbeidstevredenheid (telkens één item), burn-out (12 items, zoals "Op het werk voel ik me geestelijk uitgeput") en bevlogenheid of 'work engagement' (3 items, zoals "Op mijn werk bruis ik van energie"). Twee organisatorische attitudes werden bevraagd: organisatiebetrokkenheid (3 items, zoals "Ik vertel aan mijn vrienden dat mijn organisatie een goede plaats is om te werken") en verloopintentie (3 items, zoals "Ik denk er wel eens over om ander werk te zoeken"). Tot slot werd een ruimer aantal maatschappelijke attitudes in kaart gebracht: relatieve deprivatie of achterstelling (4 items, zoals "Mijn soort mensen wordt niet voldoende beloond voor het werk dat we presteren"), een negatieve houding ten opzichte van migranten of 'ethnocentrisme' (3 items, zoals "Migranten zijn over het algemeen niet te vertrouwen"), politieke machteloosheid (3 items, zoals "Er stemmen al zoveel mensen bij verkiezingen dat mijn stem geen verschil maakt"), psychologische contractbreuk door de overheid (zelfde items als vorig onderzoek) en samenzweringsdenken over de coronapandemie (3 items, zoals "Het verloop van de pandemie is het gevolg van iemands wens om de wereldbevolking te reduceren"). **TABEL 2** bevat de resultaten (Pearson correlaties).

Uit **TABEL 2** komen duidelijke parallellen én accentverschillen naar voor. Globaal genomen blijken beide vormen van onzekerheid negatieve consequenties te hebben. De negatieve gevolgen voor het welzijn (en de gezondheid) komen duidelijk naar voor uit **TABEL 2**. Daarin blijken job- en beroepsonzekerheid niet van elkaar te verschillen. Zo gaan beide samen met lagere scores voor mentale en fysieke gezondheid, levenstevredenheid en hogere scores voor burn-out. Jobonzekerheid hangt wel iets sterker negatief samen met arbeidstevredenheid en bevlogenheid dan beroepsonzekerheid.

Beide variabelen correleren ook significant met negatieve attitudes ten opzichte van de organisatie: de betrokkenheid bij de organisatie ligt lager en de wens om het bedrijf te verlaten en elders werk te gaan werken is groter wanneer men onzeker is. Hier doet zich wel een accentverschil voor: de samenhangen zijn sterker voor jobonzekerheid dan voor (coronagerelateerde) beroepsonzekerheid, wellicht omdat beroepsonzekerheid een ruimer fenomeen is, dat niet enkel veroorzaakt wordt door veranderingen binnen de organisatie waarin men werkt.

TABEL 2 \ Correlaties van jobonzekerheid en beroepsonzekerheid met welzijn en attitudes

	Jobonzekerheid	Beroepsonzekerheid
WELZIJN		
Mentaal welzijn	-0,31***	-0,29***
Fysieke gezondheid	-0,21***	-0,26***
Levenstevredenheid	-0,24***	-0,18***
Arbeidstevredenheid	-0,33***	-0,22***
Burn-out	+0,31***	+0,32***
Bevlogenheid	-0,25***	-0,14***
ATTITUDES TOV DE ORGANISATIE		
Organisatiebetrokkenheid	-0,28***	-0,18***
Verlooppintentie	+0,40***	+0,28***
MAATSCHAPPELIJKE ATTITUDES		
Relatieve deprivatie	+0,03 n.s.	+0,15***
Etnocentrisme	+0,08**	+0,14***
Politieke machteloosheid	+0,07*	+0,12***
Psychologische contractbreuk door overheid	-0,02 n.s.	-0,03 n.s.
Samenzweringsdenken	+0,15***	+0,31***

Noot: n.s.: niet significant, *: $p < .05$; **: $p < .01$; ***: $p < .001$

Tot slot doen er zich ook negatieve gevolgen voor die de samenleving treffen. Hier valt op dat vooral beroepsonzekerheid de sterkste samenhangen vertoont. Opvallend is de vrij sterke samenhang met samenzweringsdenken: beroepsonzekere respondenten stemmen in sterkere mate in met uitspraken zoals "Het verloop van de pandemie is het gevolg van iemands wens om de wereldbevolking te reduceren". Beroepsonzekere respondenten voelen zich ook iets sterker achtergesteld, voelen zich machteloos ten opzichte van het politieke gebeuren en stellen zich negatiever op ten opzichte van migranten. Opmerkelijk is het ontbreken van een samenhang met de psychologische contractbreuk met de overheid: men lijkt de ervaren onzekerheid niet in de eerste plaats te wijten aan het tekortschieten van de overheid.

Besluit: onzekerheid op drie wijzen

In deze bijdrage exploreerden we de mogelijke impact van de coronapandemie op de perceptie van de 'kwantiteit' van de tewerkstelling, in plaats van op de kwaliteit ervan. In die zin vormt dit artikel het complement van een eerdere bijdrage aan Over.Werk, waarin die kwalitatieve gevolgen in kaart werden gebracht (De Witte & Van Hootegem, 2020). Drie vormen van onzekerheid stonden in deze bijdrage centraal. Uit de resultaten blijkt dat de COVID-19-crisis ook hier haar sporen naliet. Ongeveer de helft van de respondenten gaf aan dat de COVID-19-crisis de kans verhoogde dat ze hun job zullen verliezen - al lag het percentage dat effectief voor jobverlies vreesde wel lager (ongeveer 20 procent). Een kleine minderheid gaf zelfs aan dat ze ook vreesden voor het teloorgaan van hun beroep omwille van de coronacrisis, terwijl de meerderheid verklaarde dat 'velen rondom hen' hun job zullen verliezen in de toekomst. Daar waar slechts een minderheid vreesde voor het verdwijnen van de eigen job of het eigen beroep, is er wel het aanvoelen dat er zich op collectief niveau een omvangrijke tewerkstellingscrisis (met massaal jobverlies) aan het voltrekken is. Gegeven de ondervertegenwoordiging van respondenten met lagere beroepsklassen en een lager opleidingsniveau in de steekproeven is het goed mogelijk dat de gerapporteerde prevalenties onderschat worden. Lagere beroepsklassen en opleidingsniveaus tonen zich immers in sterkere mate onzeker over hun beroep of job. Dit suggereert dat de werkelijke prevalentie van onzekerheid in de populatie werkenden wellicht hoger ligt dan hier werd vastgesteld.

Het sociaal profiel van hen die zich onzeker voelden was grotendeels gelijkaardig voor de drie soorten onzekerheid. Telkens kwamen de ‘verliezers van de modernisering’ als risicocategorie naar voor: arbeiders, lagere bedienden en lager geschoolden. Zij hebben een zwakkere arbeidsmarktpositie en vrezen daarom meer kans te maken om hun job of beroep te verliezen. Opmerkelijk was echter dat de verschillende leeftijdsgroepen andere samenhangen optekenden: daar waar ouderen zich in iets zekerder voelden over het behoud van hun job, waren ze juist iets onzekerder over het behoud van hun beroep. Het is mogelijk dat deze iets hogere scores bij ouderen veroorzaakt werden door de opname van uitspraken over veranderingen in beroepsinhoud in de meting en het voldoende voorbereid zijn op deze veranderingen. De sterkere toename van het ICT-gebruik op het werk door de COVID-19-crisis zou voor deze leeftijdscategorie immers als iets problematischer ervaren kunnen worden.

Tot slot viel op dat de drie onderzochte vormen van onzekerheid negatieve gevolgen inhielden. Alle drie gingen ze immers samen met een verlaging van diverse indicatoren van het welzijn en de gezondheid van de respondenten. Onzekerheid ‘voelt dus niet goed aan’ en tast ons mentaal welzijn en onze arbeids- en levenstevredenheid aan. Nieuw in deze studie was de vaststelling dat zowel job- als beroepsonzekerheid ook samengaan met allerlei minder gunstige maatschappelijke attitudes, zoals gevoelens van deprivatie, etnocentrisme en politieke machteloosheid. Opmerkelijk daarbij was zelfs de samenhang met samen-zweringsgedachten over de coronapandemie. Respondenten die onzeker waren over het behoud van hun job of beroep stemden immers in sterkere mate in met dergelijke gedachten. Dit suggereert dat onzekerheid ook maatschappelijke en zelfs politieke consequenties kan hebben, omdat een deel van de hoger vermelde attitudes tevens samenhangen met de voorkeur voor specifieke politieke partijen en het stemgedrag beïnvloeden. Tot slot viel op dat nationale jobonzekerheid samenging met een negatieve beoordeling van de overheid en haar beleid. Ook dit kan op termijn politieke consequenties hebben en het beleid beïnvloeden. De lange termijn gevolgen van deze vormen van onzekerheid dienen in de toekomst dan ook verder onderzocht te worden. Daarnaast suggereren de resultaten ook dat de overheid en het beleid op nationaal-, sectoraal- én bedrijfsniveau aandacht dient te besteden aan het verminderen van job- en beroepsonzekerheid, omdat deze percepties negatieve consequenties hebben voor individuen, organisaties én de samenleving als geheel.

BIBLIOGRAFIE

- Abts, K., Swyngedouw, M., & Jacobs, D. (2011). Politieke betrokkenheid en institutioneel wantrouwen: de spiraal van het wantrouwen doorbroken? In: Abts, K., Dobbelaere, K., & Voyé, L. (Eds.), *Nieuwe tijden, nieuwe mensen. Belgen over arbeid, gezin, ethiek, religie en politiek* (173-213). Leuven: Uitgeverij LannooCampus.
- De Witte, H., Vander Elst, T., & De Cuyper, N. (2020). Baanonzekerheid. In: Schaufeli, W., & Bakker, A. (Eds.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (447-458). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- De Witte, H., & Van Hoetegem, A. (2020). Tastte Corona ook de kwaliteit van de arbeid aan? *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 30(2), 39-45. Leuven: Steunpunt Werk/ Uitgeverij Acco.
- Frey, C., & Osborne, M. (2017). The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280.
- Vander Elst, T., De Cuyper, N., Baillien, E., Niesen, W., & De Witte, H. (2016). Perceived Control and Psychological Contract Breach as Explanations of the Relationships Between Job Insecurity, Job Strain and Coping Reactions: Towards a Theoretical Integration. *Stress & Health*, 36(2), 100-116.

De impact van COVID-19 op het vrijwillig personeelsverloop in België in 2020

Frank Vander Sijpe - Securex

ABSTRACT

Securex brengt jaarlijks verslag uit omtrent de personeelsverloopcijfers in België op basis van de database van het sociaal secretariaat. En het dient gezegd, 2020 was een jaar als geen ander. Getekend door de niet-aflatende aanwezigheid van een sinds generaties lang ongeziene pandemie die de naam 'corona' draagt. Het is interessant om na te gaan in welke mate COVID-19 impact heeft gehad op het personeelsverloop in het voorbije jaar, met name op werknemers die professioneel aan de slag zijn met een arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur (vast contract). Dit is in België nog steeds ruim tachtig procent van alle werknemers. Wat opvalt in de cijfers is dat het globaal personeelsverloop in 2020 een duik neemt. In tijden van onzekerheid, instabiliteit en angst, is het uiteraard menselijk en logisch dat werknemers met een vast contract in de eerste plaats eieren voor hun geld kiezen en zich onthouden van de risico's die een verandering van werkgever of van job onvermijdelijk met zich meebrengen. Het wegzakken van het vrijwillig personeelsverloop is geen goed nieuws voor de overheid. Meer bepaald in het licht van de ambitie om in België tegen 2030 een werkzaamheidsgraad van 80% te bereiken. Het samengaan van twee dynamieken zijn in dit streven immers heel belangrijk (zie Vandekerckhove, Goesart, & Struyven, 2021): enerzijds is er de behoefte aan jobcreatie (meer jobs die ruimte creëren voor de transities van inactief naar actief), en anderzijds is er de werknemersdynamiek. Hier gaat het over de mate waarin werknemers ook binnen het contingent van de bestaande jobs mobiel kunnen en willen zijn. Onze cijfers wijzen uit dat de huidige crisis de werknemersdynamiek in België, althans voor zij die aan de slag zijn met een arbeidscontract van onbepaalde duur, naar een dieptepunt heeft gebracht.

Dataset

De steekproef voor deze studie bestaat uit 42 477 werknemers, waaronder 18 797 arbeiders en 23 680 bedienden, en is gebaseerd op de gegevens van de Securex-klantenportefeuille, die 294 476 werknemers telt. Deze gegevens werden herwerkt zodat ze representatief zijn voor de Belgische markt wat betreft geslacht, statuut, leeftijd, bedrijfsomvang, arbeidsregime en de regio waarin de werknemer tewerkgesteld is.

Alleen werknemers die minstens één dag gewerkt hebben tijdens de overeenkomstige periode en die een contract van meer dan dertig dagen hebben, werden opgenomen in de steekproef. De volgende groepen werknemers werden uitgesloten: uitzendkrachten, werkstudenten en (brug)gepensioneerden. Opgelet: werknemers uit de openbare sector maken sowieso geen deel uit van de steekproef. Om er zeker van te zijn dat onze steekproef representatief was, werden ook werknemers van ondernemingen met meer dan 1000 werknemers uit de steekproef gehaald. Onderstaande cijfers hebben dan ook enkel betrekking op ondernemingen met maximaal 999 werknemers.

Methodologie

Bij *vrijwillige stopzetting* neemt de werknemer zelf het initiatief om de overeenkomst te beëindigen. De volgende subtypes horen thuis in de categorie vrijwillige stopzetting: opzeg door de werknemer, eenzijdige wijziging van de overeenkomst door de werknemer en opzeg met wederzijds akkoord.

We spreken van *onvrijwillige stopzetting* wanneer het initiatief bij de werkgever ligt. De volgende subtypes vallen binnen de categorie onvrijwillige stopzetting: overmacht, collectief ontslag, eenzijdige wijziging van de overeenkomst door de werkgever, faillissement, (brug)pensioen, contractbreuk, ontslag door de werkgever, overlijden en ontslag om dringende reden.

We berekenen het vrijwillig verloop als het aandeel werknemers in de steekproef die hun contract vrijwillig beëindigd hebben. Het onvrijwillig verloop drukken we uit als het aandeel werknemers in de steekproef van wie het contract onvrijwillig is beëindigd.

Resultaten

TABEL 1 biedt een globaal overzicht van het personeelsverloop in 2020. Naast de diverse types van beëindiging en de geregistreerde redenen van het verloop, maken we hier ook de vergelijking met de overeenkomstige cijfers in 2019.

TABEL 1 \ Personeelsverloop (2019 en 2020)

Type beëindiging	% in arbeidsmarkt 2020	% van totaal verloop 2020	% in arbeidsmarkt 2019	% van totaal verloop 2019
VRIJWILLIG BEÏNDIGD				
Opzeg werknemer	2,51%	14,04%	3,30%	16,44%
Wederzijds akkoord	2,33%	13,04%	2,69%	13,38%
Eenzijdige wijziging werknemer	0,21%	1,17%	0,23%	1,15%
Totaal vrijwillig verloop	5,05%	28,25%	6,22%	30,96%
ONVRIJWILLIG BEÏNDIGD				
Contractbreuk	1,43%	8%	1,48%	7,38%
Opzeg werkgever	1,12%	6,29%	1,19%	5,94%
Overmacht	0,39%	2,16%	0,37%	1,86%
Faillissement	0,80%	4,50%	0,23%	1,15%
(Brug)pensioen	0,60%	3,35%	0,39%	1,92%
Dringende reden	0,17%	0,96%	0,21%	1,04%
Overlijden	0,08%	0,42%	0,06%	0,31%
Eenzijdige wijziging werkgever	0,02%	0,12%	0,01%	0,07%
Collectief ontslag	0,01%	0,07%	0,02%	0,10%
Totaal onvrijwillig verloop	4,62%	25,87%	3,98%	19,78%
EINDE CONTRACT				
	8,03%	44,95%	9,70%	48,25%
ONBEKENDE REDEN				
	0,16%	0,93%	0,20%	1,00%
TOTAAL VAN ALLE CONTRACTBEÏNDIGINGEN				
	17,86%	100%	20,09%	100%

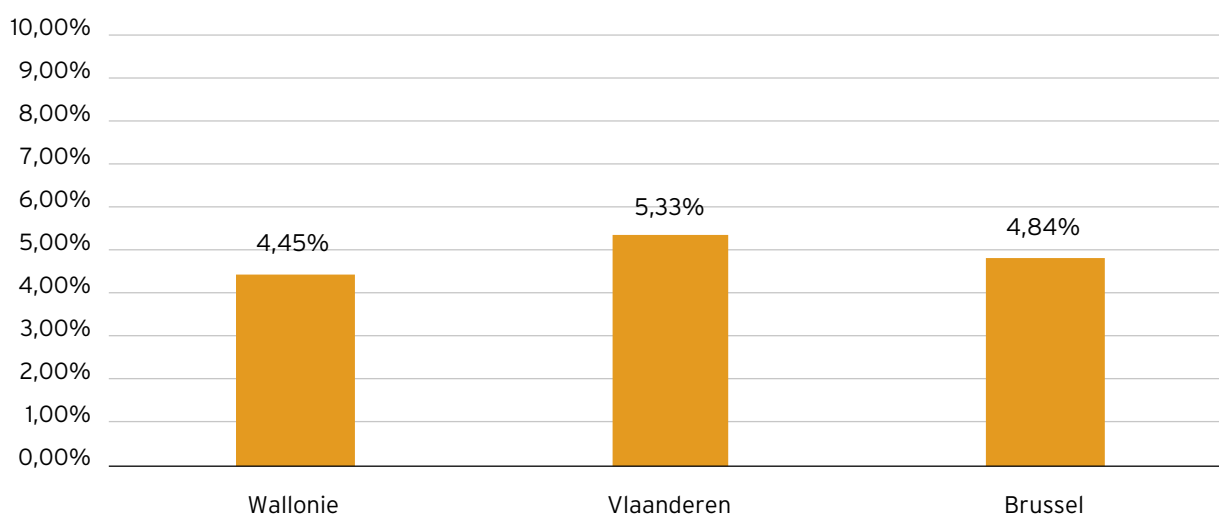
Bron: Securex

Wat opvalt is dat het globaal personeelsverloop een duik nam van 20,09% in 2019 naar 17,86% in 2020. In tijden van onzekerheid, onstabiliteit en angst, is het uiteraard menselijk en logisch dat werknemers met een vast contract in de eerste plaats eieren voor hun geld kiezen, en zich onthouden van de risico's die een verandering van werkgever of van job met zich meebrengen. Uit de cijfers blijkt dat het aantal vrijwillige ontslagen van werknemers met een vast contract in 2020 met 18% daalde ten opzichte van 2019. Terwijl er tussen 2015 en 2019 een jaarlijkse toename van 6% was. In 2019 waren er 6,22% vrijwillige vertrekkers, in 2020 nog maar 5,05%.

Er waren in 2020 16% meer onvrijwillige ontslagen, met name als gevolg van een aanzienlijke stijging van faillissementen en (pre)pensioenen, die hun hoogste percentage sinds 2015 bereikten. Minder voor de hand liggend is dat bedrijven die plots in een economische storm terecht komen, niet of nauwelijks overgaan tot de klassieke ontslagrondes in een poging alsnog het hoofd boven water te kunnen houden. Dat dit (nog) niet het geval is geweest, wijten we vooral aan de steunmaatregelen van de overheid (tijdelijke werkloosheid) die als het ware de arbeidsmarkt voorzag van een beschermende film, en aan de gespannen situatie op de arbeidsmarkt: structurele krapte dwingt organisaties om niet te overhaast werknemers te ontslaan die men mogelijk na de crisis weer moet gaan aanwerven (dit is labor hoarding), (zie Verschueren, 2021).

Deze tendensen lopen vrijwel gelijk in het volledige land, zowel tussen de gewesten als op vlak van bedrijfsgrootte. Het aantal vrijwillige ontslagen ligt wel iets hoger in Vlaanderen dan in de andere gewesten (zie **FIGUUR 1**). Uiteraard speelt ook het wegzakken van het aantal vacatures tijdens de crisis in 2020 (Statbel, 2020) mee in de verklaring van deze evolutie.

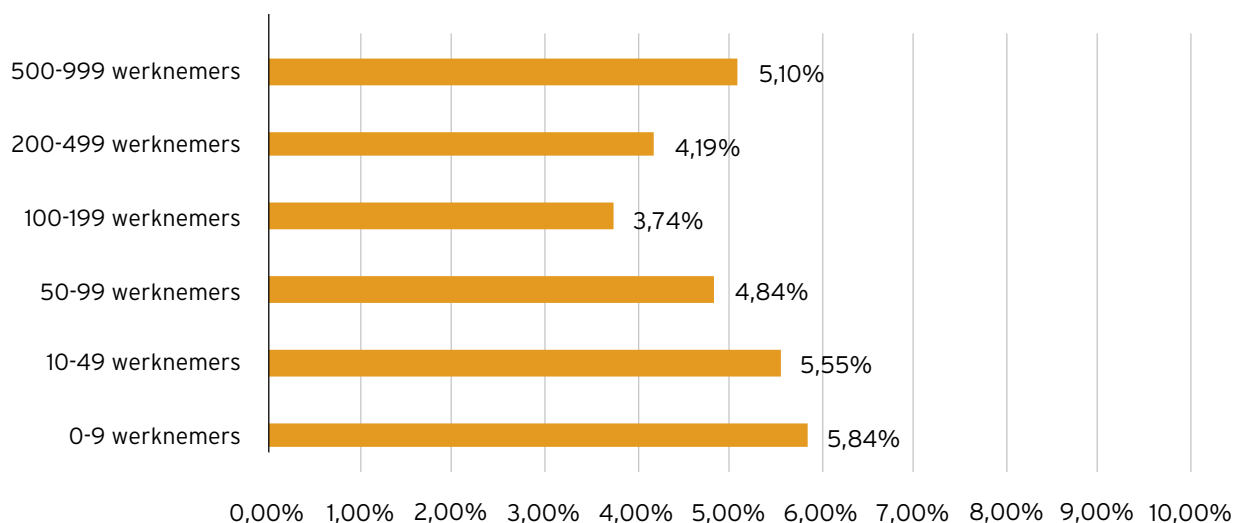
FIGUUR 1 \ Vrijwillig verloop werknemer met een arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur naar regio (2020)



Bron: Securex

Het vrijwillig personeelsverloop volgens bedrijfsgrootte (**FIGUUR 2**) vertoont een U-vormige curve. Vooral in kleinere (minder dan 100 werknemers) en in de iets grotere (meer dan 200 werknemers) organisaties lag het vrijwillig verloop in 2020 beduidend hoger.

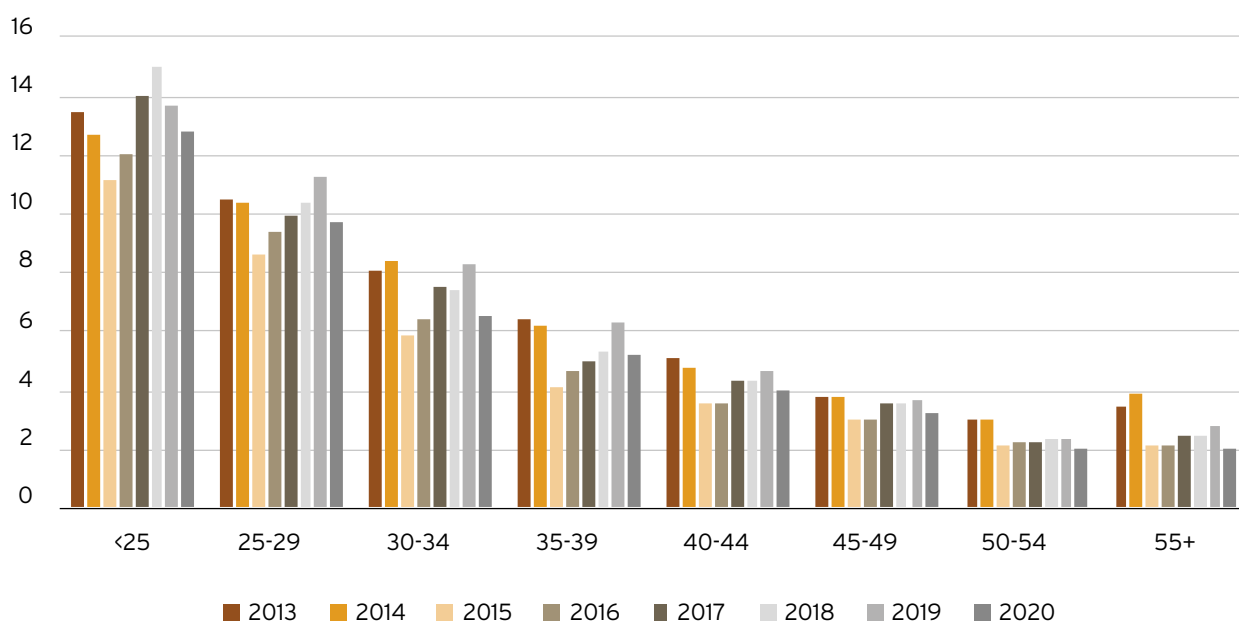
**FIGUUR 2 ** Vrijwillig verloop werknemers met een arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur naar bedrijfsgrootte (2020)



Bron: Securex

In **FIGUUR 3** stellen we vast dat er een verband bestaat tussen het vrijwillig verloop en leeftijd. Het vrijwillig verloop is het hoogste tussen de 25 en 35 jaar. Dat was in 2020 niet anders. Uiteraard heeft dit enerzijds te maken met de gepercipieerde marktwaarde en anderzijds met de evolutie van het loon en de extralegale voordelen die men opbouwt op basis van anciënniteit. Deze cijfers illustreren dat het water tussen verloopintentie en effectief vrijwillig verloop veel dieper is dan men doorgaans aanneemt. Het verwerven van een arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur is nog steeds iets wat de meeste werknemers niet zomaar te grabbel gooien voor een of ander lucratief voorstel.

**FIGUUR 3 ** Evolutie vrijwillig verloop volgens leeftijd (totaal) tussen 2013 en 2020



Bron: Securex

Limieten van het onderzoek

Ons onderzoek is gebaseerd op een representatieve steekproef voor de Belgische arbeidsmarkt wat betreft geslacht, statuut, leeftijd, bedrijfsomvang (tot 1000 werknemers), arbeidsregime en de regio van tewerkstelling. Op vlak van sectoren of paritaire comité's bevat de steekproef te weinig data om betrouwbare uitspraken te kunnen doen omtrent evoluties binnen elke sector of paritair comité.

De data met betrekking tot de evolutie van het personeelsverloop over de jaren heen zijn gebaseerd op de databanken van het sociaal secretariaat van Securex en zijn cross-sectioneel. Uiteraard zou het interessanter zijn mochten wij over longitudinale gegevens kunnen beschikken, aangevuld met een individuele survey of interviews, om de achterliggende verklaringen bij het personeelsverloop van jaar tot jaar beter in kaart te kunnen brengen.

Beleidsaanbevelingen

Wat met de ambitie om in België tegen 2030 een werkzaamheidsgraad van 80% te bereiken? Het samengaan van twee dynamieken (Heylen, Vandekerckhove, Vets, & Struyven, 2013; Vandekerckhove, 2021) zijn in dit streven heel belangrijk: enerzijds is er de behoefte aan jobcreatie (meer jobs die ruimte creëren voor de transitie van inactief naar actief), en anderzijds is er de werknemersdynamiek. Hier gaat het over de mate waarin werknemers ook binnen het contingent van de bestaande jobs mobiel kunnen en willen zijn. Uiteraard staan deze twee dynamieken niet los van elkaar. Wanneer er bijvoorbeeld veel vacatures gecreëerd worden, kun je ook meer werknemersdynamiek verwachten. Onze cijfers wijzen uit dat de huidige crisis de werknemersdynamiek in België, althans voor zij die aan de slag zijn met een arbeidscontract van onbepaalde duur, naar een dieptepunt heeft gebracht. Zowel voor wat betreft het vrijwillig ontslag als het ontslag ingeleid door de werkgevers. Gegeven het feit dat deze werknemersdynamiek, naast jobcreatie, een belangrijke hefboom is voor het verhogen van de werkzaamheidsgraad, is dit op zich geen goed nieuws voor de overheid in het licht van deze ambitie.

Er bieden zich nochtans opportuniteiten aan om de werkzaamheidsgraad in de nabije toekomst op te krikken in België. Verwacht wordt dat de impact van corona op onze arbeidsmarkt slechts tijdelijk een 'vertragende' invloed heeft. De trends die aan de basis liggen van het structureel stijgend aantal vacatures zetten zich door. De uittrede van de babyboomgeneratie (geboren tussen 1945 en 1965) zal, ondanks corona, leiden tot een groot aantal vervangingsaanwervingen. Anderzijds verwachten experts ook groeiaanwervingen, onder andere veroorzaakt door technologische evoluties. Zo berekende Agoria in een recent rapport (2018) dat voor elke job die verloren gaat ten gevolge van technologie, er gemiddeld 3,7 nieuwe jobs in de plaats zullen komen. Het op gang trekken van de werknemersdynamiek is, naast jobcreatie, dan ook een belangrijk element in de strategie om deze vacatures ingevuld te krijgen.

Wat werkt de werknemersdynamiek tegen?

De werknemersdynamiek is in België een oud zeer. Aan de basis ligt het feit dat het grootste deel van de werknemers in België nog altijd aan de slag is met een arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur, wat ook de beste garanties geeft inzake jobkwaliteit, bescherming en werkzekerheid. Ongeveer 90 procent van de Belgische werknemers is actief met dit type arbeidsovereenkomst.

In de praktijk stellen wij vast dat verloopintentie en effectief verloop twee begrippen zijn die procentueel steevast vrij ver uit elkaar liggen: velen denken er aan om van werkgever te veranderen, maar die intentie wordt nog steeds relatief weinig omgezet in concreet vrijwillig verloop, zoals blijkt uit onze cijfers.

De verklaringen hiervoor liggen langs werknemerszijde onder andere in het feit dat een aantal verloningselementen (vakantiedagen, loon, extralegale voordelen, enzoverder) verbonden zijn met het aantal dienstjaren. Dit leidt tot wat men in de volksmond omschrijft als 'gouden kooien'. Bovendien dient men in België best eerst een nieuwe job achter de hand te hebben, vooraleer zijn ontslag in te dienen, vrijwillig verloop geeft immers niet onmiddellijk recht op een vervangingsinkomen, wat wel het geval is wanneer men ontslag krijgt van zijn werkgever. Daarnaast is er nog de marktwaarde van een werknemer na verloop van tijd. Kwalificatieveroudering maakt dat werknemers niet altijd toegang krijgen tot een minstens evenwaardige en vergelijkbare job op de externe arbeidsmarkt. Ten slotte is er ook nog de realiteit dat werknemers vanaf een bepaalde leeftijd ervaren dat hun tewerkstellingskansen bijzonder sterk afnemen.

Langs werkgeverszijde is de bereidheid om over te gaan tot een gedwongen ontslag ook eerder beperkt. De redenen hiervoor zijn, onder andere, de nog steeds hoge ontslagkosten in België in vergelijking met andere Europese landen zoals blijkt uit een vergelijkend onderzoek van Deloitte (2018). Tijdens de pandemie bleek bovendien ook dat de meeste werkgevers getracht hebben hun talent aan boord te houden in afwachting van betere tijden. Dit fenomeen noemt men in de vakliteratuur 'labor hoarding': een praktijk waarbij bedrijven werknemers eerder kunstmatig in dienst houden, ook al is er geen voldoende werkvolume; bijvoorbeeld werknemers die tijdelijk niet voltijds kunnen worden ingezet omwille van een crisis of het tijdelijk wegvallen van de vraag naar goederen en diensten. De structurele schaarste op de arbeidsmarkt, gekoppeld aan de hogere directe en indirecte aanwervingskosten (Vander Sijpe, 2018) doet werkgevers kiezen om hun talenten aan boord te houden tot dat het economisch weer beter gaat, om dan wel over te gaan tot ontslag.

Call to action – Now is the time!

Willen wij alsnog in de richting van het objectief evolueren, dan hebben wij geen tijd te verliezen. Jobcreatie is op zich een deel van de oplossing, maar ook niet dé oplossing. Een eerste belangrijke uitdaging ligt erin meer mensen aan de slag te krijgen. Zoals professor Marc De Vos (Itinera, 2021) het onlangs verwoordde met een metafoor: "een voetbalwedstrijd win je met elf spelers, in België staat een halve ploeg niet eens op het plein". Wij zullen dringend werk moeten maken van het activeren van de nog beschikbare arbeidsreserves (Sourbron & Vansteenkiste, 2018) in België (onder andere de niet-beroepsactieven met bijna 500 000 langdurig zieken). Dat impliceert ingrijpende en significante aanpassingen op niveau van het arbeidsmarktbeleid en de arbeidswetgeving. Maar bovendien dienen we tegelijkertijd werk te maken van de werknemersdynamiek. Het is de olie in de machine. Hier zou de overheid een aantal initiatieven kunnen nemen die de obstakels op vlak van werknemersdynamiek verminderen (bijvoorbeeld het aanpakken van anciënniteitsgebonden verloning).

Een tweede grote uitdaging ligt in het werken aan het fameuze levenslang leren. We mogen in geen geval het risico van kwalificatieveroudering onderschatten tegen de achtergrond van een snel evoluerende technologie en automatisering. Re-skilling en up-skilling zijn nodig om de transities tussen sectoren met respectievelijk overschotten of tekorten mogelijk te maken en te faciliteren. En vergeten we vooral niet om te starten met zij die vandaag op de schoolbanken zitten. Uit recente onderzoeksresultaten op Europees niveau (Duyck, 2020) stellen wij vast dat de kwaliteit van ons onderwijs op basisoniveau al lang niet meer het niveau haalt van vroeger in vergelijking met een aantal andere landen.

BIBLIOGRAFIE

- Agoria. (2018). *Digitalisering en de Belgische arbeidsmarkt. Shaping the future of work*. Brussel: Agoria.
- Deloitte. (februari 2018). *België blijft één van de duurste landen voor ontslag ondanks ééngemaakt statuut en tax shift*. Deloitte.
- Itinera. (februari 2021). *De prioriteiten van de arbeidsmarkt*. Nextconomy, video youtube.
- Duyck, W., (2020, 1 juli). Een brandblusser voor het onderwijs. *De Standaard*.
- Heylen, V., Vandekerckhove, S., Vets, P. & Struyven, L. (2013). *Werknemers komen en gaan. Een analyse van de heterogeniteit in de werknemersdynamiek in België voor de periode 2006-2011* (DynaM Working Paper 2013/1). Leuven: HIVA-KU Leuven.
- Sourbron, M., & Vansteenkiste, S. (2018). De arbeidsreserve op de Vlaamse arbeidsmarkt ontleed. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 28(1), 10-18. Leuven: Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco.
- Statbel. (2021). *Vacatures op de arbeidsmarkt*. Statbel
- Vandekerckhove, T., Goesaert, T., & Struyven, L. (2021). *Onder de waterspiegel van werk en werkloosheid* (Dynam Corona Flash 8). Leuven: HIVA-KU Leuven.
- Vander Sijpe, F. (2018). *Interne Mobiliteit, reddingsboei in tijden van structurele schaarste?* Securex.
- Verschueren, P. (2021). *Wat onthouden we van de arbeidsmarkt in 2020?* Brussel: Federgon.

De impact van COVID-19 op menselijk kapitaal in organisaties

Kathleen Vangronsvelt - Antwerp Management School

Ans De Vos - Universiteit Antwerpen & Antwerp Management School

Vangronsvelt, K., & De Vos, A. (2021). *De impact van COVID-19 op het menselijk kapitaal in organisaties*. Onderzoek uitgevoerd in het kader van de SD Worx Leerstoel "Sustainable Careers", i.s.m. VBO/FEB, HRpro.be. Antwerpen, België: Antwerp Management School.

ABSTRACT

De coronacrisis verplicht organisaties om op zoek te gaan naar andere manieren van werken. Antwerp Management School, in samenwerking met VBO/FEB en HRpro.be, peilde op vier tijdstippen (april 2020, juni 2020, oktober 2020, januari 2021) bij bedrijfsleiders en hr-professionals naar de impact van de pandemie op het menselijk kapitaal in hun organisatie. De vier bevragingen samen resulteerden in 2473 ingevulde enquêtes. Uit de resultaten blijkt onder meer dat telewerk een centrale plaats veroverd heeft. Werkgevers zijn hun medewerkers meer gaan vertrouwen, maar worstelen met de verbondenheid van medewerkers die minder fysiek samen op de werkplek zijn. Heel wat organisaties moesten flexibel schakelen om te reageren op plotse wijzigingen in hun activiteitsgraad. Dit uit zich onder andere in de interne herallocatie van medewerkers en digitalisering van het werk. Een beperkt aantal organisaties zet daarbij ook in op tijdelijke inschakeling van personeel bij andere werkgevers. Tegelijk staan opleidingen onder druk in heel wat ondernemingen. De pandemie heeft de normale manier van werken in organisaties doorbroken en een aantal evoluties (o.a. telewerk, digitalisering) die reeds langer aan de gang waren, versneld ingang doen vinden. Inzicht in de gevolgen van de pandemie voor werk en loopbanen is niet alleen belangrijk voor organisaties om samen met hun medewerkers de crisis zelf zo goed mogelijk door te komen. Ze bieden ook handvaten om op langere termijn de (mentale) gezondheid, verbondenheid en inzetbaarheid van medewerkers te bewaken en op die manier de duurzaamheid van de loopbaan te waarborgen.

De coronacrisis verplicht organisaties om op zoek te gaan naar andere manieren van werken. Antwerp Management School, in samenwerking met VBO/FEB en HRpro.be, peilde op vier tijdstippen (april 2020, juni 2020, oktober 2020, januari 2021) bij bedrijfsleiders en hr-professionals naar de impact van de pandemie op het menselijk kapitaal in hun organisatie. De vier bevragingen samen resulteerden in 2473 ingevulde enquêtes. Uit de resultaten blijkt onder meer dat telewerk een centrale plaats veroverd heeft en dat werkgevers hun medewerkers meer zijn gaan vertrouwen, maar tegelijk worstelen met de verbondenheid van medewerkers die minder fysiek samen op de werkplek zijn. Heel wat organisaties moesten flexibel schakelen om te reageren op plotse wijzigingen in hun activiteitsgraad. Dit uit zich onder andere in de interne herallocatie van medewerkers en digitalisering van het werk. Een beperkt aantal organisaties zet daarbij ook in op tijdelijke inschakeling van personeel bij andere werkgevers. Tegelijk staan opleidingen onder druk in heel wat ondernemingen. De pandemie heeft de normale manier van werken in organisaties doorbroken en een aantal evoluties (o.a. telewerk, digitalisering) die reeds langer aan de gang waren, versneld ingang doen vinden. Inzicht in de gevolgen van de pandemie voor werk en loopbanen is niet alleen belangrijk voor organisaties om samen met hun medewerkers de crisis zelf zo goed mogelijk door te komen.

Ze bieden ook handvaten om op langere termijn de (mentale) gezondheid, verbondenheid en inzetbaarheid van medewerkers te bewaken en op die manier de duurzaamheid van de loopbaan te waarborgen. In dit artikel belichten we de voornaamste resultaten van het onderzoek. Voor gedetailleerde cijfergegevens verwijzen we de geïnteresseerde lezer graag naar het volledige onderzoeksrapport.

Informatie over de survey

Deze bevraging maakt deel uit van een grootschalig onderzoek naar de impact van COVID-19 op menselijk kapitaal in organisaties en is een samenwerking tussen Antwerp Management School, VBO/FEB en HRPro. be met de steun van Indiville/Bpact en HRmagazine. Ze kadert binnen de onderzoeksagenda van de SD Worx Leerstoel *“Next Generation Work: Creating Sustainable Careers”* aan Antwerp Management School. Sinds 2011 wordt binnen deze leerstoel onderzoek verricht naar veranderende loopbanen en wat dit betekent voor werknemers, werkgevers en de arbeidsmarkt.

De online enquêtes waren gericht naar Belgische bedrijfsleiders en hr-professionals. Wave 1 vond plaats tussen 3 en 18 april 2020 bij 1241 respondenten; wave 2 tussen 9 en 23 juni 2020 bij 426 respondenten; wave 3 tussen 13 oktober en 3 november 2020 bij 488 respondenten en wave 4 tussen 27 januari en 15 februari 2021 bij 318 respondenten. Een uitgebreide beschrijving van de respons in elk van deze golven is terug te vinden in het onderzoeksrapport.

De vier enquêtes werden verspreid via mailing en sociale mediakanalen van Antwerp Management School, VBO/FEB, HRpro.be en SD Worx. HRmagazine publiceerde bij elke wave de link in haar wekelijkse online nieuwsbrief. De bevestigingen werden opgebouwd rond de impact van de coronacrisis op vier centrale thema's met betrekking tot menselijk kapitaal in organisaties: telewerk, reactiestrategieën van werkgevers, welzijn en loopbanen van medewerkers.

Tijdens het schrijven van deze bijdrage liep de vijfde bevestigingsgolf van het onderzoek, alsook een werknemersbevestiging. De resultaten van beide worden mee opgenomen in het geactualiseerde onderzoeksrapport dat te verkrijgen is bij de auteurs.

Telewerk: here to stay

De impact van COVID-19 is ontegensprekelijk groot wat telewerk betreft. Waar we in België voor de coronacrisis gemiddeld 1,4 dagen per week van thuis uit werkten (ING, 2020), verplicht de pandemie velen onder ons tot 4 à 5 dagen *home office*. Niet enkel het gemiddeld aantal dagen per week stijgt, ook het aantal organisaties dat gebruik maakt van telewerk stijgt. Waar telewerk bij 63% van onze respondenten ook al voor de crisis ingeburgerd was, stijgt dit aandeel tot 85% in april 2020. Een percentage dat gedurende het hele onderzoek vrij stabiel blijft (juni 2020 86%, oktober 2020 85%, januari 2021 92%).

Als redenen waarom er voor de crisis geen thuiswerk was, geven respondenten slechts in 22% van de gevallen aan dat het door de aard van het werk niet mogelijk was. Denk bijvoorbeeld aan jobs in de retail of zorgsector. In 65,3% van de gevallen was telewerk niet voorzien voor de crisis, hoewel het door de aard van het werk wel mogelijk zou zijn. Denk bijvoorbeeld aan administratief werk waar er geen telewerk was omdat mensen thuis geen computer ter beschikking hebben, of geen toegang tot een database hebben. Dit wordt ook wel het ontbreken van respectievelijk *bricks* en *bytes* genoemd (de Kok, 2016). In 12,7% van de gevallen geven respondenten zelfs toe dat telewerk eigenlijk wel zou kunnen als men wil, maar dat niemand het doet. Denk bijvoorbeeld aan een bedrijfsleider die misnoegd reageert wanneer een medewerker thuiswerkt. Dit wordt ook wel het ontbreken van het nodige *behavior* in de organisatie genoemd (de Kok, 2016). De coronacrisis heeft alle organisaties uit de laatste twee groepen verplicht om telewerk uit te proberen. Vaak bleek dat best een aangename ontmoeting.

In oktober 2020 - 8 maanden in de crisis - geeft 75% van de respondenten immers aan dat de crisis hun visie ten opzichte van telewerk positief beïnvloedde. Ook binnen de groep bedrijven waar er voor de crisis geen thuiswerk was (37%), zegt slechts 6% dit niet te overwegen na de crisis. Als redenen waarom er in de toekomst meer telewerk zal gebeuren, antwoordt ongeveer de helft dat het gevreesde productiviteitsverlies uitblijft en dat medewerkers zich beter kunnen concentreren. De grootste voordelen van telewerk situeren zich wel in het wegvallen van de pendeltijd en het bevorderen van de werk-privébalans van medewerkers (respectievelijk 83% en 78% van de respondenten).

Organisaties hebben telewerk dus omarmd, maar erkennen wel de beperkingen. Waar 4 op 5 respondenten positief verrast zijn door de voordelen van online meetings, en respectievelijk 70% en 50% de waarde van online opleiding en sollicitatiegesprekken erkent, ziet de meerderheid geen toekomst in het online verwelkomen van nieuwe medewerkers. Ook de druk die telewerk legt op de verbondenheid tussen collega's en tussen medewerker en organisatie wordt duidelijk gevoeld. Ondanks de erkenning van de beperkingen van telewerk, wegen de nadelen duidelijk niet op tegen de voordelen. Vier op vijf respondenten zijn van mening dat telewerk ook na de pandemie een plaats heeft veroverd in hun organisatie. In juni 2020 zijn reeds negen op tien bevraagde organisaties bezig met een blijvend beleid voor telewerk.

Het is duidelijk dat telewerk een belangrijke plaats zal krijgen in het postcorona personeelsbeleid. De uitdaging voor organisaties zal zijn om telewerk op zo een manier te implementeren dat de voordelen gemaximaliseerd en de nadelen geminimaliseerd worden. Belangrijk hierbij is om medewerkers vrijheid te geven in het bepalen of, en wanneer ze telewerken. De positieve effecten van zelf te kunnen kiezen of je telewerkt of niet, zijn immers nog groter dan de positieve effecten van de mogelijkheid tot telewerk in een organisatie (Delanoeije, 2020). Daarnaast is het belangrijk om te erkennen dat niet elke medewerker even competent is in het werken op afstand. Naast opleidingen ter bevordering van digitale skills, kunnen werkgevers hier ook een verschil maken door hun medewerkers bijvoorbeeld te ondersteunen in het leren van het virtueel onderhouden van relaties (Mortensen & Haas, 2021). Ten slotte is het waardevol om, naast aandacht voor de medewerker, ook aandacht aan de taak te schenken. Niet alle activiteiten lenen zich immers even goed voor telewerk. We zagen al dat online onboarden (opstarten van nieuwe medewerkers) moeilijk is, maar ook activiteiten waar de focus ligt op creativiteit (Bloom, Jones, Van Reenen, & Webb, 2020) of relatie-ontwikkeling (Kramer, 2020), profiteren van een setting waar iedereen tegelijk fysiek aanwezig is.

Flexibel schakelen

Bij het begin van de pandemie (april 2020), en vooruitblikkend op de toekomst, stelt de grote meerderheid van de bevraagden (89%) de continuïteit van de organisatie na de crisis niet in vraag. Dit optimisme blijft doorheen het hele pandemiejaar aanwezig, al zien we hierin wel een aantal sectorverschillen. De continuïteit van de organisatie betekent echter niet automatisch continuïteit in de loopbaan van de medewerkers. Zo geeft doorheen onze bevragingen zowat 1 op 3 respondenten te kennen dat de crisis de loopbaan van medewerkers substantieel zal veranderen.

We zien in eerste instantie gevolgen voor de flexibele schil in organisaties. In april 2020 zette zowat 1 op 5 de samenwerking met uitzendkrachten en freelancers of andere externe medewerkers stop. Deze percentages bleven gelijkaardig in de daaropvolgende bevraging en kenden nadien een lichte daling. De flexibele schil wordt met andere woorden ingezet waarvoor ze bedoeld is: het snel kunnen schakelen in functie van een wijzigende vraag naar arbeid. Voor de loopbanen van de betrokken werknemers betekent dit echter dat de kwetsbaarheid van hun statuut voelbaar wordt. Hiertegenover staat dat in april 2020, 1 op de 10 werkgevers tijdelijk beroep deden op extra arbeidskrachten om het werk gedaan te krijgen.

Voor heel wat medewerkers in vast dienstverband betekende de dalende arbeidsvraag tijdelijke werkloosheid. In april 2020 voerde bijna 1 op 3 organisaties uit onze steekproef tijdelijke werkloosheid voor arbeiders in en bijna 1 op 2 voerde tijdelijke werkloosheid in voor bedienden. Deze aandelen kenden een daling in de daaropvolgende bevragingsgolven; in januari 2021 ging het nog om respectievelijk 1 op 8 en 1 op 4 ondernemingen. De ontslagintenties liggen in de participerende ondernemingen niet bijzonder hoog. In april 2020 achtte minder dan 1 op 5 organisaties het waarschijnlijk dat er medewerkers definitief zullen moeten vertrekken. Ook verder doorheen het pandemiejaar zien we dat organisaties niet geneigd zijn om naar ontslag te grijpen als middel om de crisis het hoofd te bieden.

Onze data suggereren ook dat de zogenoemde 'war for talent' niet is gaan liggen. Terwijl bij het begin van de pandemie 35% van de werkgevers een aanwervingsstop doorvoerde, is dit percentage in januari 2021 nog 16%. Omgekeerd zien we een stijging in het aandeel werkgevers dat blijft aanwerven zoals voorzien (stijging van 41% in april 2020 naar 59% in januari 2021). Deze bevindingen contrasteren met hoe werknemers zelf naar hun loopbaan kijken. Uit de bevraging uitgevoerd door de Universiteit Gent in april 2020 bleek bijvoorbeeld dat vooral tijdelijk werklozen zich zorgen maken: ongeveer 40% van hen vreesde toen hun baan definitief te verliezen als gevolg van de coronacrisis (Baert, Lippens, Moens, Sterkens, & Weytjens, 2020).

Naast deze eerder 'traditionele' reacties van werkgevers, zien we ook een kleine groep (7,3% in april 2020) die inzet op samenwerking met andere werkgevers om personeel tijdelijk te laten werken in een ander bedrijf waar de vraag naar arbeidskrachten extra hoog is door de crisis. Dergelijke initiatieven zijn interessant omdat ze werknemers uit de (tijdelijke of structurele) werkloosheid houden en als alternatief voor de tijdelijke werkloosheid ook een leerkans bieden aan de betrokken werknemers, en dus inzetbaarheidsbevorderend werken (Baert, De Vos, Marx, Struyven, Van der Beken, & Vansteenkiste, 2020). Dit gebeurde meestal via een overeenkomst met de andere onderneming (56%), maar ook via uitzendarbeid (16%), een multiwerkgeversovereenkomst (16%) of een werkgeversgroepering (11%).

De steunmaatregelen die op het moment van onze bevragingen nog steeds golden (denk aan tijdelijke werkloosheid en overbruggingsrecht voor zelfstandigen) maken dat de gevolgen voor de arbeidsmarkt nog niet echt zichtbaar zijn. Vooral voor de groepen die momenteel (tijdelijk) zonder werk zitten, bestaat het risico dat hun betrokkenheid bij hun werk(gever), maar ook hun mentaal welzijn en hun inzetbaarheid, gradueel afnemen. Dit betekent op termijn een substantieel risico voor de duurzaamheid van de loopbaan op persoonsniveau, maar houdt ook risico's in voor werkgevers die bij de heropstart van hun activiteiten niet meer iedereen aan boord kunnen trekken. Vooralsnog lijkt slechts een minderheid van de bevroegde werkgevers (17% in oktober, 12% in januari) bekommerd om de jobonzekerheid bij hun medewerkers, al zien we dat deze bekommernis wel hoger ligt in kleine ondernemingen en kwetsbare sectoren.

Gevolgen voor medewerkers

Mentaal welzijn

De aanhoudende pandemie en de bijhorende maatregelen hebben een negatieve impact op de geestelijke gezondheid van de bevolking (Sciensano, 2021). Werkgevers maken zich zorgen over het mentaal welzijn van hun medewerkers; meer dan 4 op 5 respondenten zeggen hiervan wakker te liggen. Ze ervaren ook toenemende moeilijkheden om de mentale gezondheid van hun medewerkers te ondersteunen. Waar bij het begin van de pandemie (april 2020) nog 2 op 3 bevroegde werkgevers aangaven dat deze ondersteuning vlot liep, was in januari 2021 nog slechts 1 op 2 deze mening toegedaan. Deze toenemende bezorgdheid weerspiegelt zich ook in de vrees voor verhoogde uitval van medewerkers; in april verwachtte slechts 1 op 3 respondenten meer afwezigheid door stress en werkdruk, in januari 1 op 2.

Een hoge werkdruk kan hier een rol in spelen. Doorheen het hele pandemiejaar ervaart slechts 40% van de bevroegde werkgevers de werkdruk als goed hanteerbaar voor hun medewerkers. Ook het niet kunnen kiezen of, en waar men werkt (bijvoorbeeld tijdelijk werkloos zijn of thuis zitten tijdens een lockdown) heeft een negatieve impact op het mentaal welzijn van medewerkers. Het negatieve effect van werkdruk en gebrek aan controle kan gebufferd worden door ondersteuning (Job Demands-Control-Support model; Karasek & Theorell, 1990). Gelukkig ziet een meerderheid van de respondenten voldoende ondersteuning van leidinggevenden (3 op 4) en van collega's onderling (4 op 5) in hun organisatie. Omgekeerd gelezen, betekent dit echter ook dat respectievelijk 25% en 20% van de respondenten van mening is dat er in hun organisatie niet voldoende ondersteuning van leidinggevenden en collega's is.

Verbondenheid en vertrouwen

Om mentaal gezond te functioneren, moeten de drie basisbehoeften uit de zelfdeterminatietheorie, namelijk autonomie, verbondenheid en competentie-benutting, ingevuld zijn (Deci & Ryan, 2000). De basisbehoeften van medewerkers aan autonomie en competentie-benutting invullen, lukt volgens 3 op 4 van onze respondenten nog vrij goed tijdens deze pandemie. 1 op 10 is trouwens ook van mening dat medewerkers, nog meer dan voor de pandemie, vaardig geworden zijn in het uitvoeren van hun job. Voor verbondenheid ligt dit moeilijker. Doorheen de verschillende meetmomenten zien we werkgevers worstelen met het invullen van de nood van hun medewerkers aan verbondenheid (1 op 3 in april en juni, 2 op 3 in oktober en januari). Hoewel een kleine minderheid (ongeveer 18%) van mening is dat de pandemie een positief effect heeft op de samenhangigheid tussen collega's, ervaart de meerderheid (meer dan 60%) toch een duidelijk negatieve impact.

De pandemie en bijhorende maatregelen bemoeilijken niet alleen de connectie tussen medewerkers onderling, maar ook de band tussen medewerker en werkgever staat onder druk. Ongeveer de helft van de respondenten ligt wakker van de betrokkenheid van medewerkers en meer dan 1 op 3 maakt zich zorgen over een mogelijk vertrek van goede medewerkers. Niet onterecht overigens. In een recente studie bleek dat, in vergelijking met andere jaren, dubbel zo veel medewerkers aangeven uit te kijken naar een andere job (Van den Broeck, 2021).

Wanneer we specifiek vragen naar het vertrouwen van werkgevers in hun medewerkers, ontdekken we een positief verhaal. Meer dan de helft van de bevroegden geeft aan meer vertrouwen in medewerkers te hebben dan voor de crisis (ten opzichte van 11% minder vertrouwen in oktober en 6% in januari). We zien dat 1 op 3 werkgevers minder controleert op het aantal gewerkte uren (ten opzichte van 1 op 20 meer) en dat meer dan de helft positiever staat ten opzichte van een flexibele uurregeling dan voor de crisis (ten opzichte van 5% die er minder positief tegenover staat). Het is vooral de ervaring van de goodwill van medewerkers ten aanzien van de organisatie, die de hoogte in gaat (1 op 4 vindt de goodwill hoger dan voor de crisis). Het geloof in de integriteit van medewerkers (doen ze wat ze zeggen en zeggen ze wat ze doen?) en in hun vaardigheid (kunnen ze doen wat ze moeten doen?) blijft nagenoeg onveranderd.

Werkgevers erkennen de druk die de pandemie met zich meebrengt op de mentale gezondheid van hun medewerkers. Ze ervaren hun ontoereikendheid in het invullen van de basisbehoefte aan verbondenheid, maar schenken hun medewerkers wel meer vertrouwen dan voor de pandemie. De uitdaging voor werkgevers wat betreft het mentale welzijn van hun medewerkers, zowel tijdens als na de pandemie, is tweeledig. Enerzijds het aanhouden van het gestegen vertrouwen en geven van autonomie. Dat dit niet voor elke organisatie even vanzelfsprekend is, kunnen we afleiden uit de sterke groei van bedrijven gespecialiseerd in controlemiddelen voor afstandswerk (Mortensen & Gardner, 2021). Anderzijds het vinden van manieren om verbinding te creëren en te behouden wanneer we veel minder fysiek samen op de werkplek zijn. Inzichten uit de antropologie, zoals 'kampvuurmomenten' (Kramer, 2020) en het belang van rituelen (Lee, Mazmanian, & Perlow, 2020) kunnen hier een leidraad zijn.

Inzetbaarheid

De meeste organisaties hebben een positieve kijk op de inzetbaarheid van hun medewerkers. Doorheen onze bevestigingen stelt zowat 4 op 5 respondenten dat ze met hun huidige medewerkers de juiste competenties aan boord hebben om na de crisis hun activiteiten verder te zetten, ook al stelt zowat 1 op de 3 respondenten dat jobs in hun organisatie door de crisis fundamenteel zullen veranderen. Er lijkt nog geen bezorgdheid over een kwalitatieve mismatch in competenties. In eerder onderzoek dat we uitvoerden net voor de uitbraak van de pandemie (Desmet & De Vos, 2020), rapporteerde de meerderheid van de werknemers veranderingen in hun manier van werken en/of de inhoud van hun takenpakket de voorbije drie jaar, en ze verwachtten daarbij nog meer wijzigingen de komende jaren. De pandemie heeft deze veranderingen in een hogere versnelling gebracht.

Om interne schommelingen en onevenwichten in de arbeidsvraag op te vangen, namen heel wat ondernemingen initiatieven op hun interne arbeidsmarkt. Werknemers werden in zowat 1 op de 5 organisaties ingeschakeld in andere afdelingen of kregen alternatieve opdrachten. Er gebeurden ook ingrepen in de manier van werken (naast het eerder besproken telewerk). Zo voerde in april 2020 24% van de ondernemingen aanpassingen door in het werk zelf, een cijfer dat opliep tot 30% in januari. Daarnaast was er ook een toename in de mate van digitalisering van het werk (een cijfer dat evolueerde van 37% in april 2020 tot 56% in januari 2021).

Tijd voor ettelijke en uitgebreide opleidingen was er niet om de omschakeling naar andere manieren van werken of takenpakketten te begeleiden: in een aantal organisaties (17% in juni, 25% in oktober) werden de voor 2020 voorziene opleidingsbudgetten bovendien teruggeschoefd of zelfs geannuleerd (in januari 2021 stelt 19% dat in vergelijking met het jaar voordien, er veel minder of zelfs geen opleidingen voorzien zijn). De meerderheid van de opleidingen die in 2020 wel nog doorgingen, vonden online in plaats van fysiek plaats – wat op zich ook een digitale basisvaardigheid veronderstelt. Heel wat werknemers hebben het voorbije jaar een leercurve doorlopen op dat vlak.

Naast digitale vaardigheden dienden ook twee andere competenties die vooropstaan als ‘competenties voor de toekomst’ – omgaan met veranderingen en flexibiliteit – te worden ingezet (Desmet & De Vos, 2020). Een verandering van takenpakket, of inschakeling in een andere afdeling, intern of extern, vergt immers heel wat aanpassingsvermogen en biedt ook mogelijkheden tot het ontwikkelen van nieuwe functionele en relationele competenties, wat de inzetbaarheid ten goede komt (De Vos, Jacobs, & Verbruggen, 2021). Opvallend is wel dat zulke bredere ontwikkelingsmogelijkheden niet altijd als dusdanig herkend worden, op dat vlak laten ondernemingen nog kansen liggen. Terwijl bijvoorbeeld in oktober 2020 32% tijdelijk werknemers inschakelt in andere afdelingen als reactie op de crisis, vermeldt slechts 15% dit als een ontwikkelingsinitiatief. Breder ontwikkelen dan de klassieke opleiding alleen, vraagt misschien minder financiële inspanning dan gedacht, maar dan is het bewust benoemen en bespreken van dit leerproces en de verworven competenties wel een voorwaarde.

Samengevat, blijkt de crisis de inzetbaarheid van werknemers die nog aan de slag zijn vooralsnog niet in het gedrang te brengen. Er zijn wel nog onontgonnen mogelijkheden om de impact op het werk mee te nemen in een duurzaam loopbaanbeleid, waarbij medewerkers in dialoog met leidinggevend hun leerervaringen bespreken, zowel vanuit het perspectief van ‘kunnen’ (verworven competenties) als ‘willen’ (wat die ervaringen betekenen in termen van motivatie, loopbaanperspectief of werkgoesting). Dergelijke dialoog biedt bovendien kansen om de crisis van verbondenheid en de uitdagingen op het vlak van mentaal welzijn aan te pakken vanuit een inhoudelijke insteek.

BIBLIOGRAFIE

- Baert, S., De Vos, A., Marx, I., Struyven, L., Vansteenkiste, S., & Van Der Beken, W. (2020) *Expertenadvies relance Vlaamse arbeidsmarkt*. Rapport opgemaakt voor de Vlaamse Overheid, Departement Werk en Sociale Economie.
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., & Weytjens, J. (2020). *Wat denken Vlaamse werknemers over de gevolgen van de coronacrisis voor hun carrière?* Onderzoeksrapport. Gent: Universiteit Gent.
- Bloom, N., Jones, C.I., Van Reenen, J., & Webb, M. (2020). Are ideas getting harder to find? *American Economic Review* 2020, 110(4): 1104-1144.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what " and " why " of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Delanoëij, J. (2020). De impact van thuiswerk op werknemerswelzijn en -prestatie. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 30(2), 30-38. Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco.
- de Kok, A. (2016). The new way of working: Bricks, bytes, and behavior. *Impact of ICT on Work*, 9-40.
- Desmet, S., & De Vos, A. (2020). De impact van (technologische) veranderingen op werk, competenties en inzetbaarheid. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 30(2), 69-75. Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco.
- De Vos, A., Jacobs, S., & Verbruggen, M. (2021). Career transitions and employability. *Journal of Vocational Behavior 50th Anniversary Issue*, 126, published online 20 April 2021; <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103567>.
- ING. (2020). *De wereld na Covid-19: De sociaal-economische prijs van telewerk*. ING Belgium Economic Newsletter Reeks.
- Karasek, R.A., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books, New York.
- Kramer, J. (2020) *Werk heeft het gebouw verlaten. Anders samenwerken na de corona cultuurschok*. Boom, Amsterdam.
- Lee, M. Y., Mazmanian, M. A., & Perlow, L. (2020). Fostering positive relational dynamics in teams: The power of spaces and interaction scripts. *Academy of Management Journal* 63(1), 96-123.
- Mortensen, M., & Gardner, H.K. (2021). WFH is corroding our trust in each other. *Harvard Business Review*, Digital Article, February 10.
- Mortensen, M., & Haas, M. (2021). Making the hybrid workplace fair. *Harvard Business Review*, Digital Article, February 24.
- Sciensano. (2021). *Het gebruik en het aanbod van drugs tijdens de COVID-19-pandemie in België. Thematisch rapport: Resultaten van de online enquête Drugs & COVID-19 in 2020*. Sciensano: Brussel, België.
- Van den Broeck, A. (2021). RED Report 2021. *Samen voor meer Jobtimisme*. Geraadpleegd van <https://www.tempo-team.be/nl/redreport>

Telewerk tijdens de coronacrisis: één jaar verder

Cornelia Vandenberghe - Departement Werk en Sociale Economie

ABSTRACT

Ook in België en Vlaanderen heeft de coronacrisis de manier waarop mensen werken veranderd. In maart 2020 sloten velen de deur van hun werkplek achter zich om op ongeziene schaal van thuis uit te werken. Met gegevens van de ERMG-enquête en van de Enquête naar de Arbeidskrachten, maakt dit artikel de balans op van één jaar telewerk tijdens corona. In april 2020 werkte bijna de helft van de beschikbare werknemers minstens deels op afstand. Het telewerk daalt in de zomer van 2020, maar stijgt terug tijdens de herfst, het moment van de tweede golf. In de maanden januari-april 2021 blijft het aandeel van de beschikbare werknemers dat aan telewerk doet steeds boven 45%. De Vlaamse ondernemingen werken dus op grote schaal vanop afstand, met de sectoren van de consultancy, de engineering services, en de informatie en communicatie op kop. Tegelijk zou het vele telewerk de arbeidsproductiviteit parten spelen. Bij ondernemingen die telewerken, geeft 45,0% aan dat hun arbeidsproductiviteit lijdt onder het telewerk tijdens corona. Telewerk zou vooral het uitwisselen van ideeën en het netwerken bemoeilijken. Verder blijkt dat telewerk sterk samenhangt met opleidingsniveau: hooggeschoolden werken veel vaker thuis dan midden- en laaggeschoolden. Tot slot blijkt dit artikel ook vooruit: blijft telewerk ook na corona deel uitmaken van de werkweek? Als we mogen afgaan op de Vlaamse werkgevers wel: uit de ERMG-enquête blijkt dat werkgevers schatten dat hun werknemers gemiddeld 1,3 dagen per week zouden telewerken na corona. Dat is een stijging met bijna 1 dag per week vergeleken met het pre-crisisgemiddelde van 0,4 dagen per week. In de toekomst zullen vele Vlaamse werknemers vermoedelijk hybride werken: telewerk is wellicht een blijver.

De coronacrisis heeft de manier waarop mensen werken dooreengeschied. Met de start van de lockdown in België in maart 2020 ruilden vele werknemers en zelfstandigen de werkplek noodgedwongen voor een tafel thuis. Ook in 2021 blijft telewerk voorlopig de norm; het blijft een belangrijk instrument om de coronacijfers laag te houden. Dit artikel maakt de balans op van één jaar telewerk. Hoe evolueerde het globaal gebruik van telewerk in Vlaanderen tussen april 2020 en april 2021? In welke bedrijfstakken zijn werknemers het meest overgeschakeld naar telewerk, hetzij voor enkele dagen per week, hetzij voltijds? Verder wordt de impact van dit verplichte telewerk op de productiviteit van werknemers bekeken, en de oorzaken achter verminderde arbeidsproductiviteit. Er wordt ook ingezoomd op het gemiddeld profiel van de telewerker: bepaalde bevolkingsgroepen hebben vaker jobs waar ze aan telewerk kunnen doen. Tot slot bekijken we of telewerk ook na de coronacrisis een onderdeel van de werkweek blijft.

Dit artikel steunt op cijfers uit de ERMG-enquête en de EAK-enquête. De ERMG-enquête is een werkgeversbevraging georganiseerd door de Economic Risk Management Group (ERMG). Deze bevraging wordt gecoördineerd door de Nationale Bank van België en het Verbond van Belgische ondernemingen (VBO). In samenwerking met de Belgische werkgeversorganisaties¹ volgen zij met de ERMG-enquête de impact van corona op Belgische sectoren en bedrijven op.

¹ BECI, Boerenbond, NSZ, UCM, UNIZO, UWE en VOKA.

Daarbij wordt ook gepeild naar telewerk. Wel moet opgemerkt worden dat dit geen representatieve bevraging is en dat deelname vrijwillig is. Bovendien varieert het tussen de verschillende rondes van de enquête welke werkgeversorganisaties en ondernemingen deelnemen. Om te corrigeren voor eventuele oververtegenwoordiging van bedrijfstakken, zijn de gemiddeldes in dit artikel gestratificeerd per bedrijfstak.

De Enquête naar de Arbeidskrachten (EAK) is een representatieve steekproef van Belgische huishoudens georganiseerd door Statbel (Algemene Directie Statistiek - Statistics Belgium). Deelname is verplicht indien men uitgenodigd wordt voor de bevraging. Eén van de vragen die gesteld wordt, is of de bevroagde soms of gewoonlijk van thuis uit werkte in een bepaalde referentieperiode.

De EAK registreert zowel de woon- als werkplaats van de persoon die ondervraagd wordt. De ondernemingen die deelnemen aan de ERMG-enquête worden ingedeeld volgens de locatie van hun hoofdzetel. Verder richt de ERMG-survey zich tot de privésector: bepaalde publieke sectoren zoals het onderwijs, het openbare deel van de zorg en de ambtenarij worden niet meegenomen in de enquête.

Veel bedrijven met vestigingen en werknemers in Vlaanderen hebben een hoofdzetel in Brussel. Om een zo accuraat mogelijk beeld te bieden van telewerk in Vlaanderen, neemt dit artikel ondernemingen in de ERMG-surveyresultaten mee wanneer ze aan twee voorwaarden voldoen. De onderneming is lid van de Boerenbond, Unizo, Voka of NSZ, en zijn hoofdzetel is gevestigd in het Vlaams Gewest of het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

Telewerk of thuiswerk?

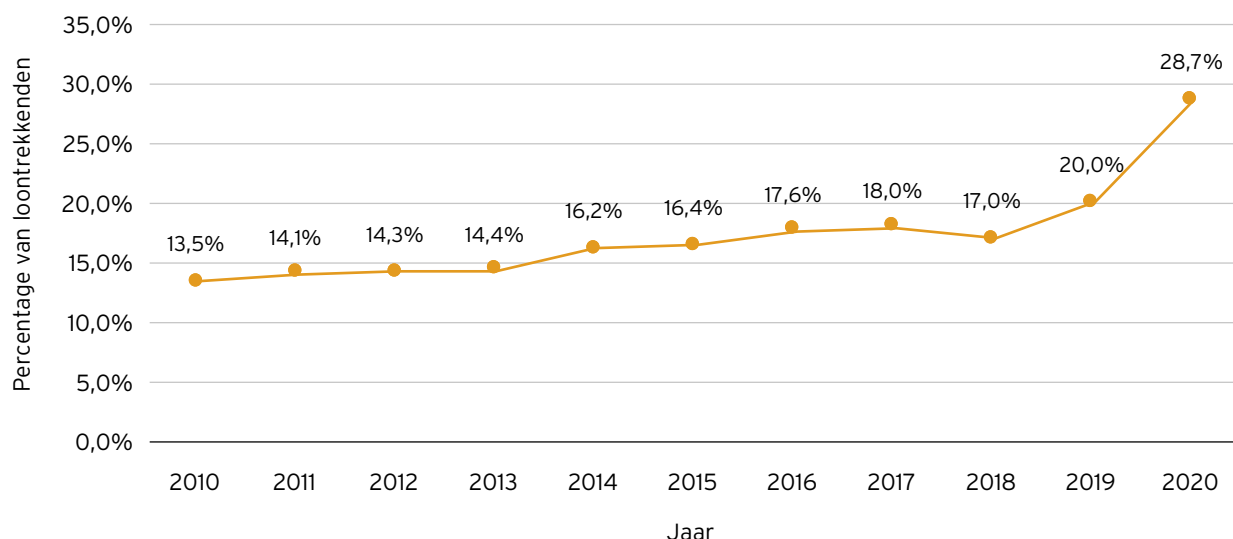
De begrippen 'telewerk' en 'thuiswerk' worden vaak als synoniemen gebruikt, maar op juridisch vlak zijn ze niet inwisselbaar. Telewerk is wanneer een werknemer vanop afstand werkt, waarbij de werkgever de nodige middelen voorziet, zoals een computer en een internetverbinding. Thuiswerk komt minder vaak voor, dit is wanneer een werknemer werkt van op zijn of haar eigen computer zonder controle van de werkgever. Zowel telewerk als thuiswerk kunnen van thuis uit gebeuren, maar evengoed vanuit een satellietkantoor of een andere locatie (ACV, n.d.).

De ERMG-enquête bevraagt telewerk en de EAK-enquête vraagt of mensen soms of gewoonlijk van thuis uit werken. De EAK-enquête maakt zo geen expliciet onderscheid tussen tele- en thuiswerk. In coronatijden betekent telewerken wellicht van thuis uit werken. Daarom kan dit artikel - dat telewerk evalueert tijdens de coronacrisis - ervanuit gaan dat de EAK en de ERMG-enquête ongeveer hetzelfde bevragen. In andere jaren is dat minder vanzelfsprekend.

Telewerk voor de coronacrisis

Telewerk was voor het uitbarsten van de coronacrisis in 2020 al gestaag in opmars. In 2010 bedroeg het aantal in Vlaanderen wonende loontrekkenden dat soms of gewoonlijk thuis werkte 13,5%. Tegen 2019 was dit aandeel bijna verdubbeld tot 20,0% (**FIGUUR 1**). In het coronajaar 2020 nam het aantal loontrekkenden dat soms of altijd thuiswerkt fors toe: 28,7% van de loontrekkenden in Vlaanderen gaf aan soms of gewoonlijk thuis te werken. Op één jaar tijd ging het aandeel (occasionele) thuiswerkers zo met 8,7 procentpunt omhoog. Als we de zelfstandigen (exclusief helpers) mee opnemen, werkte 34,0% soms of gewoonlijk van thuis in 2020. Dit is een stijging van 7,9 procentpunt ten opzichte van 2019: toen werkte 26,1% van de zelfstandigen en loontrekkenden in Vlaanderen soms of gewoonlijk thuis. Hierbij moet opgemerkt worden dat dit cijfer ook de periode januari-februari 2020 bevat. In werkelijkheid lag het aandeel van thuiswerkende Vlamingen tijdens de coronacrisis wellicht hoger dan 34,0%.

FIGUUR 1 \ Percentage van loontrekkenden wonend in het Vlaams Gewest dat soms of gewoonlijk thuis werkt.



Noot: in 2017 werd de EAK grondig hervormd. Dit zorgt voor een breuk in de resultaten, en daarom kunnen de cijfers vanaf 2017 niet zomaar vergeleken worden met de cijfers voor 2017.

Bron: Statbel (Algemene Directie Statistiek - Statistiscs Belgium), Enquête naar de arbeidskrachten.

Het gebruik van telewerk tijdens de coronacrisis

FIGUUR 2 toont de werknemersorganisatie van bedrijven in Vlaanderen en Brussel tijdens de coronacrisis. Zo wordt weergegeven welk aandeel van de beschikbare werknemers elke maand volledig of deels vanop afstand werkte. 'Beschikbare werknemers' betekent dat deze cijfers berekend zijn op het aantal werknemers dat effectief aan het werk is. Tijdelijk werklozen, werknemers op vakantie of met ziekteverlof worden niet meegenomen. De maandelijkse telewerkcijfers gebaseerd op de ERMG-enquête liggen stuk voor stuk wat hoger dan het EAK-thuiswerkcijfer van 34,0%. Dat kan verklaard worden door het feit dat het EAK-cijfer voor 2020 ook de periode voor de coronacrisis bevat (januari tot half maart).

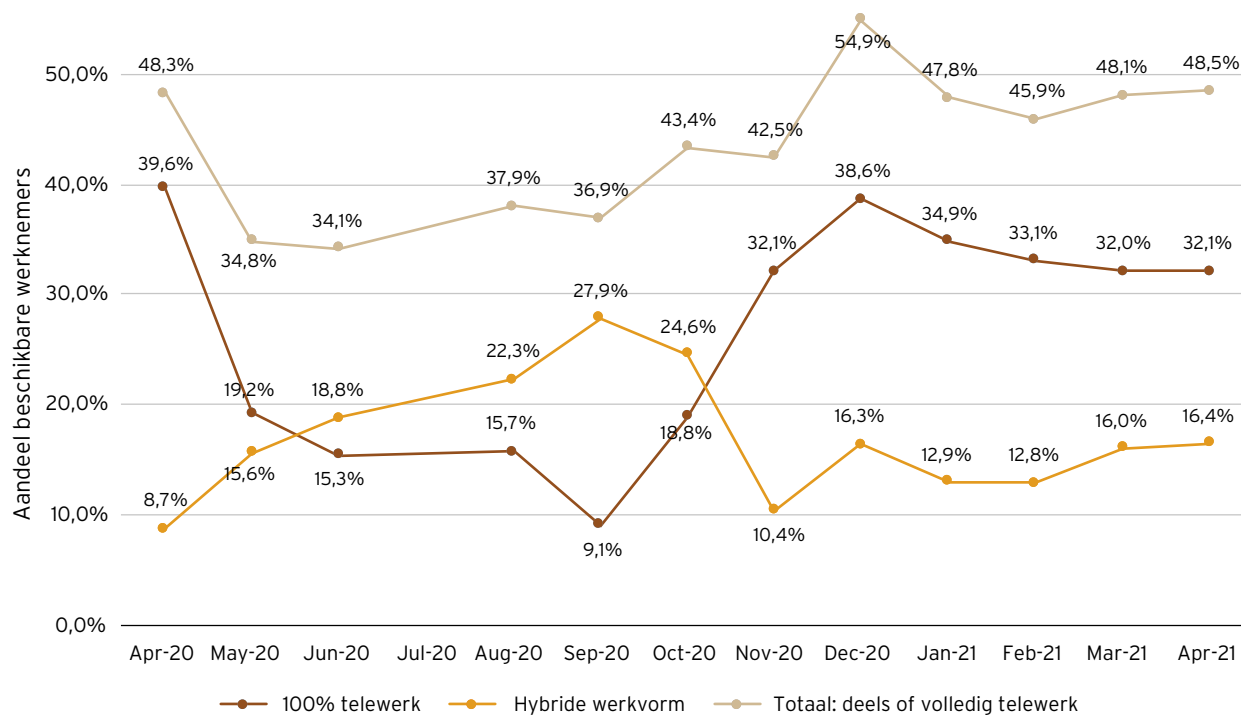
In april 2020, tijdens de eerste, strikte lockdown, werkte ongeveer 4 op de 10 werknemers in Vlaanderen volledig vanop afstand. 8,7% van de beschikbare werknemers wisselde de werkplek af met telewerk. Dat betekent dat bijna de helft (48,3%) van de beschikbare werknemers in Vlaanderen toen aan telewerk deed.

Vanaf mei 2020 werden de coronamaatregelen geleidelijk minder streng. Op 11 mei 2020 gingen de niet-essentiële winkels terug open en enkele dagen later mochten de niet-medische contactberoepen terug aan de slag. In mei ligt het telewerk in Vlaanderen dan ook flink lager dan in april, en dat blijft zo gedurende de hele zomer. Waar in april nog 48,3% van de beschikbare werknemers minstens één dag aan telewerk deed, schommelt dit aandeel tussen 30% en 40% in de zomermaanden.

In oktober en november klimt het aantal werknemers dat telewerkt sterk. Half oktober moest de horeca de deuren sluiten en in november gingen ook de niet-essentiële winkels verplicht dicht. Ook de niet-medische contactberoepen moesten het werk neerleggen. Telewerk werd bovendien een wettelijke verplichting (D'hoore, 2020). Deze verstrengde coronamaatregelen tekenen zich duidelijk af in de telewerkcijfers van de ERMG. Tussen september en oktober 2020 stijgt het aandeel beschikbare werknemers dat deels of volledig telewerkt met 6,5 procentpunt. Terwijl het aandeel 'voltijds' telewerkenden uit haar dal schiet en meer dan verdubbelt naar bijna 19,0%, neemt het aandeel werknemers dat telewerk met werk op de werkplek combineert af. Dit hoeft niet te verwonderen: veel mensen die hybride kunnen werken, kunnen wellicht volledig vanop afstand werken.

Vanaf januari 2021 schommelt het aandeel telewerkers tussen 45% en 50%. Van alle werknemers die aan het werk zijn, werkt tussen de 4 en de 5 op 10 dus minstens deels op afstand tijdens de eerste maanden van 2021.

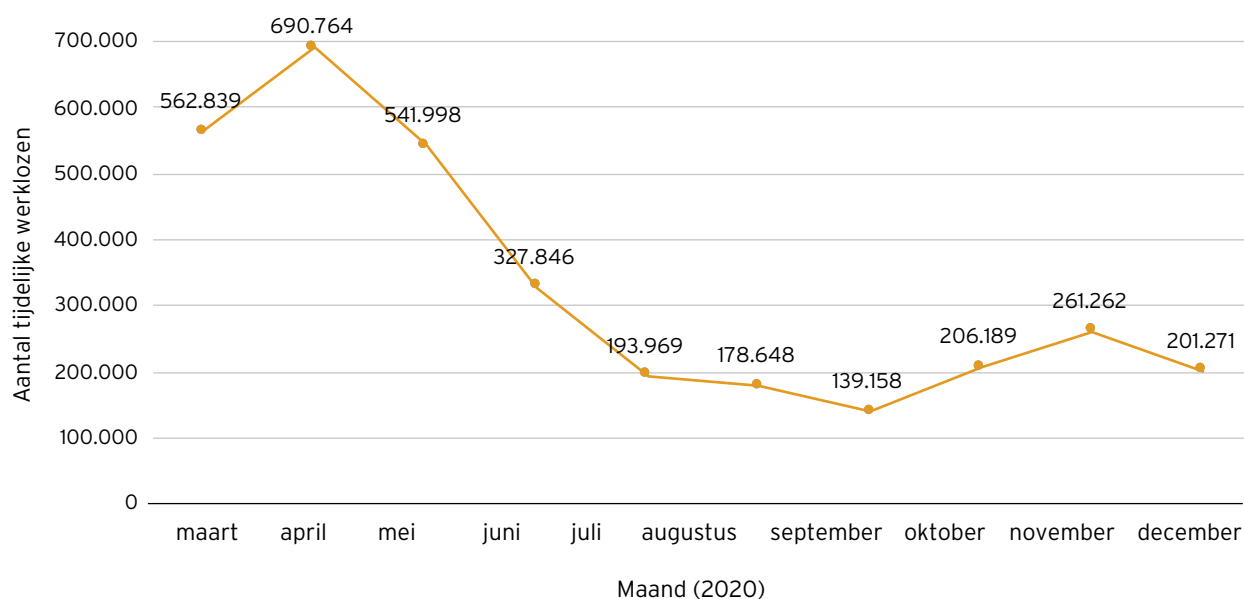
**FIGUUR 2 ** Aandeel beschikbare werknemers dat volledig op afstand werkt (100% telewerk) of telewerk combineert met werk op de werkplek (Hybride werkvorm). Gewogen gemiddelde op basis van het aantal werknemers in de onderneming en in de sector. Bij Boerenbond, NSZ-, Unizo- en Voka-ondernemingen.



Noot: in juli 2020 werd de ERMG-survey niet afgenomen.

Bron: ERMG-enquête, bewerking: DWSE.

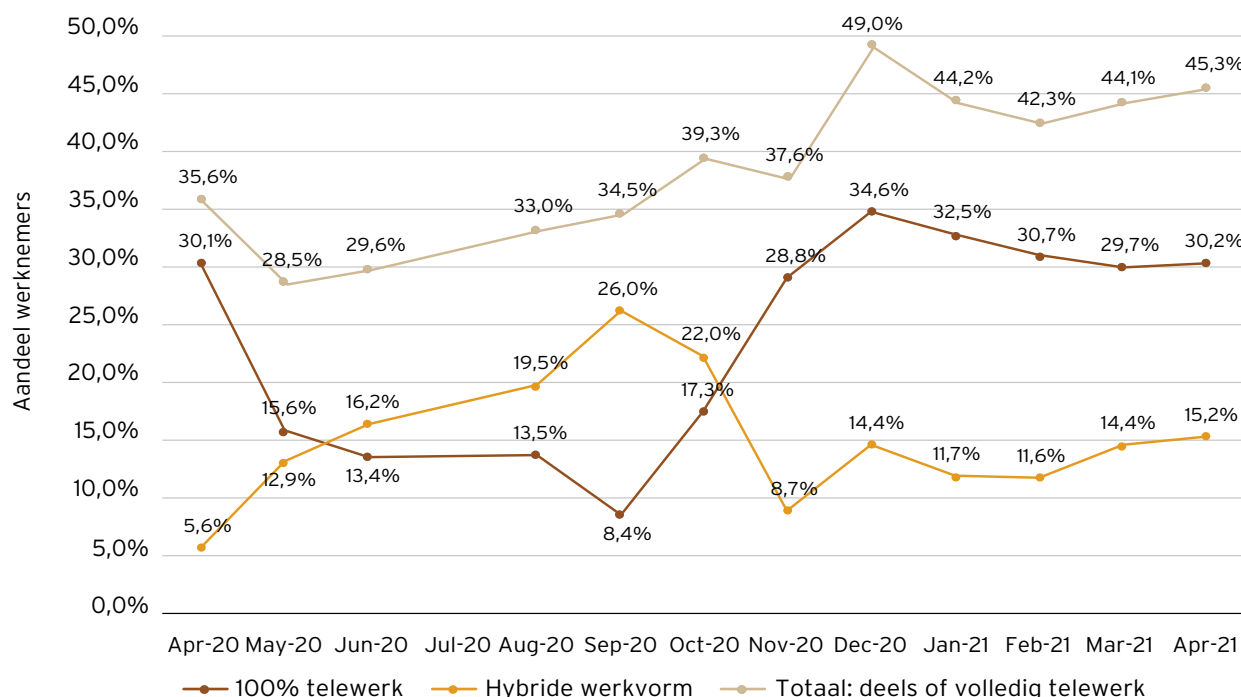
**FIGUUR 3 ** Aantal werknemers in tijdelijke werkloosheid in het Vlaams Gewest.



Bron: RVA.

In april 2020 waren bijna 700.000 Vlamingen tijdelijk werkloos. Veel van deze mensen hebben wellicht jobs waarbij telewerk relatief moeilijk te realiseren is. Wanneer de tijdelijke werkloosheid daalde (**FIGUUR 3**), keerden veel van deze mensen naar hun werk terug. Zo kan het aandeel telewerk bij beschikbare werknemers afnemen, terwijl in absolute cijfers nog steeds evenveel mensen van thuis uit werken. Telewerkcijfers berekend op de beschikbare werknemers kunnen zo een vertekend beeld geven. **FIGUUR 4** toont het aandeel werknemers dat telewerkt, berekend op het volledige aantal werknemers. Zo wordt duidelijk dat gedurende de periode april 2020 - april 2021 telewerk een positieve trend vertoonde. In april 2021 werken meer Vlamingen deels of volledig vanop afstand dan in april 2020.

**FIGUUR 4 ** Evolutie van aandeel werknemers dat deels of volledig vanop afstand werkt, berekend op het totaal aantal werknemers, exclusief zelfstandigen.² Gewogen gemiddelde op basis van het aantal werknemers in de onderneming en in de sector. Bij Boerenbond, NSZ-, Unizo- en Voka-ondernemingen.



Noot: in juli 2020 werd de ERMG-survey niet afgenomen.

Bron: ERMG-enquête, bewerking: DWSE.

In welke mate werknemers aan telewerk doen, hangt sterk samen met de aard van het werk, en dus met de sector. Zo zijn jobs in de maakindustrie of de horeca niet of amper van thuis uit te voeren. De surveydata van de ERMG weerspiegelen dit: bedrijven in de professionele en administratieve diensten en in de informatie- en communicatiesector werkten het meest van thuis uit in de periode van april 2020 tot april 2021.

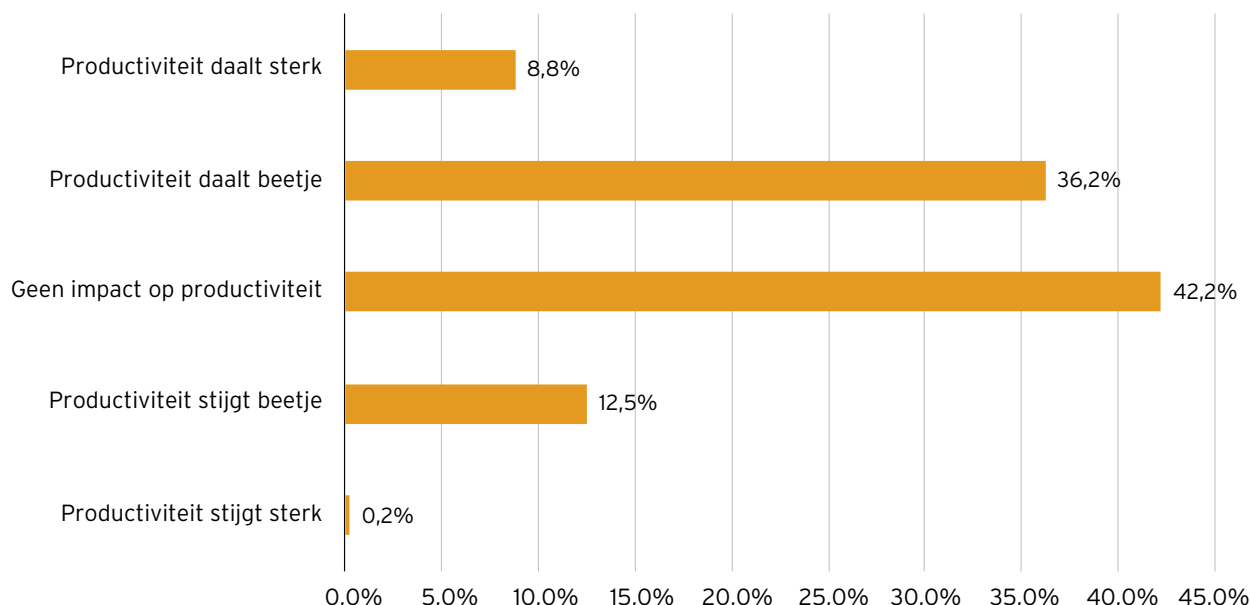
Concreet werkten in de consultancy, de informatie- en communicatiesector en de sector van de engineering services het vaakst werknemers vanop afstand tussen april 2020 en april 2021, met de consultancy als absolute koploper. In de consultancy werkte gemiddeld meer dan 9 op de 10 beschikbare werknemers minstens gedeeltelijk vanop afstand in het afgelopen jaar; minder dan 1 op 10 van het personeel in deze sector kwam gemiddeld elke dag naar de werkplek. Bij bedrijven actief in de informatie- en communicatiesector ruilde ongeveer 87% van de beschikbare werknemers het kantoor minstens één dag voor een werkplek thuis. Ondernemingen in engineering services ten slotte gaven gemiddeld aan dat iets meer dan 3 op 4 van de beschikbare werknemers minstens deeltijds telewerkte.

² Alle werknemers betekent dat het cijfer berekend is op de som van het aantal werknemers dat effectief aan het werk is, het aantal werknemers in tijdelijke werkloosheid, de werknemers op vakantie en de werknemers met ziekteverlof.

De impact van telewerk op de productiviteit van werknemers

In december 2020 peilde de ERMG-enquête naar de impact op de productiviteit van werknemers in de voorgaande weken. Opmerkelijk is dat 45% van de ondernemingen die telewerken, aangeeft dat telewerk een negatieve invloed heeft op de arbeidsproductiviteit (**FIGUUR 5**). Bijna 1 op 10 rapporteert dat de productiviteit van werknemers fors daalt. Nog eens 36% geeft aan dat het telewerken de productiviteit een beetje doet dalen.

FIGUUR 5 \ De geschatte impact van het verplicht telewerk op de productiviteit van de werknemers.



Noot: De percentages zijn een gewogen gemiddelde op basis van het aantal werknemers in de onderneming en in de sector, en zijn berekend op het aantal ondernemingen dat aan telewerk doet.

Bron: ERMG-survey, bewerking: DWSE.

42,2% van de ondernemingen ervaart geen productiviteitsverlies bij werknemers door telewerk. Deze groep is iets kleiner dan de groep ondernemingen die wel een daling in de productiviteit ondervindt. Tot slot rapporteert 12,7% van de ondernemingen met hoofdzetel in Vlaanderen of Brussel een positieve invloed van het telewerk op de arbeidsproductiviteit. In de informatie- en communicatiesector, maar ook de farmaceutische en chemische industrie geeft bijvoorbeeld meer dan 13% van de ondernemingen aan dat de productiviteit stijgt door telewerk.

We bekijken de consultancysector, de sector van de engineering services en de informatie- en communicatiesector van dichterbij. In deze sectoren wordt immers het meest telewerk gebruikt tijdens de coronacrisis. Het aandeel ondernemingen waarbij telewerk de productiviteit negatief beïnvloedt, ligt in de consultancy en de informatie- en communicatiesector ongeveer rond het Vlaams gemiddelde (**TABEL 1**). Opmerkelijk is dat in de bedrijfstak van de engineering services, die in grote mate thuiswerkt, 57,9% van de ondernemingen aangeeft dat de productiviteit tijdens corona zou dalen door telewerk. In deze sector zijn fysieke bezoeken aan de werkplek - bijvoorbeeld aan werven - wellicht een belangrijkere component dan in de consultancy.

**TABEL 1 ** Impact van telewerk in de laatste weken op de productiviteit van de werknemers (in % respondenten).

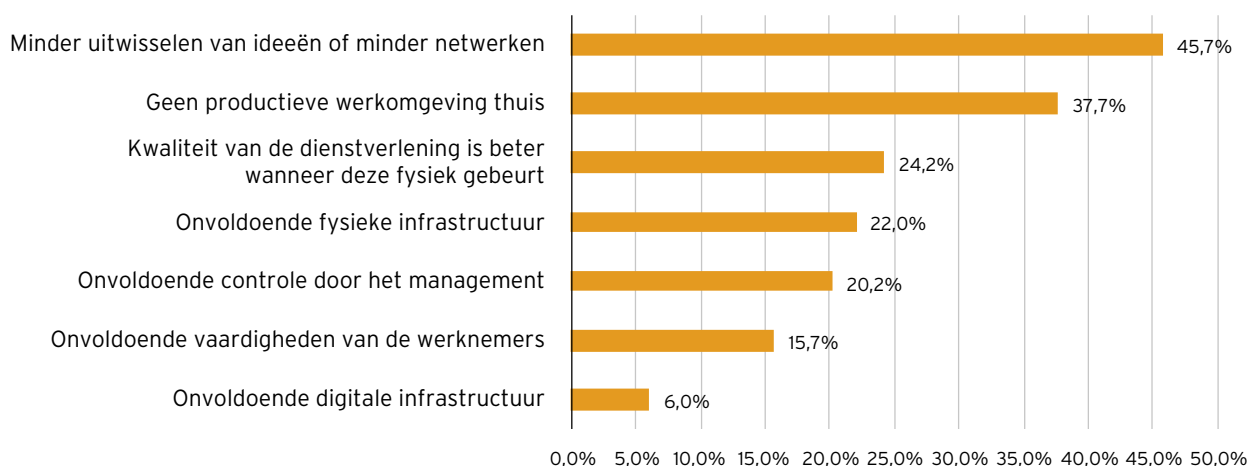
Sector	Productiviteit daalt sterk	Productiviteit daalt beetje	Geen impact op productiviteit	Productiviteit stijgt beetje	Productiviteit stijgt sterk
Consultancy	17,4%	23,9%	45,7%	10,9%	2,2%
Engineering services	10,5%	47,4%	31,6%	5,3%	5,3%
Informatie en communicatie	4,4%	42,2%	40,0%	13,3%	0,0%

Bron: ERMG-survey, bewerking: DWSE

Vooraf een vermindering in het uitwisselen van ideeën of netwerken, en het gebrek aan een productieve thuiswerkomgeving, speelt de productiviteit van werknemers parten. Gemiddeld geeft 45,7% van de ondernemingen aan dat het uitwisselen van ideeën - zoals een brainstorm - of het netwerken - op kantoor of zakenreizen - minder vlot verloopt bij telewerk (**FIGUUR 6**). Ook in de takken die veel telewerk gebruiken (consultancy, engineering services en de informatie- en communicatiesector), wordt deze reden het vaakst aangestipt: hier rapporteert steeds meer dan 4 op 10 ondernemingen dat telewerken soms ook stroever (net)werken is, en dat dit hun arbeidsproductiviteit schaadt.

In 37,7% van de ondernemingen rapporteren bedrijfsleiders dat sommige werknemers geen geschikte thuiswerkomgeving hebben, en dat de productiviteit daarom onder telewerk lijdt. De combinatie werk-gezin speelt hier hoogstwaarschijnlijk een belangrijke rol. Thuiswerkende ouders moeten dat vaak doen in de aanwezigheid van hun kinderen. Ongeveer 1 op 4 ondernemingen wijst naar de dienstverlening, die minder kwalitatief is wanneer ze niet face-to-face gebeurt. Redenen zoals een gebrek aan managementcontrole, vaardigheden van werknemers of onvoldoende digitale infrastructuur zijn van minder belang.

**FIGUUR 6 ** Redenen voor verminderde arbeidsproductiviteit bij telewerk tijdens november-december 2020. Gewogen gemiddelde op basis van het aantal werknemers in de onderneming en in de sector.



Bron: ERMG-survey, bewerking: DWSE.

Wie werkt er van thuis uit?

Uit de Enquête naar de Arbeidskrachten blijkt dat in 2020 34,0% van de loontrekkenden en zelfstandigen in Vlaanderen soms of gewoonlijk van thuis uit werkte (Statbel - Algemene Directie Statistiek - Statistics Belgium).³ Dit is een jaarcijfer, en neemt dus ook de eerste 2,5 maand zonder corona mee in rekening. Het cijfer van 34% onderschat dus wellicht de ware omvang van telewerk tijdens de coronacrisis.

Of mensen soms of gewoonlijk van thuis uit werken of niet, kent een sterke opleidingsgradiënt. 53,5% van de hooggeschoolde werknemers en zelfstandigen werkte in 2020 soms of gewoonlijk van thuis uit. Bij de middengeschoolden is dit al een stuk minder: ongeveer één op vijf van hen werkt in jobs waarbij ze soms of gewoonlijk van thuis uit werkten in 2020. Bij laaggeschoolde Vlamingen ten slotte werkte slechts 8,7% soms of gewoonlijk van thuis in 2020 (**TABEL 2**).

TABEL 2 \ Percentage loontrekkenden en zelfstandigen wonend in het Vlaams Gewest dat van thuis uit werkt in 2020, ingedeeld volgens opleidingsniveau.

Opleidingsniveau	Laaggeschoold	Middengeschoold	Hooggeschoold
Nooit	91,3%	80,4%	46,5%
<50% van de werkdagen	4,8%	10,6%	26,5%
≥50% van de werkdagen	1,6%	4,1%	15,2%
Altijd	2,3%	4,9%	11,7%
Soms of gewoonlijk	8,7%	19,6%	53,5%

Bron: Statbel (Algemene Directie Statistiek - Statistics Belgium), Enquête naar de arbeidskrachten, bewerking: DWSE

Bij Vlamingen geboren in België werkt 36,0% soms of gewoonlijk van thuis uit in 2020. Bij de Vlamingen die niet in België, maar in een ander Europees land geboren zijn, werkt 31,3% minstens deels van thuis uit in 2020. De loontrekkenden en zelfstandigen met een geboorteland buiten de EU werken het minst vaak van thuis: 15,3% gaf aan minstens deels van thuis uit te werken in 2020. Als we enkel naar de hooggeschoolden kijken, wordt de kloof tussen de verschillende achtergronden deels gedicht. Bij de hooggeschoolde Vlamingen geboren in België werkte 54,3% soms of gewoonlijk van thuis. Bij de mensen geboren in een ander Europees land werkte 6 op 10 soms of gewoonlijk thuis in 2020. Bij de hooggeschoolde mensen die buiten Europa geboren zijn, werkte ten slotte 34,2% soms of gewoonlijk thuis (**TABEL 3**).

TABEL 3 \ Percentage loontrekkenden en zelfstandigen wonend in het Vlaams Gewest dat van thuis uit werkt, ingedeeld volgens geboorteland.

Geboorteland	België	EU ⁴	Buiten de EU
Nooit	91,3%	80,4%	46,5%
Nooit	64,0%	68,7%	84,7%
<50% van de werkdagen	18,4%	13,3%	7,9%
≥50% van de werkdagen	9,5%	9,2%	2,8%
Altijd	8,0%	8,7%	4,5%
Soms of gewoonlijk	36,0%	31,3%	15,3%

Bron: Statbel (Algemene Directie Statistiek - Statistics Belgium), Enquête naar de Arbeidskrachten, bewerking: DWSE

³ Exclusief helpers (medewerkende gezinsleden zonder vergoeding)

⁴ Exclusief België, en exclusief het Verenigd Koninkrijk. Het VK verliet op 1 januari 2020 de Europese Unie, en wordt ingedeeld bij de categorie 'Buiten de EU'.

Vrouwen werken vaker van thuis uit dan mannen. In 2020 werkte 34,7% van de vrouwen weleens van thuis uit, tegenover 33,5% bij mannen (**TABEL 4**). Van de vrouwelijke bevolking werkte 18,1% de helft van de tijd of meer van thuis uit in 2020, bij mannen was dit 15,6%.

TABEL 4 \ Percentage loontrekkenden en zelfstandigen wonend in het Vlaams Gewest dat van thuis uit werkt in 2020, ingedeeld volgens geslacht.

Geslacht	Man	Vrouw
Nooit	66,5%	65,3%
<50% van de werkdagen	17,9%	16,7%
≥ 50% van de werkdagen	8,8%	9,3%
Altijd	6,8%	8,8%
Soms of gewoonlijk	33,5%	34,7%

Bron: Statbel (Algemene Directie Statistiek - Statistics Belgium), Enquête naar de arbeidskrachten, bewerking: DWSE

Telewerk en welzijn op het werk

Uit onderzoek van voor de coronacrisis blijkt dat thuiswerk vaak positief gewaardeerd wordt, maar dat het succes van thuiswerk sterk afhangt van de context van de werknemer. Werknemers die thuiswerken, rapporteren minder conflicten tussen de werk- en privésfeer, zijn meer tevreden in hun job en presteren beter (Gajendran & Harrison, 2007; Vantilborgh et al., 2020). Belgische thuiswerkers ervaren een hogere werkbevoegdheid en -tevredenheid op thuiswerkdagen (Delanoeije & Verbruggen, 2020). Tegelijk varieert de tevredenheid over telewerk sterk, en vallen er enkele (individuele) succesfactoren te onderscheiden. Zo is de individuele context bepalend voor het effect van thuiswerk op welzijn op het werk. Daarbij is het belangrijk hoe tolerant mensen zijn voor 'rolwissels' - bijvoorbeeld tussen de rol van werknemer en de rol van ouder - maar ook de implementatiecontext van thuiswerk is van tel. Thuiswerk kan het welzijn schaden als mensen een grote druk ervaren - vanuit de werk- of privésfeer - om thuis te werken (Delanoeije & Verbruggen, 2019). Ook enkele praktische zaken bepalen mee of de werknemer telewerk positief of negatief ervaart: de ergonomie van de werkplek - denk maar aan een goede bureaustoel of een beeldscherm - is belangrijk voor het welbevinden van de werknemer, alsook het vertrouwen en steun van de organisatie (Charalampous, Grant, Tramontano, & Michailidis, 2019).

Tijdens de coronacrisis werd thuiswerk de norm en veranderde de context van thuiswerk van een gunst naar een plicht. Met andere woorden lag er nu een grote druk op werknemers om thuis te werken. De conclusies van de eerste enquêtes en onderzoeken over de eerste lockdown variëren. Volgens enquêtes van SD Worx (2020) en Robert Walters (2020) zijn Belgische werknemers relatief tevreden met thuiswerk tijdens de eerste lockdown, onder meer omwille van een betere work-life balance, tijdswinst en verhoogde autonomie. Ook in een Frans onderzoek rapporteren deelnemers een hoger welzijn tijdens de pandemie dan ervoor (Recchi et al., 2020). Een bevraging bij Vlaamse werknemers (Baert, Lippens, Moens, Sterkens, & Weytens, 2020) concludeert dat werknemers tijdens de eerste golf thuiswerk verwelkomden: 65,9% was tevreden met de uitbreiding van thuiswerk. De conclusies van een Duitse paper kleuren dan weer negatief: bij een representatief deel van de Duitse werknemers doet de eerste lockdown de tevredenheid over zowel werk als gezin dalen (Möhring et al., 2020).

De onderzoeksresultaten over welzijn tijdens de eerste golf zijn dus gemengd, maar uit recenter onderzoek blijkt dat het welzijn op het werk lijdt onder de coronacrisis. Een representatieve bevraging afgenomen in september - na 6 maanden thuiswerk - toont aan dat bijna 40% van de Belgische werknemers meer stress ervaart op het werk. 30% geeft aan meer werk te hebben, en één op vier werknemers is minder gelukkig op het werk. Deze evoluties zijn deels toe te schrijven aan verplicht thuiswerk (Acerta, 2020).

Deze negatieve impact op mentaal welzijn bij werknemers tekent zich scherper af wanneer men focust op bepaalde groepen in de samenleving, zoals de groep werkenden met kinderen. Professionals met inwonende kinderen lopen een hoger risico op dalend welzijn bij het vele thuiswerk tijdens corona, in Vlaanderen en in het buitenland (Baert et al., 2020; Vaziri, Casper, Wayne, & Matthews., 2020). Wanneer er gedifferentieerd wordt tussen vaders en moeders, blijkt het welzijn op het werk van moeders het sterkst afgenomen tijdens de eerste coronagolf in Duitsland (Möhring et al., 2020). Ook in Nederland steeg het aantal gepercipieerde conflicten tussen professionele en gezinsverantwoordelijkheden significant tijdens thuiswerk in de lockdown (Vullingsh et al., 2020). Tijdens de eerste coronagolf moesten kinderen van thuis uit onderwijs volgen. Onder meer daarom leidde thuiswerk tijdens de eerste coronagolf tot meer privé-werkconflicten en stress voor mensen met kinderen. Waar voor de coronacrisis thuiswerk vaak tot minder privé-werkconflicten leidde (Delanoeije, 2020), wordt dit beeld tijdens de eerste coronagolf omgedraaid voor veel mensen met kinderen.

De alleenstaanden vormen een tweede groep die bij thuiswerk een hoger risico loopt op verminderd welzijn. Zij lijden niet bijzonder door toegenomen privé-werkconflicten, maar geven meer dan andere groepen aan zich geïsoleerd te voelen door het verplichte thuiswerk. Een recente, ongepubliceerde survey bij Vlaamse werknemers leert dat 22% van de thuiswerkende singles zich eenzaam voelt op thuiswerkdagen, tegenover 10% bij mensen in een relatie (Vantilborgh et al., 2020). Slechts de helft van de singles gaat akkoord met de stelling dat thuiswerk meer voor- dan nadelen heeft, tegenover bijna 70% van de werknemers met een relatie.

Tot slot is er ook een socio-economische gradiënt in de impact van thuiswerk op mentaal welzijn. Mensen met een lagere socio-economische status hebben een hogere kans op werk-privéconflicten bij thuiswerk (Perry, Rubino & Hunter, 2018). Mensen met lagere inkomens wonen allicht kleiner en hebben een minder geschikte thuiswerkomgeving. Ook kan 'techno-stress' een rol spelen: sommige werknemers ervaren stress bij digitaal werken, wat een centraal element is van thuiswerk (Vantilborgh et al., 2020; Vaziri et al., 2020). Techno-stress kent een socio-economische gradiënt: in België hebben mensen met een laag inkomen en laag scholingsniveau veel minder vaak gevorderde digitale vaardigheden (25%) dan de gemiddelde Belg (62%) (Koning Boudewijnstichting, 2020).

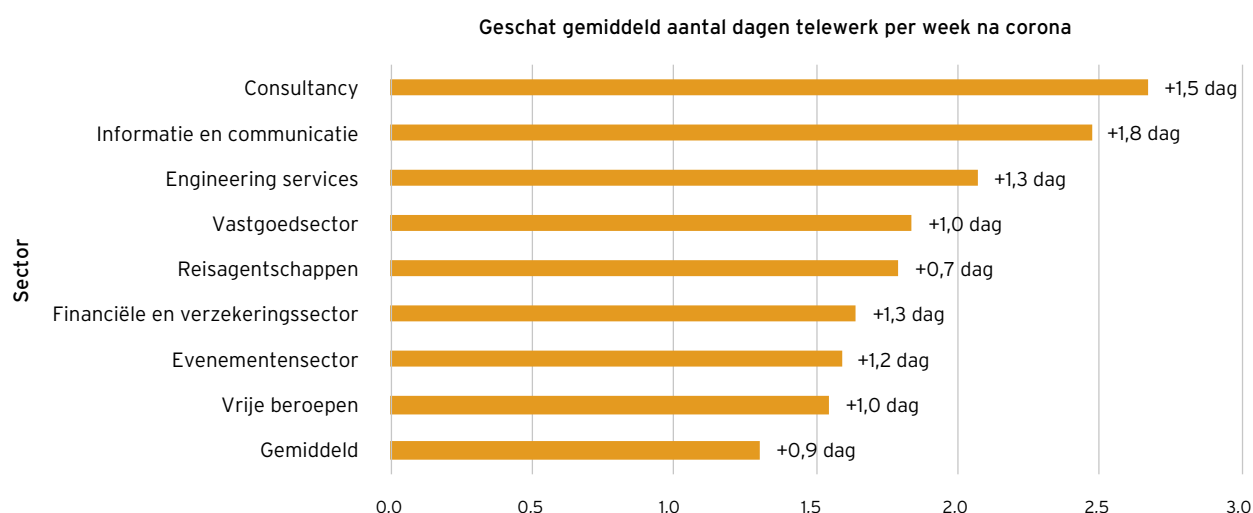
Telewerk in de toekomst: een blijver?

Door de coronacrisis zijn mensen op ongeziene schaal thuis beginnen werken. Waar bedrijfsleiders vroeger mogelijk twijfels hadden over het potentieel van telewerk, heeft de coronacrisis bewezen dat het bedrijf blijft draaien, ook wanneer werknemers niet elke dag naar kantoor komen. Of de tijdelijke verschuiving naar telewerk ook werkelijk zal leiden tot een permanentere verankering van telewerk in de werkweek van de Vlaamse werknemer, moet nog blijken. Uit de resultaten van de ERMG-enquête blijkt alvast dat hybride werken - een mix van werken op de werkplek en thuis of elders - niet zal verdwijnen.

Voor de coronacrisis deden werknemers gemiddeld 0,4 werkdagen per week aan telewerk.⁵ In maart 2021 schatten ondernemingen in welke mate ze voor de coronacrisis telewerkten, en hoeveel werkdagen hun werknemers ongeveer zullen telewerken na de coronacrisis. Het gemiddeld aantal dagen telewerk per week zou met bijna één dag toenemen (+0,9 dagen) bij ondernemingen met Vlaamse werknemers. Na corona zou de gemiddelde werknemer namelijk 1,3 dagen per week vanop afstand werken: thuis, vanuit een satellietkantoor of op een gedeelde werkplek.

⁵ Exclusief zelfstandigen. Dit cijfer is een gewogen gemiddelde op basis van het aantal werknemers in de onderneming en in de sector.

FIGUUR 7 \ Sectoren met het meeste dagen telewerk per week na corona, en het gemiddelde voor de Vlaamse privésector. Het cijfer geeft weer met hoeveel dagen het telewerk zou toenemen ten opzichte van de periode voor de coronacrisis. Exclusief zelfstandigen.



Bron: ERMG-survey, bewerking: DWSE.

De sectoren die na de pandemie het meest dagen per week zullen telewerken zijn enigszins te verwachten: opnieuw lopen de consultancy, de informatie- en communicatiesector en de engineering services op kop (**FIGUUR 7**). In de consultancy zouden werknemers in het post-coronatijdperk meer dan de helft van de werkdagen vanop afstand werken. Telewerk wordt in die sector fors uitgebreid met 1,5 dagen per week. In de informatie- en communicatiesector zou de toename in het aantal dagen telewerk nog sterker zijn: ondernemingen in deze bedrijfstak zouden het telewerk met gemiddeld 1,8 dagen per week opschroeven. Zo zal in die sector de gemiddelde werknemer gemiddeld 2,5 dagen per week de werkplek inruilen voor een werklocatie elders. De engineering services ten slotte zullen na corona het telewerk in beperktere mate opdrijven. Dat is niet zo verrassend, want deze sector zag een relatief negatievere impact van telewerk op de arbeidsproductiviteit: 57,9% gaf aan dat telewerk tijdens de coronacrisis hun productiviteit nefast beïnvloedde (zie **TABEL 1**).

Opmerkelijk is dat bijna alle sectoren aangeven in de toekomst meer dagen per week aan telewerk te doen dan voor de coronacrisis. De niet-medische contactberoepen, de landbouw- en visserijsector en enkele bedrijfstakken gerelateerd aan transport vormen de uitzondering. Dit zijn dan ook sectoren waarbij de essentie van het werk geen telewerk toelaat. De ERMG-surveydata geven aan dat hybride werken deel is van de toekomst. In sectoren waar telewerk vandaag tijdens de coronacrisis de regel is, zullen ook na de coronacrisis veel werknemers deels vanop afstand werken.

Conclusie

Door het uitbreken van de COVID-19-pandemie zijn Vlamingen in grote getale beginnen telewerken. Dit artikel presenteert maandelijkse telewerkcijfers uit de werkgeversbevraging van de ERMG. Daaruit blijkt dat het aantal telewerkers bij beschikbare werknemers mee fluctueerde met de versoepelingen en verstrengingen. In de eerste maanden van 2021 was het aandeel telewerkers steeds hoger dan 45% van de beschikbare werknemers. Als we rekening houden met tijdelijke werkloosheid, blijkt dat in april 2021 meer Vlamingen telewerken dan in april 2020. Tegelijk geeft 45% van de ondernemingen die telewerken aan dat het telewerk tijdens corona de arbeidsproductiviteit schaadt. Dat zou voornamelijk komen omdat telewerk het uitwisselen van ideeën en netwerken bemoeilijkt.

Als we inzoomen op de werknemer zelf, blijkt dat telewerk voornamelijk een zaak van hooggeschoolden is. Midden- en laaggeschoolden werken veel minder in jobs waarbij ze soms van thuis werken. Hetzelfde geldt voor mensen met een niet-Europees geboorteland.

Zelfs als het coronavirus wegebt uit onze contreien en voltijds werk op kantoor terug wordt toegelaten, zal telewerk niet verdwijnen. Uit de ERMG-werknemersbevraging blijkt dat werkgevers schatten dat hun werknemers na coronacrisis bijna 1 werkdag per week meer vanop afstand zullen werken dan voor de crisis. Telewerk is vermoedelijk een blijver, ook wanneer het coronavirus verslagen zal zijn.

BIBLIOGRAFIE

- Acerta. (2020). *Drie op vier medewerkers tevreden over veiligheid op de werkvloer tijdens corona*. <https://www.acerta.be/nl/over-acerta/in-de-pers/drie-op-vier-medewerkers-tevreden-over-veiligheid-op-de-werkvloer-tijdens-corona>.
- ACV. (n.d.). *Wat is het verschil tussen telewerk en thuiswerk?*. <https://www.hetacv.be/mijn-loopbaan/werken-in-de-prive-sector/aanwerving-en-contract/Telewerk-en-thuiswerk/wat-is-telewerk?>
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., & Weytens, J. (2020). *The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes* (Discussion Paper Series IZA DP No. 13229). Bonn: Institute of Labor Economics.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51-73.
- D'hoore, J. (2020, november 01). Attest verplicht voor wie niet telewerkt. *De Tijd*. <https://www.tijd.be/dossiers/coronavirus/attest-verplicht-voor-wie-niet-telewerkt/10262282.html>
- Delanoëje, J. (2020). De impact van thuiswerk op werknemerswelzijn en -prestatie. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 30(2), 30-38. Steunpunt Werk/Uitgeverij Acco.
- Delanoëje, J., & Verbruggen, M. (2019). The use of work-home practices and work-home conflict: Examining the role of volition and perceived pressure in a multi-method study. *Frontiers in Psychology*, 10(2632), 1-18.
- Delanoëje, J., & Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: A quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 795-808.
- Economic Risk Management Group. (2021). *ERMG Survey Results*. [Dataset]. <https://www.nbb.be/nl/over-de-nationale-bank/taken-en-activiteiten/economic-risk-management-group/ermg-enquetes>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1254-1541.
- Koning Boudewijnstichting. (2020). *Barometer van de Digitale Inclusie*. <https://mediawijs.be/onderzoeken/2020-barometer-digitale-inclusie>
- Jacobs, K. (2020, september 24). Van telewerken een succes maken: menselijke factor doorslaggevend. *SD Worx*. <https://www.sdworx.be/nl-be/blog/in-de-kijker/2020-09-24-telewerken-succes-menselijke-factor-doorslaggevend>
- Möhring, K., Naumann, E., Reifenscheid, M., Wenz, A., Rettig, T., Krieger, U., & Blom, A. G. (2020). The COVID-19 pandemic and subjective well-being: longitudinal evidence on satisfaction with work and family. *European Societies*, 23(S1), S601-S617.
- Perry, S. J., Rubino, C., & Hunter, E. M. (2018). Stress in remote work: two studies testing the demand-control-person model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 577-593.

- Recchi, E., Ferragina, E., Helmeid, E., Pauly, S., Safi, M., Sauger, N., & Schradie, J. (2020). The “eye of the hurricane” paradox: an unexpected and unequal rise of well-being during the Covid-19 lockdown in France. *Research in Social Stratification and Mobility*, 68, 1-9.
- Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening (RVA). (2021). Tijdelijke werkloosheid wegens CORONAVIRUS COVID-19. [Dataset]. <https://www.rva.be/nl/documentatie/statistieken/tijdelijke-werkloosheid-wegens-coronavirus-covid-19/cijfers>
- Robert Walters. (2020). *België in de top 6 landen waar thuiswerk een positieve invloed had op werknemers' mentale gezondheid*. <https://www.robertwalters.be/nl/news/belgie-in-de-top-6-landen-waar-thuiswerk-een-positieve-invloed-had-op-werknemers-mentale-gezondheid.html>
- Statbel (Algemene Directie Statistiek - Statistics Belgium). (2021). *Enquête naar de arbeidskrachten*. [Dataset].
- Vantilborgh, T., De Winter, E., Desmette, D., Lang, J. Stinglhamber, F., Van den Broeck, A., & Verbruggen, M. (2020). Working from home in times of COVID-19: *Recommendations based on scientific literature*. *Expertengroep Psychology and Corona*, geraadpleegd via Expertengroep Psychology and Corona | VVKP (<https://vvkp.be/dossiers/expertengroep-psychology-and-corona>).
- Vaziri, H., Casper, W. J., Wayne, J. H., & Matthews, R. A. (2020). Changes to the work-family interface during the COVID-19 pandemic: Examining predictors and implications using latent transition analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1073-1087.
- Vullingsh, J.T., Geijer, M., Vantilborgh, T., & Driver, C. C. (2020). Temporal dynamics of the COVID-19 lockdown impact on employees' work experiences. *Ongepubliceerde paper*.

Platformwerk tijdens COVID-19: hoe de pandemie de uitdagingen waarmee platformwerkers geconfronteerd worden op scherp zet

Elena Ponomarev, Ine Smits, Karolien Lenaerts - HIVA - KU Leuven

ABSTRACT

Platformwerk wordt gekenmerkt door een driehoeksrelatie tussen platform, platformwerker en klant, waarbij het platform typisch aangeeft op te treden als facilitator tussen arbeidsvraag en -aanbod. Deze nieuwe tewerkstellingsvorm wint wereldwijd aan populariteit, ook in België. Voorgaand onderzoek rond platformwerk duidt echter op een aantal belangrijke risico's op het vlak van het statuut en de werkomstandigheden van platformwerkers. Dit artikel gaat dieper in op veiligheid en gezondheid op het werk in de context van platformwerk, alsook op de impact van de COVID-19-crisis in dit verband. Het artikel gaat na hoe werkomstandigheden en veiligheids- en gezondheidsrisico's worden ingeschat en aangepakt door verschillende actoren in de arbeidsmarkt. Daarbij wordt bijzondere aandacht besteed aan de diverse vormen van platformwerk en de rol die platformwerk heeft voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt.

Platformwerk is een nieuwe tewerkstellingsvorm die wereldwijd wint aan populariteit, ook in België. Onderzoek naar de tewerkstellingssituatie van platformwerkers duidt echter op een aantal belangrijke risico's gerelateerd aan hun statuut en werkomstandigheden. De COVID-19-pandemie heeft die risico's opnieuw onder de aandacht gebracht, met name in het domein van veiligheid en gezondheid op het werk. Dit artikel gaat verder in op deze uitdagingen, de impact van de COVID-19-crisis, alsook mogelijke lessen voor het beleid.

Platformwerk omvat alle vormen van betaalde arbeid die geleverd worden via of bemiddeld worden door een online platform (Eurofound, 2019). Platformwerk is erg divers wat activiteiten betreft en kan zowel online als op locatie worden uitgevoerd. In België zijn vooral platformwerk als Uber chauffeur of als fietskoerier via Deliveroo, UberEats of Takeaway bekende voorbeelden.

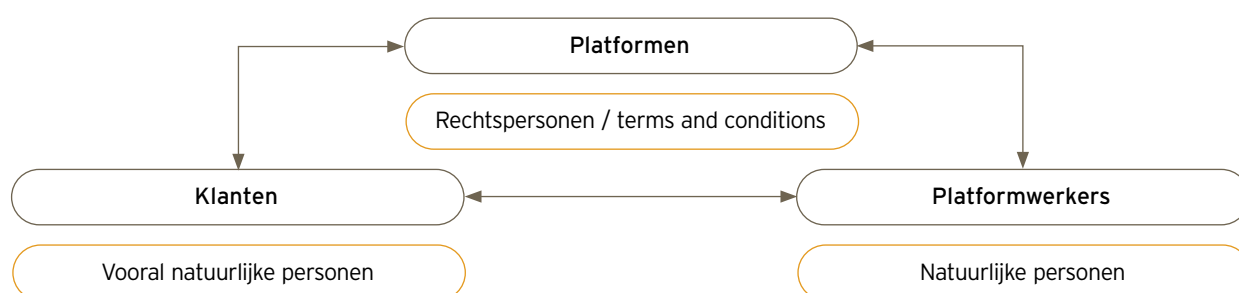
In het voorbije decennium werd wereldwijd een sterke groei van de platformeconomie waargenomen. Een recent rapport van de internationale arbeidsorganisatie beschrijft een groei van 137 platformen in 2010 naar 777 platformen in 2020 - een verviervoudiging een periode van tien jaar (ILO, 2021). De voornaamste groei is op te merken bij platformen die zich toespitsen op taxi- en leveringsdiensten.

Hoewel de platformeconomie ook in België groeit, registreren we hier minder platformen, klanten en platformwerkers dan het Europees gemiddelde volgens twee Eurobarometer enquêtes (438 en 467, gepubliceerd in 2016 en 2018 respectievelijk). België kenmerkt zich echter door een uitvoerig politiek en maatschappelijk debat rond platformwerk, waarbij vooral aandacht is voor het statuut en inkomen van platformwerkers (Lenaerts, 2019). Types platformwerk die meer zichtbaar zijn in de samenleving, zoals fietskoeriers, zijn vaker het voorwerp van debat, maar doorgaans worden de diverse vormen van platformwerk samen behandeld.

Inschatten hoe groot de platformeconomie werkelijk is, is moeilijk omdat de meeste platformen niet transparant zijn over hun bedrijfsdata, bijvoorbeeld tewerkstellingscijfers, en omdat er tot op heden geen systematische dataverzameling gebeurt. Ook voor België zijn er weinig data beschikbaar.

Elke platformactiviteit wordt gekenmerkt door een driehoeksrelatie tussen platform, platformwerker en klant, waarbij het platform optreedt als facilitator tussen arbeidsvraag en arbeidsaanbod (zie **FIGUUR 1**). Platformen stellen in hun gebruiksvoorwaarden dat zij die diensten aanbieden (platformwerkers) dat doen onder het statuut van zelfstandige en dat er tussen hen en het platform geen werknemers-werkgeversrelatie bestaat, ongeacht de feitelijke tewerkstellingssituatie. Dat platformwerkers als zelfstandigen worden geclassificeerd, heeft echter grote gevolgen voor hun arbeidsrechten en sociale bescherming. Dit werd al uitvoerig beschreven in verschillende Europese onderzoeken (Donovan, Bradley, & Shimabukuru, 2016; Eurofound, 2018, 2019; Pesole, Urzi Brancati, Fernandez Macias, Biagi, & Gonzalez Vazquez, 2018; Europese Commissie, 2020; Prassl, 2018).

FIGUUR 1 \ Conceptualisering van platformwerk



Bron: Eigen bewerking, op basis van Europese Commissie (2020)

Recent onderzoek en beleid over de platformeconomie heeft veel aandacht voor dergelijke aspecten, alsook voor de werkomstandigheden waarmee platformwerkers geconfronteerd worden, terwijl een specifieke focus op veiligheid en gezondheid bij platformwerk onderontwikkeld is. Academische en grijze literatuur toont echter aan dat de toepassing van bestaande regelgeving rond veiligheid en gezondheid op het werk bemoeilijkt wordt door de eigenheid van platformwerk en de onduidelijke status van platformwerkers. De impact van COVID-19 zet deze spanningen op scherp.

Werkomstandigheden, veiligheid en gezondheid bij platformwerk

Het thema veiligheid en gezondheid op het werk is sterk aanwezig in onderzoek. Er is in de literatuur echter een gebrek aan aandacht voor de specifieke situatie van platformwerkers en de specifieke Belgische situatie.

Met betrekking tot de werkomstandigheden, veiligheid en gezondheid bij platformwerk, duidt de meeste literatuur op de onduidelijke arbeidsstatus van platformwerkers als kern van het probleem (Europese Commissie, 2020; Garben, 2017; Pesole et al., 2018; Tran & Sokas, 2017). Ook voor de preventie en het management van gezondheidsrisico's bij platformwerk vormt deze onduidelijke invulling van de status een probleem. Er heerst onduidelijkheid over wie de verantwoordelijkheid voor veiligheid en gezondheid binnen platformwerk op zich neemt. In vele gevallen schuiven platformen risico's door en ligt de verantwoordelijkheid bij de individuele platformwerkers. Bijvoorbeeld, bij een programmeur die als werknemer aan een bedrijf gelinkt is, is de werkgever verantwoordelijk voor het voorzien van een veilige werkomgeving, inclusief aangepaste werkmaterialen zoals een computer, bureau en ergonomische ondersteuning ter preventie van musculoskeletale aandoeningen of achteruitgang van de ogen.

Iemand die hetzelfde werk doet als platformwerker en daarbij als zelfstandige werkt, is volledig zelf verantwoordelijk voor deze zaken. In die gevallen waarin er sprake is van schijnzelfstandigheid, is dit bijzonder problematisch.

Opnieuw blijkt dat types platformwerk die meer zichtbaar zijn in de samenleving, meer ter discussie staan. Zo ontstaan af en toe initiatieven van beleidsmakers, vakbonden of platformen die aandacht hebben voor de fysieke veiligheid van platformwerkers, bijvoorbeeld platformen voor maaltijdbezorging die hun fietskoeriers voorzien van fluorescerende tassen.

Vaak zijn de fysieke risico's waarmee platformwerkers geconfronteerd worden niet noodzakelijk zo anders dan bij personen die dezelfde taken doen in dienstverband, maar is het risico op ongevallen, kwetsuren of ziektes groter omdat de platformwerker zelf verantwoordelijk is voor het creëren van een veilige en gezonde werkomgeving zonder degelijke ondersteuning en opleiding op dat vlak.

Uit onderzoek blijkt dat platformwerkers zelf vaak niet op de hoogte zijn van hun verantwoordelijkheid en weinig aandacht hebben voor veiligheid en gezondheid bij het uitvoeren van hun taken (Eurofound, 2018; Europese Commissie, 2020). Dat kan te maken hebben met het profiel van platformwerkers. Enerzijds creëert platformwerk kansen voor onervaren en jonge mensen om de arbeidsmarkt te betreden; het gebrek aan ervaring impliceert dat men nog niet vertrouwd is met de risico's van de taken, en onderzoek toont dat jeugdigheid leidt tot meer impulsieve en minder doordachte acties, wat bijkomende risico's met zich mee kan brengen (Tran & Sokas, 2017; Garben, 2019; Shaw, 2019; ILO, 2019).

Anderzijds blijken platformwerkers met zwakkere arbeidsmarktprofielen sterker vertegenwoordigd in de types platformwerk met activiteiten in risicovollere beroepen en sectoren, terwijl deze personen mogelijk net meer ondersteuning en bescherming nodig hebben op vlak van veiligheid en gezondheid. De (chronische) werk- en inkomensonzekerheid die eigen is aan platformwerk door de variabele werktijd en -intensiteit (Cottini & Lucifora, 2013; Huws, 2015; Mattila-Wiro et al., 2020; ETUI, 2021; ILO, 2021), kan bovendien een motivator zijn voor werkers die voor hun inkomen afhankelijk zijn van hun platformwerk om te blijven functioneren in een gevaarlijke werkomgeving of om taken op te nemen waarvoor ze eigenlijk niet opgeleid zijn.

Daarnaast komen een aantal risico's voort uit het specifieke karakter van platformwerk. Ten eerste blijken platformwerkers meer vatbaar voor sociale isolatie doordat men meestal geen directe collega's of leidinggevendenden heeft. Het gebrek aan een netwerk van sociale steun zorgt voor nieuwe risico's en versterkt de bestaande risico's omdat sociale steun in de literatuur over arbeidskwaliteit gezien wordt als een buffer om om te gaan met negatieve aspecten van de jobs (ETUI, 2021). Ten tweede zorgt het gebruik van digitale technologieën en algoritmen voor de organisatie van het werk, het continu monitoren en evalueren van platformwerkers, voor meer stress en andere fysieke en mentale gezondheidsrisico's. Deze aspecten kunnen platformwerkers ook aansporen om tijdens het werk meer risico's te nemen om een goede evaluatie af te dwingen (Pesole et al., 2018; ETUI, 2021; ILO, 2021). Algoritmes nemen hier een rol op als leidinggevende, maar richten zich enkel op het tevredenstellen van de klant en verzaken aan de verantwoordelijkheid die traditioneel bij een managementrol hoort (ETUI, 2021).

Het flexibele karakter van platformwerk bemoeilijkt bovendien arbeidsinspectie en collectieve organisatie van werkers. Platformwerkers zijn inadequaat collectief vertegenwoordigd, wat ervoor zorgt dat zij weinig mogelijkheden hebben om maatregelen in verband met veiligheid en gezondheid op het werk af te dwingen (Vandaele, 2018; Stacey et al., 2018; Eurofound, 2018; Aloissi, 2019; Lenaerts, Kilhoffer, & Akgüç, 2018; Europese Commissie, 2020; Hauben, Lenaerts, & Waeyaert, 2020). Redenen hiervoor liggen opnieuw in de classificatie van platformwerkers als zelfstandigen en de restricties op collectieve rechten van zelfstandigen, in België en in de Europese concurrentiewetgeving (Johnston & Land-Kazlauskas, 2018; Lenaerts et al., 2018; ILO, 2021).

Dit laatste houdt in dat collectieve vertegenwoordiging van platformwerkers geïnterpreteerd zou kunnen worden als illegale prijsafspraken, wat een sterke rem zet op het ontwikkelen van een vertegenwoordiging voor platformwerkers. Traditionele vakbonden beginnen sinds kort deze rol op te nemen, hoewel zij hierin nog zoekende zijn (Lenaerts et al., 2018).

De combinatie van risico's die inherent zijn aan de uitgevoerde taken, die versterkt worden door het specifieke karakter van platformwerk, en het feit dat de eindverantwoordelijkheid vaak bij de platformwerker zelf ligt, maakt dat platformwerkers meer gezondheidsrisico's lopen dan reguliere werknemers. Bovendien komt daar de impact van COVID-19 bovenop.

Impact van de COVID-19-crisis op platformwerk

De huidige gezondheidscrisis veroorzaakt door COVID-19 heeft een impact op verschillende aspecten in de samenleving en de economie, inclusief de arbeidsmarkt. De maatregelen die genomen werden om de verspreiding van het coronavirus tegen te gaan, bijvoorbeeld het beperken van verplaatsingen, contacten en activiteiten, zorgen ervoor dat sommige jobs (tijdelijk) niet meer kunnen uitgevoerd worden, terwijl andere jobs geconfronteerd worden met een versnelde digitale shift, bijvoorbeeld als gevolg van het verplichte thuiswerken. In enkele sectoren, bijvoorbeeld de transport, nam de arbeidsvraag aanzienlijk toe.

Ook nieuwe vormen van tewerkstelling, zoals platformwerk, voelen de invloed van de COVID-19-crisis. Terwijl platformwerk in het onderzoek en het beleid vaak als één geheel of als één type tewerkstelling wordt beschouwd, werden de verschillen tussen platformen, platformwerkers en types platformwerk door de coronacrisis uitvergroot. Platformen werden geconfronteerd met veranderingen in de vraag en hebben daar op diverse manieren op gereageerd, afhankelijk van de diensten die zij intermediairen en de context. Het verstrekken van sommige diensten werd (tijdelijk) verboden, zoals diensten waarbij er fysiek contact is met de klant (bijvoorbeeld haarverzorging), of worden waar mogelijk online uitgevoerd (bijvoorbeeld bijles geven). Andere activiteiten, zoals maaltijddeling, kunnen wel nog doorgaan en kenden een sterke groei aan de vraag- en aanbodzijde (Stephany, Dunn, Sawyer, & Lehdonvirta, 2020; ILO, 2021). Platformwerkers die op locatie werken, lopen het hoogste risico om geïnfecteerd te worden en om anderen te infecteren.

De coronapandemie toont eveneens aan hoe platformwerk voor sommige huishoudens een cruciaal deel van hun inkomen verzorgt, zelfs wanneer zij platformwerk combineren met andere vormen van werk of met andere inkomensbronnen. Enerzijds resulteert (tijdelijke) werkloosheid in de traditionele arbeidsmarkt erin dat mensen zich wenden tot platformwerk om hun inkomen te kunnen behouden. Zo rapporteren verschillende platformen een ongezien aantal geïnteresseerde platformwerkers. Bij het platform Deliveroo boden vorig jaar 42 000 kandidaten zich aan volgens Van Nuffel, woordvoerder van Deliveroo in België, deels door de laagdrempeligheid van het werk maar ook door het verdwijnen van jobs in andere sectoren (Van Maele & Delbeke, 2021). De opkomst van spookkeukens - professionele restaurantkeukens die hun gerechten alleen aanbieden als afhaalmaaltijden en samenwerken met online platformen voor de levering hiervan - heeft gezorgd voor een stijging in de vraag naar fietskoeriers (Van Maele, 2020). Anderzijds bleef een deel van de platformwerkers actief, ondanks het risico op besmetting, omdat ze afhankelijk waren van het inkomen (Lenaerts, 2021).

Platformwerkers vervullen voor velen een cruciale rol bij het vormgeven van diverse taken tijdens de coronapandemie. Toch genieten de meeste platformwerkers niet van dezelfde bescherming als werknemers op vlak van veiligheid en gezondheid op het werk. Bij gebrek aan een wettelijk kader voor sociale bescherming en om te vermijden dat besmette platformwerkers actief blijven, heeft Deliveroo een vergoeding ingevoerd indien een platformwerker besmet wordt of indien het land in volledige lockdown zou gaan (Cardinaels, 2020). Deze vergoeding is geldig voor zelfstandigen, studenten en werkzoekenden, en allen zouden dezelfde bedragen ontvangen.

Dit is uitzonderlijk omdat volgens de klassieke statuten zelfstandigen pas na acht dagen afwezigheid een uitkering krijgen en studenten en werkzoekenden normaliter geen recht hebben op een uitkering. Hoewel dit een mooi initiatief is, is dit geen structurele oplossing voor de geschetste veiligheids- en gezondheidsrisico's in platformwerk.

In het algemeen waren de genomen maatregelen van de platformen vaak gericht op de bescherming van de consumenten eerder dan de bescherming van platformwerkers (Dickey, 2020; ETUC, 2020; ETUI, 2020; Fairwork, 2020; Ustek-Spilda et al., 2020). Platformwerkers worden immers geacht om zelf maatregelen te nemen aangezien zij als zelfstandigen worden beschouwd (bijvoorbeeld het voorzien van mondklappers en desinfecterende gel). ILO (2021) beschreef dat de meeste platformwerkers zelf actie ondernamen om de verspreiding van het coronavirus te stoppen, omdat ze ontevreden waren over de kwaliteit of de hoeveelheid persoonlijk beschermingsmateriaal dat het platform beschikbaar stelde. Een bevraging bij platformwerkers toonde dat slechts 35% van de respondenten bijgestaan werd door hun digitaal platform tijdens de crisis (OECD, 2020). Specifieke gegevens voor België ontbreken.

Conclusies en aanbevelingen

Platformwerkers lopen veiligheids- en gezondheidsrisico's bij het uitvoeren van hun taken. Dat risico is bovendien hoger dan de risico's bij werknemers in soortgelijke jobs in de traditionele economie, door een hoger stressniveau, meer onzekerheid en het gebrek aan een ondersteunend netwerk op het werk. Daarenboven worden de platformwerkers typisch gekwalificeerd als zelfstandigen, waardoor ze zelf verantwoordelijk zijn voor veiligheid en gezondheid op het werk. Zowel wetgeving als onderzoek dat zich specifiek richt op de veiligheid en gezondheid van platformwerkers in België ontbreekt op dit moment. Deze thematiek is echter actueler dan ooit door de COVID-19-pandemie.

De belangrijkste regelgeving voor platformwerkers in België is bepaald in de Programmawet van 1 juli 2016, ook gekend onder de naam 'Wet De Croo'. België was toen een van de eerste landen die een duidelijk fiscaal kader schiep voor de persoonsbelastingen van platformwerkers, door te stellen dat men tot ongeveer 6000 euro per jaar kon bijverdienen via platformwerk en hierbij slechts 10% belasting moest betalen. De Wet betreffende de economische relance en de versterking van de sociale cohesie van 18 juli 2018 (regeling onbelast bijverdienen), hield een verdere versoepeling van de voorwaarden betreffende platformwerk in, maar deze wet werd vernietigd door het arrest nr. 53/2020 van het Grondwettelijk Hof van 23 april 2020. Sinds januari 2021 is de originele Wet De Croo opnieuw van toepassing.

Wetgeving rond veiligheid en gezondheid op het werk die is toegepast op de specifieke situatie van platformwerkers is echter onbestaande. Bovendien is ook in onderzoek en dataverzameling weinig informatie beschikbaar over veiligheid en gezondheid op het werk voor platformwerkers in België. Dit thema verdient meer aandacht, zeker in het licht van de wereldwijde gezondheidscrisis. COVID-19 heeft immers een sterke invloed op platformwerk, met een afgenomen vraag naar sommige diensten, en een sterk toegenomen vraag naar andere, bijvoorbeeld als fietskoerier of IT-dienstverlener. De pandemie bracht duidelijk naar boven hoe afwezig aangepaste richtlijnen zijn rond veiligheid en gezondheid van platformwerkers. De crisis bracht gedeeltelijk nieuwe aandacht voor gezondheid en veiligheid op het werk en specifiek bij platformwerk. Ook 'oudere' discussiepunten zoals werkstatus, verantwoordelijkheden en rechten van platformwerkers en platformen, spelen een duidelijke rol in deze uitdagingen. Bij het ontwikkelen van platform-specifieke wetgeving over veiligheid en gezondheid op het werk, kunnen buitenlandse praktijken de weg wijzen. Cruciaal is dat de focus van deze wetgeving de diversiteit van platformwerk in acht neemt en zich niet eenzijdig richt op de meest zichtbare vormen zoals fietskoeriers. Daarnaast is het ook belangrijk dat deze wetgeving niet enkel fysieke risico's behandelt, maar ook de mentale en psychologische risico's die platformwerkers lopen.

Ten slotte ontbreekt op dit moment data om gegronde wetenschappelijke uitspraken te doen en een beleid te formuleren dat zich toespitst op de unieke veiligheids- en gezondheidssituatie van platformwerkers. Data over de situatie van Belgische platformwerkers kan zorgen voor *evidence-based* ondersteuning bij de ontwikkeling van wetgeving gericht op een nieuw fenomeen zoals platformwerk.

BIBLIOGRAFIE

- Aloisi, A. (2019). *Negotiating the digital transformation of work: non-standard workers' voice, collective rights and mobilisation practices in the platform economy*. ETUI Working Paper, No. 3.
- Cardinaels, J. (2020, 10 maart). Deliveroo betaalt koeriers met corona 'dopgeld'. *De Tijd*. <https://www.tijd.be/dossiers/coronavirus/deliveroo-betaalt-koeriers-met-corona-dopgeld/10213527.html>
- Cottini, E., & Lucifora, C. (2013). Mental Health and Working Conditions in Europe. *ILR Review*, 66(4).
- Dickey, M. (2020, 16 april). Gig workers say they are struggling to get personal protective equipment from companies. *TechCrunch*. <https://techcrunch.com/2020/04/16/gig-workers-personal-protective-equipment/>
- Donovan, S., Bradley, D., & Shimabukuru, J. (2016). *What does the gig economy mean for workers?* (CRS Report R44365). Washington, DC: Congressional Research Service.
- ETUC. (2020). *Red card for platform abuses in the Covid-19 crisis*. European Trade Union Confederation. <https://etuc.org/en/document/red-card-platform-abuses-covid-19-crisis>.
- ETUI. (2020). *Covid-19. A 'stress test' for workers' safety and health*. European Trade Union Institute. https://www.etui.org/sites/default/files/2020-12/Covid-19%20a%20stress%20test%20for%20workers%20safety%20and%20health_2020.pdf
- ETUI. (2021). *Exposure to psychosocial risk factors in the gig economy: a systematic review* (ETUI Report 2021.01). Brussel: European Trade Union Institute.
- Eurofound. (2018). *Employment and Working Conditions of Selected Types of Platform Work*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound. (2019). *Platform work: Maximising the potential while safeguarding standards?* Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound. (2020). *Back to the future: Policy pointers from platform work scenarios. New forms of employment series*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Europese Commissie. (2020). *Study to gather evidence on the working conditions of platform workers*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Fairwork. (2020). *The gig economy and Covid-19: looking ahead*. Oxford, United Kingdom.
- Garben, S. (2017). *Protecting workers in the online platform economy: an overview of regulatory and policy developments in the EU* (European Risk Observatory Discussion Paper). Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work.
- Garben, S. (2019). The regulatory challenge of occupational safety and health in the online platform economy. *International Social Security Review*, 72(3), 95-112.
- Hauben (Ed.), H., Lenaerts, K., & Waeyaert, W. (2020). *The platform economy and precarious work* (Publication for the committee on Employment and Social Affairs, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies). Luxembourg: European Parliament.
- Huws, U. (2015). *A review on the future of work: Online labour exchanges, or "crowdsourcing": Implications for occupational health and safety* (EU-OSHA discussion paper). https://oshwiki.eu/wiki/A_review_on_the_future_of_work:_online_labour_exchanges_or_crowdsourcing#cite_note-1
- ILO. (2019). *Safety and health at the heart of the future of work. Building on 100 years of experience*. Geneva: International Labour Office.

- ILO. (2021). *World Employment and Social Outlook. The role of digital labour platforms in transforming the world of work* (ILO Flagship Report). Geneva: International Labour Office.
- Johnston, H., & Land-Kazlauskas, C. (2019). *Organising on-demand: representation, voice and collective bargaining in the gig economy* (ILO Conditions of Work and Employment Series No. 94). Geneva: International Labour Office.
- Lenaerts, K. (2019). *Industrial Relations and Social Dialogue in the Age of Collaborative Economy* (IRSDACE National Report Belgium). Brussel: CEPS.
- Lenaerts, K. (2021). 'COVID-19 en de platformeconomie: de fietskoeriers werken door'. *HIVA News*. <https://hiva.kuleuven.be/nl/nieuws/nieuwsitems/covid-19-en-de-platformeconomie-fietskoeriers-werken-door>.
- Lenaerts, K., Kilhoffer, Z., & Akgüç, M. (2018). Traditional and new forms of organisation and representation in the platform economy. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 12(2), 60-78.
- Mattila-Wiro, P., Samant, Y., Husberg, W., Falk, M., Knudsen, A., & Saemundsson, E. (2020). *Work today and in the future: perspectives on occupational safety and health challenges and opportunities for the Nordic labour inspectorates* (Report authored by the Nordic Future of Work Group). Helsinki: Ministry of Social Affairs and Health.
- OECD. (2020). *What have platforms done to protect workers during the coronavirus (COVID-19) crisis?* Paris: OECD Publishing.
- Pesole, A., Urzi Brancati, M.C., Fernandez-Macias, E., Biagi, F., & Gonzalez Vazquez, I. (2018). *Platform workers in Europe. Evidence from the COLLEEM Survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Prassl, J. (2018). *Humans as a service: the promise and perils of work in the gig economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Shaw, S. (2019). *Workplace safety in the gig economy: new hazards and liabilities*. Seyfarth. <https://www.laborandemploymentlawcounsel.com/2019/05/workplace-safety-in-the-gig-economy-new-hazards-and-liabilities/>
- Stacey, N., Ellwood, P., Bradbrook, S., Reynolds, J., Williams, H., & Lye, D. (2018). *Foresight on new and emerging occupational safety and health risks associated with digitalisation by 2025* (European Risk Observatory Report). Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Stephany, F., Dunn, M., Sawyer, S., & Lehdonvirta, V. (2020). Distancing Bonus Or Downscaling Loss? The Changing Livelihood of US Online Workers in Times of COVID19. *Journal of Economic and Human Geography*, 111(3), 561-573.
- Tran, M., & Sokas R. (2017). The gig economy and contingent work: An occupational health assessment. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(4), 63-66.
- Ustek-Spilda, F., Bertolini, A., Neerukonda, M., Taduri, P., Graham, M., & Salem, N. (2020, 8 december). COVID-19, the gig economy and the hunger for surveillance. *Ada Lovelace Institute*. <https://www.adalovelaceinstitute.org/blog/covid-19-gig-economy-hunger-for-surveillance/>.
- Van Maele, P. (2020, 31 oktober). Spookkeukens komen uit de kast. *De Standaard*. https://www.standaard.be/cnt/dmf20201030_97718020
- Van Maele, P., & Delbeke, K. (2021, 1 april). Beursflop Deliveroo doet platformeconomie wankelen. *De Standaard*. https://www.standaard.be/cnt/dmf20210331_97863681
- Vandaele, K. (2018). *Will trade unions survive in the platform economy? Emerging patterns of collective voice and representation in Europe* (ETUI Working Paper 2018.05). Brussel: European Trade Union Institute.

Een jaar lang ondernemen en werken onder corona: diepte-interviews bij 10 bedrijven

Hendrik Delagrange, Lien Van Rampelberg – SERV / Stichting Innovatie & Arbeid

Delagrange, H., & Van Rampelberg, L. (2020). *Ondernemen en werken in tijden van corona*. Brussel: SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.

Delagrange, H., & Van Rampelberg, L. (2021). *Een jaar lang ondernemen en werken onder corona: 10 bedrijven delen hun ervaringen*. Brussel: SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.

ABSTRACT

Deze crisis heeft een context gecreëerd die uniek is en door sommigen als een ideaal experiment gezien wordt. Wat kunnen we leren uit deze pandemie en de manier waarop ondernemingen daarop gereageerd hebben en geëvolueerd zijn? Tijdens de eerste fase van de coronacrisis (maart-juli 2020) gingen we in gesprek met de zaakvoerders of c-levels van tien privébedrijven om een breed inzicht te krijgen in de effecten van de coronacrisis op de werking van ondernemingen. Een half jaar later (januari-februari 2021) spraken we hen opnieuw. We vroegen hen hoe het afgelopen half jaar verliep, of er in de tussentijd belangrijke veranderingen plaatsvonden en in welke mate de verwachtingen uit de eerste interviews werkelijkheid zijn geworden. In deze bijdrage zien we hoe snel bedrijven, los van organisatievorm of type, kunnen schakelen en zich aanpassen aan de nieuwe realiteit. Dat wil echter niet zeggen dat constante veranderingen gewenst zijn. In de ondernemingen gaat men vooral op zoek naar een stabiele situatie. Uit de gesprekken blijkt hoe de pandemie het belang van het sociale leven in de verf zet. Nieuwe vormen van werken, voornamelijk telewerk, zijn verkend, maar er zijn geen sluitende antwoorden over hoe het verder moet. Bij aanvang van de crisis was er ontredde en crisismanagement, eens de ondernemingen hun eerste aanpassingen hebben gedaan, zijn ze daar veelal bij gebleven. Dat de crisis zo lang zou duren werd pas later duidelijk en hoe de economie er zal uit zien hangt van zoveel parameters af, dat het moeilijk is om in te schatten hoe het er na de 'heropening' uit zal zien.

'Never waste a good crisis' hoor je sommigen roepen in deze pandemie, als motiverende slogan om ondernemers te stimuleren tot innovatie. In de praktijk zien we echter dat de realiteit veel complexer is. Wij gingen spreken met tien zaakvoerders die ons een oprecht en realistisch beeld geven van hoe zij omgaan met deze crisis, van de eerste dagen tot vandaag. Welke beslissingen namen zij in die eerste dagen en hoe verliep dat? Welke emotionele en mentale gevolgen voelen leidinggevenden en medewerkers en hoe gaan zij daar als organisatie mee om? Welke aanpassingen gebeurden er op vlak van arbeidsorganisatie en productie? Hoe kijken deze bedrijven naar de (toekomstige) terugkeer naar de werkvloer? In deze bijdrage geven we een breed zicht op de effecten van de coronacrisis op ondernemingen en hun medewerkers.

Voor dit onderzoek naar de impact van de coronacrisis op ondernemingen hebben we bij tien bedrijven uit de private sectoren contact opgenomen met de CEO, C-level of zaakvoerder voor een open interview: Telenet, Happiness Brussels, Torfs, Elia, Wilms, Chocla-Tuti, Robinetto en drie anonieme bedrijven ('Move', 'Aluminium' en 'Leanfoods'). De bedoeling was om een breed, verkennend inzicht te krijgen in wat er zich afspeelde en hoe de effecten van de crisis op verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering ervaren werden. De interviews werden afgenomen tussen eind mei en begin juli 2020, toen de COVID-19-crisis over haar hoogtepunt leek te zijn. Een half jaar later, in de loop van januari en februari 2021, zijn alle bedrijven terug gecontacteerd voor een vervolgesprek. In dit artikel wordt de synthese gemaakt van beide rapporten met de focus op arbeid en organisatie.

Het moment waarop de crisis binnen kwam

Voor de meeste bedrijven was de lockdown en het sluiten van een deel van de economie in maart 2020 een totale verrassing. De verwachting was dat dit enkele maanden zou duren en we in september verder zouden gaan waar we gebleven waren. Dat bleek achteraf helemaal niet zo te zijn. Dit perspectief is van belang om de keuzes te begrijpen die door de ondernemingen in die eerste weken zijn gemaakt. Die eerste weken werden gekleurd door een acute crisis, die door alle partijen vaak erg emotioneel werd ervaren. De zaakvoerster van Chocla-Tuti, die chocolade-workshops organiseert, beschreef de eerste dagen als volgt: "Ik herinner mij vrijdag 13 maart nog heel goed. De dagen voordien kreeg ik de eerste annuleringen binnen. Ik had het dus wel zien aankomen, maar ik dacht dat een deel wel zou kunnen doorgaan. Maar toen stopte het. Ik heb daar heel emotioneel op gereageerd. Ik wist even niet goed wat te doen en de wereld stond stil."

Ontreddering en crisismanagement

De kleine ondernemingen zagen van de ene op de andere dag hun businessmodel in duigen vallen. Ze hadden weinig marge en zagen niet onmiddellijk wat ze konden doen. Die periode duurde enkele weken, waarna de ondernemersenergie terugkwam en de geesten klaar waren om aan verandering te denken.

Op enkele dagen tijd werden plannen en schema's omgegooid en vertrok iedereen die met een computer werkte naar huis. Bij bedrijven die bleven verder werken, zoals Leanfoods of Wilms, was de voornaamste emotie die van angst bij de werknemers om besmet te geraken. Bij een aantal bedrijven was er in eerste instantie een heel ander gevoel: dat van een sterke motivatie om 'de boel draaiende te houden en de dienst te blijven verlenen in moeilijke omstandigheden'. Bij Telenet spreekt men van een 'enorme drive', bij Happiness was er een creatieve boost. Crisismanagement zorgde in tal van bedrijven voor het kanaliseren van een adrenalineopstoot en het omgooien van de planning.

Een half jaar later is het acute karakter helemaal verdwenen: "Na augustus was er een relatief constante toestand. Het directieoverleg is nu terug zoals vroeger, maar digitaal. In de hele situatie is een stuk routine geslopen. We zijn het gewoon", zeggen ze bij Torfs. Bij Telenet zijn de 'Critical Business Incident' vergaderingen, die in het begin van de crisisperiode elke dag werden gehouden, eind augustus opgeheven.

De ongerustheid over het welzijn en de economische toestand kreeg toen de bovenhand. De emotionele impact van de lockdowns en beperkende maatregelen bleek echt wel groot en is in de loop van de crisis alleen maar gegroeid.

Autonomie en leiderschap

Voor elk van de bedrijven zag de mix tussen het geven van autonomie aan medewerkers en het werken met strikte richtlijnen er anders uit. Uit de gesprekken bleek dat de ene aanpak niet noodzakelijk beter is dan de andere, maar dat de mix vooral afgestemd moet zijn op de organisatie en zijn medewerkers. Er werd gerekend op de autonomie van medewerkers om snel oplossingen te zoeken, bijvoorbeeld bij Elia en Happiness. Bij Telenet was men net begonnen aan de uitrol van een nieuwe organisatie met meer zelfsturing. Die is enkele weken *on hold* gezet omdat er op dat moment, het hoogtepunt van de crisis, nood was aan een duidelijke aansturing. Autonomie werkte als er een duidelijk kader was, als de prioriteiten en de algemene lijn duidelijk waren. In de bevraagde bedrijven zijn onder invloed van corona geen grote veranderingen in de arbeidsorganisatie gebeurd. Als er 'eilandjes van autonomie' waren (Telenet, Move), dan was de ruimte daarvoor eerder ook al aanwezig. Geen van de bedrijven was van plan om naar aanleiding van de crisis aanpassingen te doen.

Leiderschap maakte in veel van de bedrijven een verschil en dat werd op verschillende manieren ingevuld: Leanfoods door op de vloer aanwezig te zijn en te motiveren, Torfs door doorgedreven transparantie, en Telenet en Happiness door de waarden en de visie terug in de picture te zetten. In alle bedrijven deed men dat ook door een sterke betrokkenheid met de werknemers te tonen, door enquêtes, maar ook door persoonlijk contact op te zoeken. In de bedrijven werd de gebruikelijke stijl van leidinggeven gehanteerd, zij het meer intensief.

Zoeken naar een voorlopig normaal

Wanneer de eerste shock voorbij was, moest een nieuw plan van aanpak bedacht worden. Bedrijven voerden de nodige aanpassingen door om de crisis door te komen. In de meeste bedrijven zien we die aanpassingen relatief snel geïnstalleerd worden. Nadien wordt daar nog weinig aan aangepast. De bedrijven gaan na de eerste weken of maanden vooral opnieuw op zoek naar stabiliteit, naar een tijdelijk normaal.

Aanwerven en (liefst niet) afvloeien

In alle ondernemingen die we gesproken hebben, was het behouden van hun medewerkers één van de voornaamste bezorgdheden. Dat was enerzijds ingegeven door de bekommernis dat hun medewerkers niet in de problemen zouden geraken, anderzijds door de overweging dat als het personeel verdwijnt, er geen kansen op een heropstart zouden zijn.

De tijdelijke werkloosheid was daarvoor het belangrijkste middel en het werd in bijna alle ondernemingen minstens gedeeltelijk toegepast. Soms werd een schema voorzien waarbij het werk werd verdeeld zodat iedereen gedeeltelijk tijdelijk werkloos was en gedeeltelijk kon blijven werken.

Bedrijven die voor een deel van hun activiteiten met externen werken, zoals de installateurs van Telenet, de technici voor sommige aspecten bij Elia en de medewerkers bij Chocla-Tuti, konden zich concentreren op hun vaste kern. Er zijn ook ondernemingen die mensen uit de flexibele schil vast in dienst hebben genomen, zoals Robinetto en Wilms.

Bedrijven die aanwierven tijdens deze periode gaven aan dat dat moeilijk liep. Sollicitatie- en introductiegesprekken gebeurden nog vaak *face to face*, om toch enige connectie te kunnen leggen. Het verbinden met collega's en het oppikken van de sfeer, de waarden en de eigenheid van een bedrijf waar je als nieuwe medewerker binnen komt, gebeurt grotendeels tijdens de dagelijkse omgang.

Arbeidsorganisatie

Geen van de ondervraagde bedrijven hebben hun arbeidsorganisatie drastisch aangepast, of hebben hinder ondervonden van een arbeidsorganisatie die niet adequaat zou zijn geweest om aan de nieuwe uitdagingen het hoofd te bieden. Telkens was de manier van werken rekbaar genoeg om de verandering te kunnen opvangen. Het ging dan om het meer of minder inzetten van personeel (tijdelijke werkloosheid of het niet inzetten van flexibele contracten) en het verschuiven of herverdelen van taken binnen de bestaande structuren.

Dit gold voor alle cases, ook al verschillen ze sterk van elkaar in de mate waarin ze meer of minder functioneel zijn georganiseerd. Waarschijnlijk is dat voor een deel het gevolg van het feit dat de aangeboden producten of diensten niet of nauwelijks afwijken van wat er voordien werd aangeboden. Op korte termijn was deze crisis niet 'disruptief' genoeg om de bedrijven te noodzaken een totaal andere aanpak te hanteren. Het ging eerder om een abrupte vorm van flexibiliteit, een sterke verandering in vraag. De crisis heeft bovendien een impact op alle bedrijven in alle sectoren en leek aanvankelijk van korte duur te zijn. Bovendien blijkt dat voor het succes van het doorkomen van de eerste maanden van de crisis een aantal businessbeslissingen, bijvoorbeeld in verband met stockbeheer, veel belangrijker waren dan de manier van werken.

Een belangrijke aanpassing van de organisatie ligt in het opvolgen van de coronamaatregelen. Die hebben veelal praktische consequenties, waarvan men mag aannemen dat die na de crisis zullen verdwijnen. Bij Elia beschrijven ze de druk op de organisatie als volgt: "de zwakke schakel in de hele keten nu zijn de onderaannemers, vooral de kleinere. Als hun personeel in quarantaine moet, dan liggen wij ook stil. We volgen dat voortdurend op, als er daar problemen zijn dan leggen we de werf stil totdat het opgelost is. Er is ook extra werk door de registraties die je moet doen qua maatregelen, met vertragingen als gevolg." Bij Leanfoods beschrijven ze hoe nog niet volledig ingewerkte medewerkers er plots letterlijk alleen voor stonden: "zij zijn nu meer op zichzelf aangewezen om uit te zoeken hoe het werkt, de supervisors zijn niet meer vlakbij om uitleg te geven. Dit leidde tot veel onwennigheid en vertragingen. De leercurve was lang. Het duurde een tweetal weken voordat er terug een routine ontstond en de werknemers hun tempo vonden."

Aangezien de situatie van in het begin van de crisis is aangehouden, zijn in de daaropvolgende maanden ook geen aanpassingen meer geweest. Ook niet met het oog op een mogelijke andere strategie na de hervatting, omdat het onduidelijk is wat de situatie zal zijn.

Een verregaande automatisering of technologische vernieuwing heeft de coronacrisis niet met zich meegebracht in de bevraagde bedrijven. Ofwel werd bestaande technologie flexibel ingezet (die was daar dus flexibel genoeg voor), ofwel werd bestaande technologie snel ingevoerd, maar dan ging het om software die op zich al bestond en werd klaargemaakt of uitgebreid, zoals het uitrollen van een toepassing om de digicorders online in te ruilen bij Telenet.

Telewerken

Op veel plaatsen is telewerken ingevoerd, ook waar dat voorheen nog niet werd toegepast en voor functies waar dat vroeger niet werd gedaan. Toch blijft voor een groot aantal functies gelden dat thuiswerk niet tot de mogelijkheden behoort, zoals in productiebedrijven waar het maar voor een minderheid van kantoorwerkers mogelijk is. Er is op veel plaatsen op korte termijn een inspanning gedaan om hun toepassingen online te krijgen. De digitale toepassingen die het bijvoorbeeld mogelijk maken om contact te houden en te vergaderen zijn in gebruik genomen en uitgewerkt. Die zijn klaar om te blijven. In het algemeen valt telewerken beter mee dan men had gedacht.

Naast de positieve wordt men ook met de negatieve kanten van telewerk geconfronteerd. Digitaal werken maakt veel mogelijk, maar heeft duidelijk beperkingen, zoals bij Elia: “routineklussen kunnen perfect op afstand. Maar alles wat moeilijker is, gaat niet en doen we dan ook niet.” Complexe projecten worden bij wel meer bedrijven uitgesteld, nu al meer dan een jaar.

Er is ook een grote bezorgdheid over de sociale cohesie op het werk, waarvan men al na enkele maanden begon te merken dat die begint te verwateren. Men merkt ook een digitale verzadiging op. Van thuis uit vergaderen bijvoorbeeld beperkt dan wel je reistijd maar blijkt wel erg vermoeiend. In veel van de ondernemingen is men bovendien bezorgd over de vervagende scheiding tussen werk en privé. Ze merken dat hun medewerkers veel langere dagen maken: soms zien ze al activiteit heel vroeg in de ochtend en heel laat 's avonds, vooral dan wanneer er kinderen thuis zijn die overdag begeleiding nodig hebben. De argwaan die men in het begin had tegenover intensief telewerken is zeker niet verdwenen.

Verschillende bedrijven geven aan dat de energie van medewerkers op raakt. Dat horen ze tijdens gesprekken of zien ze in werknemersbevragingen. Dat geldt zowel voor mensen die thuis werken als mensen die naar hun werkplek kunnen of moeten. Ook voor wie wel op het werk is, zijn de contacten sterk geslonken. De informele gesprekken en bijeenkomsten, die normaal de druk even van de ketel halen, zijn sterk ingeperkt of volledig afwezig.

Een minimum aan fysieke ontmoetingen, zowel formeel als informeel, blijken van groot belang voor het welzijn van de medewerkers en de organisatie. De bevraagde organisaties denken volop na over de beste manier om dit te organiseren vanaf het moment dat het terug kan. Het is een moeilijke oefening: men ervaart een duidelijke vraag van een groot deel van de werknemers om veel thuis te kunnen blijven werken, maar men is tegelijk bezorgd over de cohesie en de interactie. Happiness overweegt een overgangsperiode: “In de toekomst zien we 3 dagen thuiswerk per week, maar het eerste jaar na het afsluiten van de pandemie gaan we veel meer op kantoor samenkomen om de groepsgeest weer op te bouwen.”

Opleidingen

De coronaperiode zorgde in een aantal bedrijven voor een gedeeltelijk andere manier van werken. Robinetto en Chocla-Tuti bijvoorbeeld verlegden hun focus van B2B naar B2C of andersom, bij Telenet en Torfs vonden een aantal processen van digitalisering plaats. Op die plaatsen was er nood aan omscholing of bijscholing om met die technologie om te gaan.

Tijdens een periode waar mensen niet fysiek aanwezig zijn op de werkvloer, zijn opleidingen niet altijd vanzelfsprekend. Voor sommige profielen wordt overgeschakeld naar webinars, voor andere profielen, vooral technische, is dat moeilijker. Opleidingen gebeuren daar vaker *on the job*. Bedrijven zijn wel van plan om een aantal opleidingen via webinars te blijven aanbieden, maar voor de meer complexe zaken blijft een offline aanpak voor de meesten duidelijk de voorkeursoptie.

Voor ons ligt nieuwe onzekerheid

Tijdens het afgelopen jaar werd gezocht naar een tijdelijke vorm van normaliteit, een manier om een zekere stabiliteit te bewaren gedurende de pandemie. Het blijft een vraagteken welke nieuwe realiteit er zal ontstaan wanneer de crisis ten einde komt. Hoe dan ook zullen bedrijven zich opnieuw moeten aanpassen en zullen ze opnieuw op zoek moeten gaan naar stabiliteit.

Nieuwe vormen van werken

Er zijn in grote mate nieuwe manieren van werken verkend: een vergaande mate van telewerk, andere manieren van overleg en vergaderen, enzovoort. Het verkennen van die nieuwe mogelijkheden heeft geen sluitende antwoorden gegeven op wat de beste manier van werken is voor de toekomst. Er zijn eerder nieuwe vraagstukken bijgekomen. Het is van belang om de dialoog over nieuwe vormen van werken gaande te houden en de effecten voor ondernemingen en medewerkers te blijven opvolgen.

Economische onzekerheid

Aan de start van de coronacrisis is de economie flink door elkaar geschud. De onzekerheid was toen zeer groot. Gaandeweg werd duidelijker wat dit zou betekenen voor de financiële situatie van de ondernemingen zelf. *'Never waste a good crisis'* hoor je wel eens zeggen, maar daarvoor is de situatie nu veel te complex en onzeker. De vooruitzichten voor de periode na de coronacrisis, waarmee bedoeld wordt na de 'volledige' heropening van de economie, blijven een groot vraagteken. Wat gaat er gebeuren met klanten en leveranciers eens de beschermende overheidsmaatregelen opgeheven worden? Wat met de economische keten, waar nu breuken in zitten? Sommige grondstoffen worden schaars en onderdelen kunnen niet meer geleverd worden waardoor ook de prijzen stijgen. Gaan de activiteiten die tijdens de pandemie groei opleverden, blijvend succesvol zijn? Gaat de vraag terug veranderen? Keren we terug naar de vraag van voor de crisis? Wat blijft er nog over van de e-commerce, die logistiek veel vergt en nu aan een plafond lijkt te zitten? Deze onzekerheid maakt het moeilijk om in te schatten wat er zal blijven hangen van de strategie die de ondernemingen tijdens de pandemie hebben gehanteerd. Dat ze zich nog eens op hun eigen manier zullen aanpassen aan de opnieuw veranderde context is de enige zekerheid.

Alle hens aan dek. Het relanceplan van de Vlaamse Regering en sociale partners voor de Vlaamse arbeidsmarkt

Linde Buysse, Sandra Hellings, Niels Morsink - Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV)

VESOC. (2020). *VESOC-akkoord Alle hens aan dek*. Brussel: Vlaams Economisch Sociaal Overlegcomité.

ABSTRACT

Op 12 december 2020 werd het VESOC-akkoord 'Alle hens aan dek' gesloten: hét plan van de Vlaamse Regering en de Vlaamse sociale partners voor een krachtige, duurzame relance en transformatie van de Vlaamse arbeidsmarkt. In het nieuwe akkoord worden twintig concrete speerpunten naar voren geschoven, gegroepeerd volgens drie prioriteiten: levenslang leren effectief realiseren; Vlaanderen digitaal transformeren en iedereen (duurzaam) aan de slag. Deze prioriteiten moeten de arbeidsmarkt op korte termijn zuurstof geven, maar tegelijkertijd ook aandacht hebben voor de (middel)lange termijn en dus de structurele arbeidsmarktuitdagingen aanpakken. Hiervoor wordt 190 miljoen euro extra uitgetrokken. In dit artikel gaan we per speerpunt in op een aantal maatregelen en engagementen. We focussen daarbij vooral op de concrete acties, in het bijzonder deze waar budget tegenover staat. Waar mogelijk wordt ook de verdere uitrol en planning toegelicht.

Van 'Iedereen aan boord' via 'Iedereen terug aan boord' naar 'Alle hens aan dek'

Op 21 februari 2020 sloten de Vlaamse Regering en de Vlaamse sociale partners de VESOC-engagementsverklaring 'Iedereen aan boord' (VESOC, 2020a) met het doel om tegen 2024 120 000 extra Vlamingen aan de slag te helpen. Het recordaantal openstaande vacatures moet worden ingevuld en het probleem van arbeidsmarktkrapte aangepakt. De engagementsverklaring omvat vier actielijnen. Ten eerste, iedereen aan de slag krijgen via een breed participatie- en activeringsbeleid en een goed bestuur van de arbeidsmarkt. Bijzondere aandacht gaat uit naar: jongeren die niet in opleiding of onderwijs zitten en geen werk hebben (NEET-jongeren), mensen met een leefloon, RIZIV-gerechtigden en mensen die tijdelijk de arbeidsmarkt hebben verlaten om zorgtaken op te nemen. De rol van VDAB wordt daarvoor versterkt. Ten tweede, iedereen duurzaam aan de slag houden door in te zetten op werkbaar werk en ervaren werknemers duurzaam aan het werk te houden. Ten derde, focus op excellent onderwijs en levenslang leren. De participatie aan levenslang leren moet worden verhoogd, onder andere door een aantrekkelijk onderwijs- en opleidingsaanbod voor iedereen. Tot slot, iedereen digitaal, met focus op het ontwikkelen van digitale competenties en vaardigheden en op een futureproof VDAB met een digitaal dienstverleningsmodel.

Niet lang na het sluiten van dit akkoord, sloeg de coronacrisis toe. De Vlaamse arbeidsmarkt werd grondig dooreengeschud, met heel wat ondernemingen en zelfstandige ondernemers in moeilijkheden, een grote groep tijdelijk werklozen, een daling van het aantal vacatures en een toename van de werkloosheid tot gevolg.

Een aangepast relancebeleid drong zich dan ook op. Op 25 mei 2020 publiceerde de SERV zijn relanceadvies voor de arbeidsmarkt 'Iedereen terug aan boord' (SERV, 2020). De SERV pleit voor een krachtig relancebeleid voor een vitale en inclusieve arbeidsmarkt.

Door de werkzaamheidsgraad terug op peil te brengen, moet structurele werkloosheid worden vermeden en maximale tewerkstelling gerealiseerd worden. De sociale partners willen inzetten op vier pijlers: levenslang leren effectief realiseren; VDAB moet klaarstaan; arbeidsmobiliteit in en tussen ondernemingen stimuleren en iedereen (terug) aan het werk krijgen met aandacht voor veiligheid, gezondheid en werkbaarheid. Binnen deze vier pijlers wordt de blik gericht op de korte én op de middellange termijn, maar met aandacht voor de lange termijn. Waar mogelijk worden de kortetermijnacties dus verbonden met de langetermijnuitdagingen zoals de arbeidsmarktkrapte, de competentiemismatches en de lage participatie aan levenslang leren. Deze structurele problemen zullen immers snel terug (of door de coronacrisis zelfs meer uitgesproken) de kop opsteken.

De VESOC-engagementsverklaring 'Iedereen aan boord' en het SERV relanceadvies 'Iedereen terug aan boord' liggen aan de basis van het VESOC-akkoord 'Alle hens aan dek' (AHAD) (VESOC, 2020b) dat de Vlaamse Regering en de Vlaamse sociale partners op 12 december 2020 sloten. De Vlaamse Regering en de sociale partners willen klaarstaan met een aangepast arbeidsmarktbeleid om de bestaande problemen aan te pakken en om erger te voorkomen. Op de eerste plaats moet worden voorkomen dat de huidige crisis leidt tot een structurele ontwrichting van onze arbeidsmarkt. Er is aandacht voor de acute noden en voor de structurele arbeidsmarktproblemen. Hiertoe worden twintig speerpunten uitgewerkt binnen drie prioriteiten: levenslang leren effectief realiseren; Vlaanderen digitaal transformeren en iedereen (duurzaam) aan de slag. Dit relancebeleid moet iedereen veilig en duurzaam, maar ook versterkt terug aan de slag krijgen én houden. Opleiding zal hierbij erg belangrijk zijn, zeker bij de groep van intensief tijdelijk werklozen. Ook de jongeren krijgen bijzondere aandacht. Zij moeten met voldoende én met de juiste bagage op de arbeidsmarkt komen. De Vlaamse sociale partners zijn tevreden over de totstandkoming van dit akkoord. Samen met de Vlaamse Regering hebben ze een lang en constructief traject afgelegd dat uitmondde in een tripartite akkoord gedragen door een zeer brede basis.

Prioriteit 1: Opleiding en levenslang leren effectief realiseren

De eerste prioriteit uit dit akkoord is: werk maken van een opleidings- en loopbaanoffensief voor zowel werknemers, werkzoekenden, tijdelijk werklozen als ondernemingen en zelfstandige ondernemers. De coronacrisis heeft het belang van opleiding en het versterken van competenties in de verf gezet. 2021 moet het jaar van de opleiding worden. In totaal wordt er dan ook 119 miljoen euro voorzien om de omslag naar levenslang leren versneld te maken (**TABEL 1**).

Het opleidings- en loopbaanoffensief start bij een sterke overgang van onderwijs naar arbeidsmarkt (zie speerpunt 1). De Vlaamse sociale partners en de Vlaamse Regering willen dan ook volop inzetten op instrumenten als werkplekleren, stages, duaal leren en individuele beroepsopleiding (IBO). Opdat er voldoende duurzame leerwerkplekken zijn, worden ondernemingen ondersteund via een eenmalige verhoging en verruiming van de stagebonus die wordt ingevoerd met terugwerkende kracht in het schooljaar 2020-2021.

Meer mensen moeten ook hun weg vinden naar om- en bijscholing (zie speerpunt 2). Hiertoe investeert de Vlaamse Regering in een ruim en toegankelijk online opleidingsaanbod bij VDAB en bouwt ze het (sectorale) face to face opleidingsaanbod bij VDAB verder uit.

Daarnaast moet er voor tijdelijk werklozen een aantrekkelijk aanbod voorhanden zijn zodat ze hun competentieniveau op peil kunnen houden (zie speerpunt 3). Het streefdoel voor 2021 is dat de helft van de intensief tijdelijk werklozen een opleiding, stage of vrijwilligerswerk doet of instapt in een tijdelijke job.

TABEL 1 \ Budgettair kader VESOC-akkoord AHAD

Speerpunt	Miljoen €	Categorie
SPEERPUNT 1: STERKE OVERGANG ONDERWIJS-ARBEIDSMARKT		
Duaal leren: eenmalige verruiming en verhoging van de stagebonus	10	OO
SPEERPUNT 2: UITBOUW (ONLINE) OPLEIDINGSAANBOD		
Ruim en toegankelijk opleidingsaanbod VDAB in samenwerking met partners	20	OO
SPEERPUNT 3: VERSTERKING COMPETENTIENIVEAU TIJDELIJK WERKLOZEN		
Gericht en breed opleidingsaanbod voor tijdelijk werklozen	10	OO
SPEERPUNT 4: LOOPBAAN IN EIGEN HANDEN NEMEN		
Experiment: tijdelijk gezamenlijk besluitrecht VOV met verlaging ondergrens	10	OO
Inzetten op competentiechecks, -coaching, -versterking (en transitiepunten)	25	OO
SPEERPUNT 5: VACATURES INVULLEN EN INZETTEN OP WERKPLEKLAREN		
Versterking werkpleklaren (IBO, place and train, enzovoort)	10	OO
SPEERPUNT 7: E-LEREN VERSNELD INVOEREN IN VLAANDEREN		
Actieplan e-leren voor opleidingspartners	21	DIG
SPEERPUNT 8: INDIVIDUELE LEER- EN LOOPBAANREKENING, LOOPBAANPLATFORM		
Leer- en loopbaanrekening: opmaak persoonlijke portefeuille	1	DIG
Gepersonaliseerd Loopbaanplatform	5	DIG
Digitaal opleidingsplatform	3	DIG
SPEERPUNT 9: VACATURES BETER ONTSLUITEN EN EFFICIËNTER INVULLEN		
Versnelling uitrol werkgeversbenadering	4	AHAD
Digitaal werkgeversloket VDAB	5	DIG
Digitale jobbeurzen	1	DIG
SPEERPUNT 10: DIGITALISERING VAN DE VDAB-PARTNER WERKING		
Digitalisering partnermanagement	4	DIG
Bijkomende digitaliseringsprojecten (procesoptimalisaties):		
WSE digitaliseringsprojecten naar burgers (DCH, AWAP, duaal)	2	DIG
WSE digitaal loket werkgevers	6	DIG
WSE digitaliseringsprojecten naar partners (data, loketten, ...)	2	DIG
SPEERPUNT 13 EN 14: VERSCHUIVEN EN VERSTERKEN VDAB-CAPACITEIT		
Versterking begeleidingscapaciteit (werknemers in vooropzeg, outplacement, tijdelijk werklozen, kwetsbare werkzoekenden ...) als antwoord op toename werkloosheid	26	OO
SPEERPUNT 15: TALENPLAN OM NIEUWKOMERS BETER TE ACTIVEREN		
Talenplan	5	OO
SPEERPUNT 16: FACILITEREN VAN TRANSITIES		
Acties (zij-)instroom in de zorgsector en het onderwijs	3	AHAD
SPEERPUNT 17: WERKVLOER VAN DE TOEKOMST		
Naar duurzaam telewerken - digitale vaardigheden	3	OO
SPEERPUNT 18: NAAR EEN STERK SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP		
Opleidingen werknemers en innovatie-oproep	12	AHAD
SPEERPUNT 19: ONDERNEMERSCHAP NA JOBVERLIES OF FAILLISSEMENT		
Uitbreiding transitiepremie doelgroepen	2	AHAD
TOTAAL	190	

Noot: OO (Opleiding- en loopbaanoffensief) 119 miljoen, DIG (Digitalisering) 50 miljoen, AHAD (Alle Hens Aan Dek) 21 miljoen
Bron: AHAD

Op termijn is het objectief alle intensief tijdelijk werklozen te bereiken en zich te laten inschrijven bij VDAB.¹ Deze vernieuwde benadering ten aanzien van tijdelijk werklozen realiseren, is een verantwoordelijkheid van zowel de overheid, werkgevers, sectoren als werknemers.

Het is bovendien belangrijk dat iedereen zijn of haar loopbaan (nog) meer in eigen hand neemt. Daarom zetten de Vlaamse sociale partners en de Vlaamse Regering blijvend in op loopbaanversterkende maatregelen (zie speerpunt 4):

- Allereerst willen ze met dit akkoord het Vlaams opleidingsverlof (VOV) toegankelijker maken.² Hiertoe worden in eerste instantie, bij wijze van experiment in het schooljaar 2021-2022, extra uren VOV én extra budget voorzien voor opleiding op gezamenlijk initiatief van de werkgever en de werknemer. Dit zogenoemde gemeenschappelijk initiatiefrecht werd inmiddels in een Besluit van de Vlaamse Regering gegoten. De werkgever krijgt hiermee de expliciete rol om opleidingen voor te stellen aan zijn werknemers. De opleidingsvoorstellen hoeven niet gerelateerd te zijn aan de huidige job.³ Het VOV blijft wel een individueel recht van de werknemer. Van zodra een werknemer zowel zijn eigen opleidingskeuze volgt, als ingaat op het voorstel van de werkgever, verdubbelt zijn recht en kan hij maximaal 250 uren VOV opnemen. Ten tweede wordt de minimumvoorwaarde versoepeld van 32 uur opleiding bij eenzelfde opleidingsverstrekker. Deze twee aanpassingen hebben als doel het stelsel VOV beter bekend te maken bij ondernemers en werknemers en de opleidingsdeelname van kwetsbare groepen zoals kortgeschoolden te verhogen. Ten derde gaat de Vlaamse Regering binnen het kader van VOV het engagement aan te onderzoeken op welke manier het terugbetalingsforfait voor werkgevers kan worden versterkt.⁴
- Het is eveneens belangrijk om ondernemingen en organisaties te stimuleren op het vlak van interne loopbaanbegeleiding. VDAB zal in de hernieuwde bilaterale samenwerkingsovereenkomsten met sectoren de promotie van het werken met competenties en het aanbieden van interne loopbaanperspectieven inschrijven.
- Er zal ook werk worden gemaakt van de ontwikkeling van competentiecheck-ups die worden uitgerold op initiatief van werknemers en werkgevers. (1) Wat betreft werknemers, kan op termijn elke werkende zelf een competentiecheck-up laten uitvoeren, hetzij via een digitaal aanbod, hetzij binnen het bestaande aanbod van loopbaanbegeleidingscheques. VDAB voert momenteel de campagne 'Work up call' uit om werknemers te laten nadenken over hun loopbaan. Daarnaast komt er op het einde van 2021 een ESF-oproep genaamd 'Outreaching activiteiten 21ste-eeuwse vaardigheden'. De Vlaamse Regering wil de resultaten hiervan afwachten om te komen tot de ontwikkeling van een instrument voor werknemers. (2) Wat betreft werkgevers, zullen ondernemingen tot vijftig werknemers financieel worden ondersteund voor het inkopen van competentiecheck-ups, -coaching en competentieversterkende trajecten voor hun medewerkers. De oproep die momenteel in voorbereiding is, wil voornamelijk gebruik maken van de brede netwerken (zoals sectoren, sectorfondsen en andere samenwerkingsverbanden) die er momenteel al zijn om kmo's te bereiken. Samen zal er dan een competentiescreening worden gedaan en een plan van aanpak worden opgesteld. Nu loopt de consultatieronde, in de tweede helft van 2021 start de oproep en de echte projecten. (3) De uitrol van de competentiecheck-ups en de transitie van werknemers wordt gefaciliteerd vanuit sectorale of regionale transitiepunten.

¹ Het gaat om personen die drie achtereenvolgende maanden minstens tien dagen tijdelijk werkloos zijn.

² Het huidige VOV (de opvolger van het betaald educatief verlof) geeft een werknemer uit de privésector onder bepaalde voorwaarden het recht om afwezig te zijn op het werk om een opleiding te volgen, terwijl zijn of haar loon wordt doorbetaald. De werkgever kan ter compensatie een forfaitair bedrag terugbetaald krijgen. Per schooljaar kan een werknemer niet meer dan 125 uren opnemen. Het VOV is een individueel recht van de werknemer en deze neemt het initiatief om een opleiding te volgen. Voor meer info, zie: <https://www.vlaanderen.be/vlaams-opleidingsverlof/vlaams-opleidingsverlof-inplannen>.

³ De opleidingen die noodzakelijk zijn voor de uitvoering van de huidige job zijn ten laste van de werkgever. Hiervoor kan VOV niet worden ingezet.

⁴ Met de zesde staatshervorming werd de evolutie van het referteloon en het forfait uit elkaar getrokken. De Vlaamse Regering besliste toen om de indexerings van het referteloon los te laten. Dit leidde intussen tot een kostenverhoging voor de werkgevers.

Deze brede partnerschappen richten zich op transitie over ondernemingen en sectoren heen. Inmiddels is er sinds 1 april 2021 een pilootproject opgestart met VDAB en partners (private dienstverleners, bedrijven, kennisinstellingen, sectoren en sectorale partners, enzovoort) om zicht te krijgen op methodieken en modellen die een meerwaarde kunnen betekenen. Deze inzichten zullen worden gebruikt voor een brede oproep in de tweede helft van 2021.

- De opvolging van de diverse initiatieven op deze drie sporen gebeurt binnen een overkoepelend lerend netwerk waarin naast sectoren en ondernemingen ook academici, sociale partners en VDAB als loopbaanregisseur worden betrokken. Daarin zullen goede praktijken zichtbaar worden gemaakt.

De Vlaamse sociale partners en de Vlaamse Regering willen de invulling van vacatures versnellen door een boost te geven aan diverse formules van werkplekleren en dit zowel wat aantallen, kwaliteit, werkvormen als (duurzame) uitkomsten betreft (zie speerpunt 5). Er worden ook nieuwe formules van werkplekleren verkend zoals 'place and train'.⁵ Op die manier hopen de Vlaamse sociale partners en de Vlaamse Regering dit instrument ook beter bekend te maken.

Ten slotte worden via het partnerschap levenslang leren de synergiën en samenwerking versterkt tussen arbeidsmarkt-, opleidings- en onderwijspartners (zie speerpunt 6). De Vlaamse Regering riep dit partnerschap in leven om te komen tot een echte leercultuur in Vlaanderen. Het werd in het najaar van 2020 opgericht. Onder leiding van voorzitter Ans De Vos werken de leden van het partnerschap aan een concreet actieplan om levenslang leren effectief te realiseren.

TABEL 2 \ Stand van zaken opleidings- en loopbaanoffensief: kalender acties gefinancierd door AHAD-middelen

JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DEC
Nieuwe online opleidingen											
Vernieuwde benadering tijdelijk werklozen											
Consultatieronde competentiecheck-ups ondernemingen											
Transitiepunten Start proeftuinen											
Verruimde en verhoogde stagebonus											
Face to face opleidingen VDAB											
Werkplekleren											
Start oproep competentiechecks-ups ondernemingen											
Transitiepunten Open oproep											
Gemeenschappelijk initiatiefrecht VOV tot 31/08/2022											
Start projecten competentiechecks ondernemingen											
Ontwikkeling competentiechecks werknemers											

Bron: Gebaseerd op informatie van het Departement Werk en Sociale Economie

⁵ Dit is een opleiding op de werkvloer op maat van het bedrijf. VDAB helpt om de geknipte kandidaat te vinden voor openstaande knelpuntvacatures. Via 'place and train' wordt de werknemer dan opgeleid en gevormd.

Prioriteit 2: Vlaanderen digitaal transformeren

Vlaanderen digitaal transformeren is de tweede prioriteit. De digitalisering had al een vaste plaats gevonden in de samenleving, maar heeft door de crisis een boost gekregen. Het moment moet dan ook worden aangegrepen om de digitale revolutie ten volle waar te maken. Vlaanderen wordt zo uitgebouwd tot een toonaangevende data-economie en data-maatschappij waar volop wordt ingezet op de ontwikkeling van digitale talenten en het wegwerken van de digitale kloof. Hiervoor wordt in het totaal 50 miljoen euro uitgetrokken.

Ten eerste houdt dit in dat e-leren versneld wordt ingevoerd in Vlaanderen (zie speerpunt 7) via het ruim online opleidingsaanbod bij VDAB (zie ook prioriteit 1) en het actieplan e-leren. Dit plan ondersteunt opleidingsverstrekkers in Vlaanderen in hun omschakeling naar e-leren door zoveel mogelijk juridische drempels weg te werken, informatie te verschaffen via een centraal informatiepunt en een ESF-oproep⁷ te lanceren ter ondersteuning van dit omschakelingstraject. Eerder werd ook de regelgeving van het VOV aangepast voor het schooljaar 2020-2021, zodat alle opleidingen uit de opleidingsdatabank die in blended leren voorzien, recht geven op het VOV. Inmiddels werd deze aanpassing definitief verankerd in een Besluit van de Vlaamse Regering dat loopt vanaf schooljaar 2021-2022.

Verder wordt er werk gemaakt van een individuele leer- en loopbaanrekening die stapsgewijs wordt geïntegreerd in een gepersonaliseerd digitaal loopbaanplatform (zie speerpunt 8).

- In een eerste fase toont deze rekening via een applicatie (of wizard) op welke maatregelen mensen beroep kunnen doen om hun loopbaan te oriënteren en te versterken. Meer bepaald, gaat het om de loopbaanbegeleidingscheques, de opleidingscheques, het VOV en het Vlaams opleidingskrediet. Op die manier willen de Vlaamse sociale partners en de Vlaamse Regering het bestaande aanbod van opleidings- en loopbaanincentives overzichtelijker en beter bekend maken en zo het opnemen van rechten stimuleren.
- In een verdere fase wordt tevens onderzocht of de bestaande opleidingsincentives overdraagbaar kunnen worden gemaakt. In dat kader is er een nieuw VIONA-onderzoek 'Een leer- en loopbaanrekening voor Vlaanderen' gestart dat loopt van 2 april 2021 tot 15 oktober 2021. Deze leer- en loopbaanrekening zal op termijn deel uitmaken van een gepersonaliseerd digitaal loopbaanplatform dat mensen helpt in hun zoektocht naar werk, online opleidingen of herscholingen. Op dit digitaal loopbaanplatform zouden mensen dan opleidingssuggesties of suggesties tot loopbaanoriëntering en -begeleiding krijgen en een (digitale) competentiecheck kunnen doen. Het zou ook een overzicht geven van de opleidingen en de loopbaanbegeleiding die de ingeschrevene reeds volgde.
- Om mensen nog beter op weg te helpen naar een passende opleiding wordt er eveneens gezorgd voor een transparante ontsluiting van het arbeidsmarktgerichte opleidingsaanbod in een digitaal opleidingsplatform dat zal worden gelinkt aan het digitaal loopbaanplatform.

Ten derde zullen vacatures in de toekomst nog beter worden ontsloten en efficiënter ingevuld (zie speerpunt 9). Dit gebeurt onder andere door een versnelde uitrol van de werkgeversbenadering bij VDAB.⁸ Dit is een brede werf die meerdere engagementen en acties omvat zoals het ondersteunen van digitaal solliciteren, het experimenteren met virtuele jobbeurzen en het meer proactief benaderen van werkgevers. Om werkzoekenden nog sneller en meer op maat te kunnen ondersteunen, zal VDAB in de toekomst nog meer inzetten op een duurzame samenwerking met partners. Een verdere digitalisering van de VDAB-partnerwerking moet hier alvast toe bijdragen (zie speerpunt 10).

⁷ Deze oproep werd op 31 maart afgesloten. De projecten starten op 1 september.

⁸ VDAB zet in op een kwaliteitsvolle dienstverlening naar werkzoekenden én naar werkgevers. Werkgevers worden proactief benaderd en zoveel mogelijk digitaal. Het VDAB-dienstverleningsmodel met de digitale contactstrategie naar werkzoekenden ('digital first'-benadering) wordt ook uitgerold voor werkgevers.

Tegelijkertijd wordt er rekening gehouden met de digitale kloof (zie speerpunt 11). Iedereen moet de kans krijgen om volwaardig deel uit te maken van de digitale samenleving. Er komen verschillende initiatieven om kwetsbare groepen te ondersteunen. Zo zal VDAB een laagdrempelig, online opleidingsaanbod uitwerken specifiek gericht op personen met geen of beperkte digitale vaardigheden.

**TABEL 3 ** Stand van zaken Vlaanderen digitaal transformeren: kalender acties gefinancierd door AHAD-middelen

JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DEC
Werkgeversbenadering Webinars werkgevers + piloten digitale jobevents								Proactief accountmanagement			
Actieplan e-leren Oproep											
Leer- en loopbaanrekening Wizard											
Gepersonaliseerde digitaal loopbaanplatform Eerste fase											
Actieplan e-leren tot einde schooljaar 2021-2022											

Bron: Gebaseerd op informatie van het Departement Werk en Sociale Economie

Prioriteit 3: Iedereen duurzaam aan het werk

De derde prioriteit van dit akkoord is streven naar maximale en duurzame tewerkstelling. Het is belangrijk om meer mensen aan de slag te krijgen, maar zij moeten ook duurzaam aan het werk kunnen blijven en dit in een werkbare job. Voor deze prioriteit wordt 21 miljoen euro uitgetrokken.

De VDAB moet samen met zijn verschillende partners klaarstaan om een heel diverse groep van werkzoekenden snel te bereiken, in te schatten, te versterken én te activeren. Het gaat om de nieuwe instroom van werkzoekenden met mogelijk een ander profiel dan de huidige groep (bijvoorbeeld gefailleerde zelfstandigen), de (gekwalficeerde én ongekwalificeerde) schoolverlaters die op een erg ongunstig moment op de arbeidsmarkt komen, de huidige werkzoekenden (met een groot aandeel langdurig werkzoekenden) en de potentiële arbeidsreserve binnen de (heterogene groep van) niet-beroepsactieven, die blijvend (breed) moet worden geactiveerd.⁹ Deze brede activering door VDAB wordt juridisch mogelijk gemaakt. Via uitwisseling van data kan VDAB ook naar niet-beroepsactieven proactief een aanbod formuleren. Bovendien wordt de capaciteit bij VDAB verschoven en versterkt (zie speerpunt 13). Uitbesteding aan en intensieve samenwerking met institutionele en andere partners, waaronder het RIZIV en lokale besturen, zijn hierbij cruciaal.

Deze brede activering moet een antwoord bieden op de structurele arbeidsmarktkrapte maar ook bijdragen aan een meer inclusieve arbeidsmarkt (zie speerpunt 14). Zulke inclusieve arbeidsmarkt vraagt inspanningen voor de begeleiding naar werk van personen in armoede en extra aandacht voor personen met een migratie-achtergrond, in het bijzonder voor vrouwen met een migratie-achtergrond. Er moet blijvend werk worden gemaakt van het wegwerken van drempels bij deze groep.

⁹ De vier prioritaire groepen van deze brede en gediversifieerde activeringsaanpak blijven ongewijzigd: de NEET-jongeren (jongeren die niet in onderwijs of opleiding zitten en geen werk hebben), de mensen met een leefloon, de RIZIV-gerechtigden en de mensen die tijdelijk de arbeidsmarkt hebben verlaten om zorgtaken op te nemen.

De Commissie Diversiteit binnen de SERV stelde hiervoor een uitgebreide actielijst op (SERV, 2019). De Vlaamse Regering zal hierover nog verder in dialoog gaan met de SERV.

Er wordt ook versterkt ingezet op de activering van nieuwkomers (zie speerpunt 15), onder andere via een snelle inschrijving bij en begeleiding op maat door VDAB. Daarnaast komt er een talenplan waarin een inschatting van het taalniveau in functie van verdere stappen naar werk centraal staat. Die inschatting zal op gezette tijdstippen worden herhaald, zodat een eventuele terugval tijdig kan worden ondervangen. Het talenplan wordt uitgerold gedurende 2021. Er wordt ook sterk ingezet op geïntegreerde trajecten waarbij beroepsopleiding wordt gecombineerd met taalverwerving. Zo zal het aantal IBO's met taalondersteuning (IBOT) worden opgekrikt.

De Vlaamse Regering en de Vlaamse sociale partners willen zorgdragen voor kwetsbare ondernemers.¹⁰ Zij moeten goed de weg vinden naar de VDAB en beroep kunnen doen op een aangepast aanbod. Er is ook een tijdelijke verruiming van de transitiepremie naar ondernemerschap (zie speerpunt 19).¹¹

Sociale economie kan mee een antwoord bieden op de huidige en toekomstige arbeidsmarkttuitdagingen. De Vlaamse Regering en de Vlaamse sociale partners willen dan ook inzetten op een sterke sociale economie en op sociaal ondernemerschap (zie speerpunt 18) om mensen met een kwetsbare positie te versterken en aan de slag te houden. Een goede samenwerking tussen sociale en reguliere economie is hierbij cruciaal. Diverse initiatieven op vlak van competentieversterking, digitalisering en innovatie van werkprocessen moeten hiertoe bijdragen. Er is een open oproep investeringen met vier indieningsrondes met het oog op innovatie en strategische transformatie in de sociale economie en een oproep opleiding en vorming bij doelgroepwerknemers uit de sociale economie. Ook wordt het individueel maatwerk verder uitgewerkt in een decreet.

Duurzame tewerkstelling vereist een arbeidsmarkt met vlotte (tijdelijke en permanente) werk-naar-werk-transities en dit zowel binnen een onderneming, tussen ondernemingen als tussen sectoren, in het bijzonder tussen krimp- en groeisectoren (zie speerpunt 16). Zo zoekt VDAB samen met sectoren naar opportuniteiten om tijdelijk werklozen in te zetten waar er tekorten of heel wat openstaande vacatures zijn. Er zijn ook acties om de zij-instroom in de zorg- en leraarsberoepen te verhogen om zo het structurele tekort aan gekwalificeerde arbeidskrachten in deze sectoren op te vangen. Met partners wordt een proeftuin opgezet rond het delen van werknemers. Dat resulteerde in het ESF-project 'Careerflow' met als doelstelling zes proeftuinen omtrent jobmobiliteit te begeleiden die negen maanden lopen. In het derde kwartaal van 2021 volgt een bredere oproep die rekening houdt met de eerste inzichten uit de proeftuinen. Daarnaast wordt het Vlaams activerend herstructureringsbeleid versterkt via doorstartprojecten in samenwerking met de werknemersorganisaties¹², een kwalitatieve invulling van de verplichte vervroegde inschrijving voor personen in een verbrekingssituatie, met opleiding en loopbaanoriëntering en met Erkenning van eerder Verworven Competenties trajecten (EVC-trajecten). Tot slot worden ook bottom-up initiatieven van intersectorale samenwerking en mobiliteit gefaciliteerd en wel via de sectorconvenants (bijvoorbeeld via de intersectorale toets) en de inzet van intersectorale adviseurs (sinds januari aan de slag binnen de SERV).

¹⁰ Het gaat om flexwerkers, freelancers, zelfstandigen met een overbruggingsrecht en gefailleerde zelfstandigen.

¹¹ De transitiepremie is gericht op werkzoekenden die zelfstandige in hoofdberoep worden en ouder zijn dan 45 jaar. Maar voor de periode 1 april 2021 tot en met 31 maart 2022 zijn de voorwaarden voor deze transitiepremie verruimd. Ondernemers jonger dan 45 jaar kunnen voor die periode ook een transitiepremie aanvragen. Voor wie jonger dan 45 jaar is, geldt deze verruimde regeling vanaf 1 april 2021. Voor wie ouder dan 45 jaar is, geldt deze verruimde regeling vanaf 1 juni 2021. Om deze uitbreiding betaalbaar te houden, werd het bedrag van de premie voor beide groepen gehalveerd.

¹² Via doorstarttrajecten worden werknemers op de werkvloer al voor het effectief ontslag ondersteund en wegwijs gemaakt in loopbaanopties. Dit begon als een experiment in het kader van de sluiting van Ford Genk. In 2017 werd door de vakbonden, VDAB en HIVA een bijgestuurde aanpak uitgewerkt in 'Doorstart'. Het zwaartepunt van het aanbod of de ondersteuning in ondernemingen is collectief. Bijvoorbeeld in de workshop 'Opleiding volgen', worden de werknemers niet naar specifieke opleidingen doorverwezen, maar wel geïnformeerd over het opleidingsaanbod en hoe ze, elk vanuit hun specifiek statuut, opleiding kunnen volgen.

Mensen duurzaam aan het werk houden, betekent ook aandacht besteden aan welzijn en werkbaar (tele-) werken. Ondernemingen worden versterkt om de transitie naar de werkvloer van de toekomst te maken met aandacht voor werkbaarheid en welzijn in de organisatie (zie speerpunt 17). Op 14 december 2018 werd een akkoord gesloten rond het actieplan werkbaar werk. De engagementen uit dit akkoord worden verder uitgevoerd, maar er wordt ook toegewerkt naar een nieuw actieplan (timing september 2021). Een van de acties uit het huidige actieplan was de introductie van een nieuw instrument, namelijk de werkbaarheidscheque.¹³ Dit instrument werd intussen aangepast en kan nu ook worden ingezet voor acties in de vorm van advies, begeleiding en opleiding. Het uittekenen van een duurzaam beleid rond plaats- en tijdsafhankelijk werken is nodig. Op de website van de Stichting Innovatie en Arbeid werden heel wat bruikbare tips en tricks verzameld om van telewerken een werkbaar én productieve blijver te maken.¹⁴ Er werd ook een oproep 'Opleidingen Telewerk'¹⁵ gelanceerd waarmee ondernemingen worden aangemoedigd om vaardigheden te ontwikkelen die bijdragen aan duurzaam, werkbaar en productief telewerk. Deze vormt een onderdeel van het actieplan telewerken dat op 9 maart 2021 werd gelanceerd.

**TABEL 4 ** Stand van zaken iedereen duurzaam aan het werk: kalender acties gefinancierd door AHAD-middelen

JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DEC
Telewerken Oproep opleidingen telewerken								Start project voor periode van 15 maanden			
Uitbreiding begeleidingscapaciteit Begeleiding werkzoekenden met recente werkervaring & exploratieproject vouchers ¹⁶											
Verruiming transitiepremie (start maatregel -45'ers) Tot 31 maart 2022											
Verruiming transitiepremie (aanpassing maatregel 45+'ers) Tot 31 maart 2022											
Instroom zorg en onderwijs verhogen Acties en communicatiecampagne											
Talenplan Landingspagina en communicatie-acties											
Sociaal ondernemerschap Innovatiesteun en opleidingen sociale economie ondernemingen (in voorbereiding)											

Bron: Gebaseerd op informatie van het Departement Werk en Sociale Economie

¹³ Via de werkbaarheidscheque (en de verhoging kmo-portefeuille) krijgt een onderneming financiële steun om een versnelling hoger te schakelen op het vlak van werkbaar werk. Met de werkbaarheidscheque kon men initieel enkel een meting of scan aankopen om de werkbaarheidsgraad in de organisatie in kaart te brengen en/of begeleiding inkopen bij het uitvoeren van een scan of meting. Corona zorgt in heel wat organisaties voor bijkomende uitdagingen op het vlak van werkorganisatie (bijvoorbeeld nood aan uittekenen van een duurzaam beleid rond plaats- en tijdsafhankelijk werken). De cheque kan daarom bijkomend ook worden ingezet voor de aankoop van advies, begeleiding en/of opleiding voor aanpassingen aan de werkpost en de arbeidsorganisatie, competentieversterking en voor de aanpak van het psychisch welbevinden van de werknemers en werkgevers.

¹⁴ <https://www.serv.be/stichting/project/hoe-telewerken-werkbare-en-productieve-blijver-maken>

¹⁵ De oproep 533 'Opleidingen Telewerk' stond open van 15/02/2021 tot en met 30/04/2021. Na goedkeuring van het projectvoorstel kan men starten op 01/09/21 voor een periode van vijftien maanden. De einddatum van deze projecten is bijgevolg 30/11/2022.

¹⁶ De werkzoekende kiest een begeleider via een voucher. Momenteel loopt er een testproject.

Een werk van vele actoren

Om de vele ambities in het kader van AHAD te realiseren, zal de Vlaamse Regering intensief samenwerken met de SERV en het Departement Werk en Sociale Economie. Daarbij is ook de inbreng van andere partners (waaronder opleidingspartners, loopbaanbegeleiders, sociale secretariaten, koepelorganisaties, dienstverleners enzovoort), beleidsdomeinen en -niveaus cruciaal. Een centrale rol is weggelegd voor de VDAB als arbeidsmarktregisseur. Een slagkrachtige en vlot toegankelijke VDAB is immers nodig om de prioriteiten in het kader van de relance te realiseren. Sectoren zijn een belangrijke partner voor VDAB. Zij kunnen de uitbouw van de werkgeversbenadering mee ondersteunen, meewerken op vlak van om-, her- en bijscholing en concrete projecten rond jobmobiliteit tot stand brengen.

Om AHAD een brede invulling te geven, is inbreng vanuit verschillende beleidsdomeinen (Werk en Sociale Economie, Economie en Innovatie, Onderwijs, Welzijn en Begroting) en andere beleidsniveaus cruciaal. Er wordt gerekend op de lokale besturen om samen met VDAB acties te ondernemen, in het bijzonder voor werkzoekenden zonder onmiddellijk perspectief op werk. Er is nood aan overleg met de federale overheid om de Vlaamse relance-acties te ondersteunen en te faciliteren. Er wordt gerekend op Europa als partner voor de financiering van heel wat acties die zijn opgenomen in dit relanceplan (onder andere via ESF).

De uitvoering van dit plan zal nauwgezet opgevolgd, en waar nodig bijgestuurd, worden.¹⁷ Hier zetelen VDAB en het Departement Werk en Sociale Economie in de cockpit, aangevuld met de arbeidsmarktexperten en de Vlaamse sociale partners.

BIBLIOGRAFIE

- SERV. (2019). *Advies Actielijst personen met een migratie-achtergrond*. Brussel: Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, Commissie Diversiteit.
- SERV. (2020). *Advies Iedereen terug aan boord*. Brussel: Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen.
- VESOC. (2020a). *VESOC-akkoord 'Iedereen aan boord - samen voor meer mensen aan de slag - 120 000 mensen extra aan het werk'*. Brussel: Vlaams Economisch Sociaal Overlegcomité.
- VESOC. (2020b). *VESOC-akkoord 'Alle hens aan dek'*. Brussel: Vlaams Economisch Sociaal Overlegcomité.

¹⁷ Voor de digitale toelichting van het plan, zie: <https://www.vlaanderen.be/alle-hens-aan-dek/digitale-infosessie-alle-hens-aan-dek-1-april-2021>.

Maatwerkbedrijven en de coronapandemie: inzichten en beschouwingen

Pieter Valkeneers – Groep Maatwerk

ABSTRACT

Op 1 januari 2019 vervelden de beschutte en sociale werkplaatsen tot maatwerkbedrijven. In totaal telt Vlaanderen 122 maatwerkbedrijven, allemaal vzw's. Maatwerkbedrijven hebben als doel personen met een arbeidshandicap of psychosociale problematiek tewerkstelling op maat aan te bieden. Vandaag stellen zij meer dan 24 720 'doelgroepwerknemers' of 'maatwerkers' tewerk. Om deze doelstelling te realiseren, ontwikkelen maatwerkbedrijven – net als reguliere bedrijven – economische activiteiten.

Met het uitbreken van de coronapandemie in maart 2020 belandde de sector van de maatwerkbedrijven in de perfecte storm. De stockbreuken in februari ten gevolge van de harde lockdown in Wuhan, bleken een opmaat voor een storm zonder voorgaande. De sector werd midscheeps geraakt. De tewerkstelling ging van bijna 100% naar nog geen 20%. De eerste bezorgdheid was, is en blijft de gezondheid van de maatwerkers. De gezondheid van het maatwerkbedrijf is een voorwaarde om ook in de toekomst medewerkers tewerk te stellen.

In dit artikel wensen we meer inzicht te geven in de impact van de coronapandemie op de sector van de maatwerkbedrijven. Hoe kunnen maatwerkbedrijven hun doelstelling realiseren tijdens de coronapandemie? Welke opportuniteiten liggen er voor de sector in het 'post-coronatijdperk'? Welke rol kunnen de maatwerkbedrijven spelen bij de relance?

Corona heeft een bijzondere impact op onze economie, onze maatschappij en bijgevolg ook op de sector van de maatwerkbedrijven. De sector staat immers midden in de economie, in het snijpunt van welvaart en welzijn. In dit artikel proberen we u een maximaal inzicht hierin te geven. We bespreken de impact van de coronacrisis en bekijken de opportuniteiten voor de sector van maatwerkbedrijven in het post-coronatijdperk.

Het was Joseph Schumpeter (1934) die een eeuw geleden al wist dat tijden van crisis een opportuniteit kunnen bieden voor ondernemers. "Crisissen brengen pijnlijke vernietiging", schreef hij, "maar daarop volgt onvermijdelijk een golf van innovatie en ondernemerschap die tot meer groei en welvaart leidt. Oude, achterhaalde processen en gewoonten maken plaats voor andere en betere, die inspelen op nieuwe noden". Schumpeter noemde dat vernieuwingsproces (creatieve destructie) de essentie van het kapitalisme. De coronapandemie, de grote economische disruptie en de manier waarop het virus bedrijven dwingt alles om te gooien, zorgt ervoor dat we een gigantische golf van creatieve destructie (zullen) kennen (De Smedt, 2020).

We beginnen dit artikel met een situering van de sector van de maatwerkbedrijven. Vervolgens bekijken we de implicaties van de coronacrisis op de sector. Zowel de gevolgen voor de sector tijdens de pandemie (anderhalvemeterconomie/90%-economie/jojo-economie) als na de pandemie (de postcorona-economie). Uiteraard is dit geen absolute scheidingslijn, maar wel een houvast om een aantal trends, bedreigingen en opportuniteiten verder te duiden.

Maatwerkbedrijven in Vlaanderen

Vlaanderen telt 122 maatwerkbedrijven, allemaal vzw's. Maatwerkbedrijven hebben als doel om personen met een arbeidshandicap of psychosociale problematiek tewerkstelling op maat aan te bieden. Vandaag stellen zij meer dan 24 720 'doelgroepwerknemers' of 'maatwerkers' tewerk. Om deze doelstelling te realiseren ontwikkelen maatwerkbedrijven - net als reguliere bedrijven - economische activiteiten.

Er is echter een substantieel verschil tussen maatwerkbedrijven en reguliere bedrijven: reguliere bedrijven zoeken werknemers in functie van het werk, terwijl maatwerkbedrijven werk zoeken in functie van hun werknemers. Reguliere bedrijven streven naar winstmaximalisatie, terwijl maatwerkbedrijven streven naar een maximale invulling van hun doelstelling, namelijk tewerkstelling op maat. Op basis van cijfers van Groep Maatwerk en Herwin was de sector in 2019 voor 45% van zijn financiering afhankelijk van subsidies (459 miljoen euro ten opzichte van 1,021 miljard euro in totaal).

Voormalige beschutte en sociale werkplaatsen

Beschutte en sociale werkplaatsen werden op 1 januari 2019 maatwerkbedrijven. In onderstaande tabel (**TABEL 1**) wordt een overzicht gegeven van beide voormalige werkvormen en hun werknemers (op 31 december 2019).

TABEL 1 \ Overzicht tewerkstelling voormalige beschutte en sociale werkplaatsen (2019)

	VBW Vereniging beschutte werkplaats	VSW Vereniging sociale werkplaats	Totaal
WERKNEMERS MAATWERKBEDRIJVEN			
Maatwerkers	19 395	5 325	24 720
Validen	3 610	1 955	5 565
Andere risicogroepen	385	-	385
Totaal	23 390	7 280	30 670
NIET OP LOONLIJST			
Artikel 60	101	1 767	1 868
AZ (arbeidszorg)	176	1 239	1 415
Andere	103	859	962
Totaal	380	3 865	4 245
TOTAAL	23 770	11 144	34 914

Noot: Cijfers tewerkstelling op 31 december 2019

Bron: Groep Maatwerk en Herwin

In totaal zijn er bijna 35 000 personen actief in de sector van de maatwerkbedrijven. 30 670 zijn effectief werknemers van een maatwerkbedrijf. 24 720 hiervan zijn doelgroepwerknemers (hiervan hebben 77% een arbeidshandicap en 23% een psychosociale problematiek). Wanneer we kijken naar de personen zonder werknemersstatuut in het maatwerkbedrijf (MWB) dan dienen we vast te stellen dat deze voornamelijk actief zijn binnen voormalige sociale werkplaatsen. Het gaat hier over personen onder het statuut artikel 60 en personen die in arbeidszorg zitten.

Personen onder het statuut artikel 60 hebben een arbeidsovereenkomst bij een OCMW, maar worden ter beschikking gesteld van het maatwerkbedrijf. Arbeidszorg behelst onbezoldigde arbeid op maat.

Lokale verankering

Maatwerkbedrijven zijn in hun regio vaak één van de werkgevers met de langste geschiedenis, de meeste bestaan al meer dan dertig jaar. Maatwerkbedrijven zijn daarmee een belangrijke lokale werkgever. Het is niet toevallig dat maatwerkbedrijven mooi verspreid gevestigd zijn over Vlaanderen. Op deze manier kan men tewerkstelling op maat aanbieden. De meeste werknemers van de maatwerkbedrijven wonen binnen een straal van twintig kilometer.

Maatwerkbedrijven zorgen ook op een andere manier voor lokale verankering. De POM (Provinciale ontwikkelingsmaatschappij) West-Vlaanderen berekende in 2017 dat 47,8% van de West-Vlaamse industriële bedrijven (meer dan 10 werknemers) samenwerkt met een maatwerkbedrijf. Op die manier houden maatwerkbedrijven werk in het land en wordt bijgevolg delokalisatie naar lageloonlanden (*offshoring*) beperkt. Meer nog, ze halen zelfs werk terug (*reshoring*).

Een waaier aan activiteiten en partnerschappen met reguliere bedrijven

De activiteiten die de maatwerkbedrijven ontplooiën zijn zeer divers. Dit is een bewuste keuze. Een brede waaier aan activiteiten laat immers toe de maatwerker een job aan te bieden die maximaal aansluit bij zijn of haar talenten. Een greep uit de activiteiten: verpakking, mailing, groen, montage, elektronica, metaalbewerking, recyclage, kringloopwinkels, enzovoort. Maatwerkbedrijven voeren opdrachten zowel op de eigen werkvloer als bij de klant uit. Dat laatste is het zogenaamde enclavewerk.

De laatste jaren ontstaan meer en meer partnerschappen tussen maatwerkbedrijven en reguliere bedrijven, waarbij men de klassieke klant-leverancier verhouding verlaat en samen op zoek gaat naar maximale synergie. Maatwerkbedrijven handelen in deze zin sterk vraaggericht. Men probeert de huidige (productie)processen van de klant in kaart te brengen en vervolgens samen te zoeken naar optimalisatie en efficiëntiewinst. Door deze geïntegreerde en holistische aanpak bieden maatwerkbedrijven complete oplossingen aan. Oplossingen die ervoor zorgen dat de klant zich maximaal kan focussen op zijn corebusiness. Daardoor zijn maatwerkbedrijven voor vele klanten een partner in groei.

Duurzaamheid

Samenwerken met een maatwerkbedrijf wil ook zeggen: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) in de praktijk brengen. De maatwerkbedrijven bieden immers werk op maat aan 24 720 doelgroepwerknemers. Door deze aangepaste tewerkstelling en begeleiding kunnen personen met een afstand tot de arbeidsmarkt zich maximaal ontwikkelen. De tewerkstelling in een maatwerkbedrijf betekent voor hen niet alleen financiële onafhankelijkheid, maar ook zingeving, sociale contacten, structuur en zoveel meer. De werkethiek en arbeidsvreugde is trouwens zeer groot in een maatwerkbedrijf.

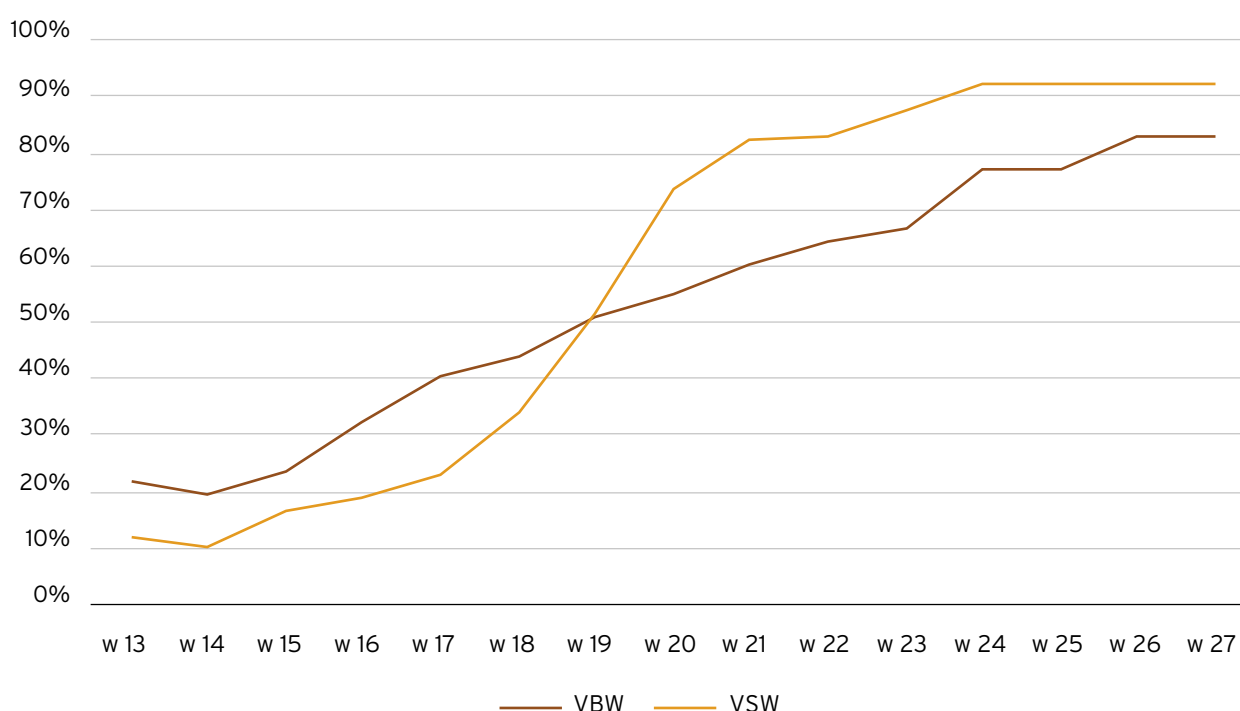
Naar een nieuw evenwicht: de anderhalvemeter economie

Daling van de conjunctuur

Reeds in februari 2020 werden de gevolgen van het coronavirus voelbaar binnen de wereldeconomie en bij uitbreiding binnen de maatwerkbedrijven. De harde lockdown in Wuhan leidde tot stockbreuken in bepaalde sectoren. Dit bleek echter slechts een opmaat te zijn. De lokale uitbraak van het virus werd een pandemie en overal ter wereld gingen fabrieken en grenzen dicht. De economische schok die we in maart en april ervaarden, bleek een totale disruptie van de aanbodzijde (aanbodschok) te veroorzaken. Ook de productie van de maatwerkbedrijven daalde op één week tijd met 80%. Doorheen de maanden maart, april en mei gebeurde een stelselmatige en veilige opschaling.

FIGUUR 1 geeft dit grafisch weer. Deze opschaling gebeurde met één prioriteit: de gezondheid van de medewerkers. Vlaams Minister van Sociale Economie Hilde Crevits ondersteunt deze opschaling met een beschermingsvergoeding in het tweede kwartaal van 2020 met 1,6 miljoen euro. Het sluiten (of quasi sluiten) van sommige maatwerkbedrijven toonde de noodzaak van de tewerkstelling in de sector aan, dit zowel voor het welbevinden van de maatwerkers als voor de Vlaamse economie. Het verschil tussen de VBW en VSW in opschaling kan voornamelijk verklaard worden door het verschil in activiteiten. Een groot deel van de VSW zijn immers actief in verplicht gesloten sectoren (zoals de kringwinkels - heropening 11 mei 2020, week 20). De VBW kenden in januari en februari 2021 nog een tewerkstelling van 87%, terwijl dit percentage in de VSW 99% bedraagt.

**FIGUUR 1 ** Tewerkstelling in voormalige beschutte en sociale werkplaatsen (VBW en VSW) in 2020



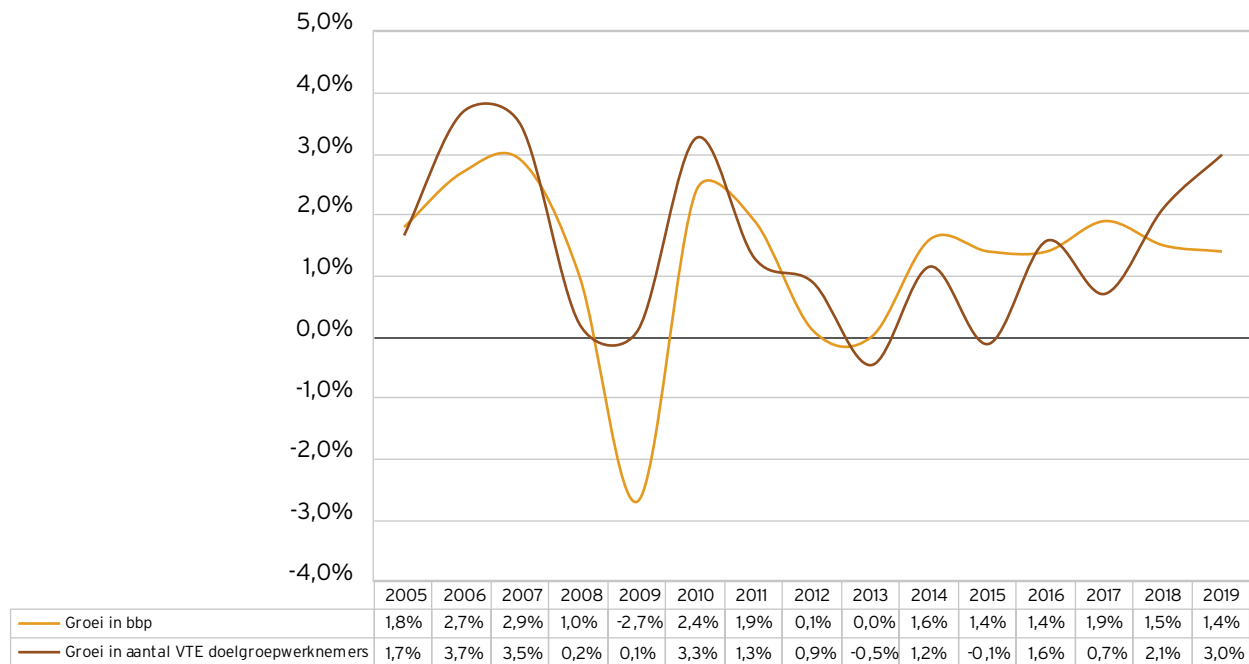
Bron: DWSE (Departement Werk en Sociale Economie)

Binnen de economie werd een nieuw evenwicht bereikt. *The Economist* sprak einde april 2020 van de '90%-economie', in Nederland viel de term 'de anderhalvemeter-economie'. Het is een evenwicht waarin de wereldvraag beperkt is (90%). Een belangrijke reden daarvoor is de onzekerheid over de toekomst. De koopkracht van de Belg is nochtans gestegen in 2020, dit omwille van maatregelen vanuit de overheid (Test Aankoop, 2020). Daarnaast wordt de productiviteit ook aangetast omwille van het feit dat werken met *social distancing* minder efficiënt is. Als sector van de voormalige beschutte werkplaatsen weten we dat de tewerkstelling in onze sector zeer sterk samenhangt met de economische groei. **FIGUUR 2** geeft dit verband duidelijk weer.

Alles wijst er dus op dat de sector haar doelstelling - zoveel mogelijk maatwerkers werk op maat bieden - moeilijker kan realiseren in een context van de 90%-economie. Belangrijk om vast te stellen hierin is dat de impact sterk afhankelijk is van de sector waarin men actief is. Sectoren als voeding (+1% verkoop) en meubelindustrie (-2%) blijken redelijk stand te houden, textiel (mode) (vervaardiging textiel -10%) en de eventsector (-73%) krijgen klappen. Cijfers, zoals overgenomen van het ERMG dashboard van 31 maart 2021, geven de impact aan van de crisis op de omzet (impact maart 2021). Niet alleen zijn er evoluties tussen sectoren maar ook binnen sectoren. De coronacrisis heeft ervoor gezorgd dat er een grotere dynamiek is tussen bepaalde spelers.

Een producent kan zijn marktaandeel vergroten door zich wendbaar op te stellen, andere producenten zien hun marktaandeel zienderogen slinken. Daarnaast stellen we vast dat er ook coronaspecifieke markten ontstaan. Een voorbeeld hiervan zijn desinfectieteams, waar een ploeg maatwerkers gebouwen of voertuigen volledig ontsmet.

FIGUUR 2 \ Verband conjunctuur en tewerkstelling in voormalige beschutte werkplaatsen



Bron: Groep Maatwerk

Risico-avers, meer flexibiliteit en Just In Case-principe

Over het algemeen merken we dat bedrijven bepaalde investeringen en engagementen uitstellen in deze onzekere tijden. Men staat weigerachtig ten opzicht van investeringen in automatisatie van bepaalde productieprocessen. Het is net deze automatisatie die vaak in concurrentie staat met deels of volledig manuele verwerking in een maatwerkbedrijf. Daarnaast blijkt men ook terughoudend te zijn bij de aanwerving van nieuw personeel. Ook hier staat het enclavemodel klaar als alternatief. Maatwerkbedrijven blijken betrouwbare, solvabele partners in de Vlaamse economie in onzekere tijden.

De vraag- en aanbodschokken zorgen ervoor dat men op zoek moet gaan naar flexibele oplossingen. Een goed voorbeeld hiervan is de productie van mondmaskers. In maart en april 2020 steeg de vraag naar mondmaskers exponentieel. Het was onmogelijk om op korte termijn een aanbod te creëren dat tegemoet kwam aan de vraag. De maatwerkbedrijven begrepen de noodzaak om mee te voorzien in het aanbod van mondmaskers. Dankzij de flexibele inzet van mankracht en de nodige ervaring in textiel, slaagden de maatwerkbedrijven er in om een productiecapaciteit van 80 000 mondmaskers per week te realiseren. In de daaropvolgende maanden zorgde *the invisible hand* (marktwerking) ervoor dat het aanbod ook sterk steeg en de prijs van de mondmaskers ver onder de niet-machinale productieprijs viel. Momenteel zijn de maatwerkbedrijven niet meer bezig met het vervaardigen van mondmaskers, maar enkel met het verpakken ervan.

De problemen op internationale markten noopten bedrijven om oplossingen te zoeken op een lokaal niveau. Daarnaast hebben bepaalde bedrijven ook stocks opgebouwd om het risico van stockbreuken op te vangen. Het JIT- (*Just In Time*) principe werd vervangen door JIC (*Just In Case*). De stockopbouw van bepaalde klanten zorgde voor een groeiende vraag bij maatwerkbedrijven in functie van het werkvolume.

Daarnaast kunnen maatwerkbedrijven ook hun magazijnen verder uitbouwen om bepaalde voorraden van de klanten te beheren. Deze bijkomende dienstverlening kan betalend zijn of een verdere stap betekenen in functie van partnerschappen. Er komen al signalen dat de vraag naar logistieke magazijnen sterk toeneemt. Met de tweede golf van de pandemie in Europa, komt ook de term jojo-economie naar voor. De nood aan flexibiliteit hierbinnen is evident. Het mag duidelijk zijn dat maatwerkbedrijven een belangrijke rol spelen in het maximaal laten draaien van de 90%-economie. Maatwerkbedrijven zorgen er mee voor dat de industrie maximaal kan blijven functioneren.

Naar een post-coronatijdperk

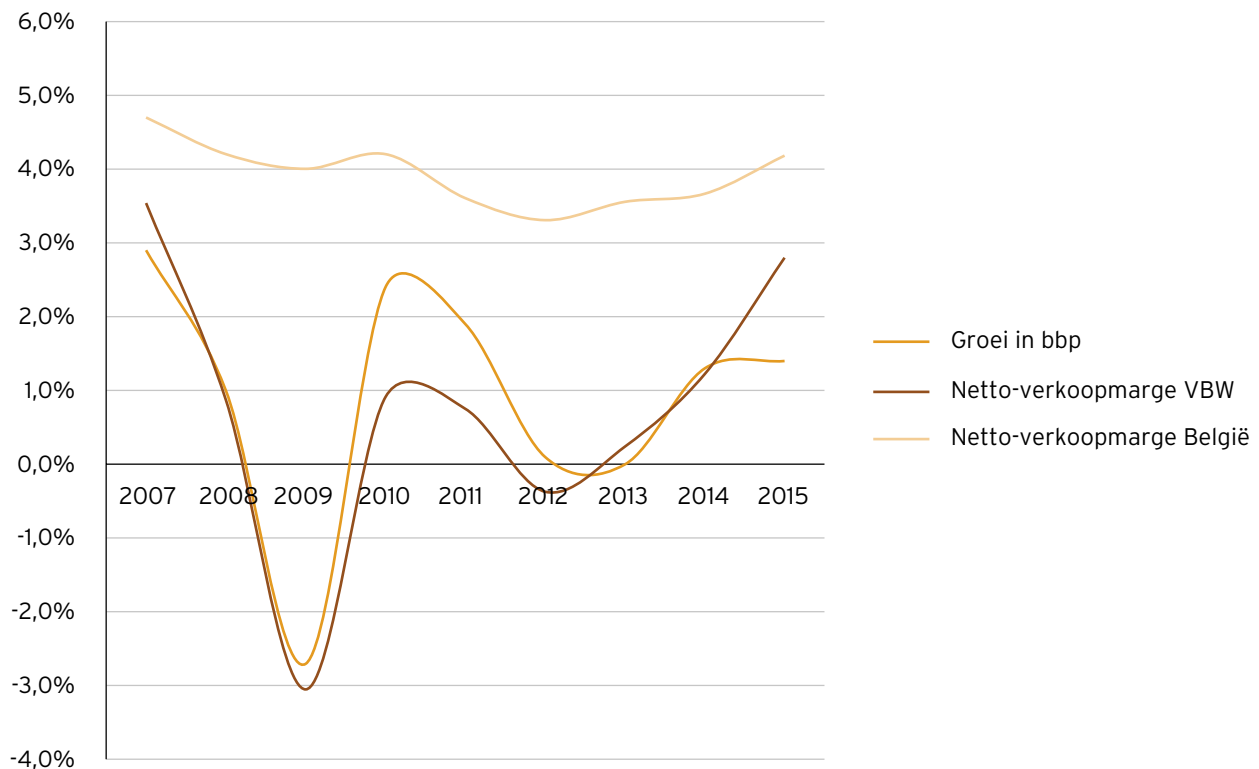
Traag en broos herstel?

In de loop van 2021 en 2022 zal de pandemie stap voor stap achter ons komen te liggen. De beperkte wereldvraag zal doorheen de tijd verder aantrekken, het herstel van deze vraag hangt samen met het herstel van de industrie. Wanneer zal deze vraag echter opnieuw op hetzelfde niveau zijn als in 2019? De NBB (Nationale Bank van België, 2020) voorspelt dat het BBP (Bruto Binnenlands Product) pas in 2023 weer op het niveau van 2019 zal zijn. 2021 en 2022 dienen zich dan ook aan als moeilijke jaren. De komende maanden zullen overheidsmaatregelen noodzakelijk zijn om bepaalde (intrinsiek gezonde) bedrijven boven water te houden. De levenslijnen die de verschillende overheden nu bieden, zorgen ervoor dat er minder faillissementen waren in 2020 dan in 2019. In september 2020 bijvoorbeeld waren er 32% minder faillissementen dan in september 2019 (Statbel, 2021). De kans bestaat dat wanneer de overheid deze maatregelen afbouwt, er zich een golf van faillissementen zal aftekenen, met bepaalde cascaderisico's. Vanuit historische data weten we dat de sector van de maatwerkbedrijven bovengemiddeld getroffen wordt door crisissen (zie **FIGUUR 3** hieronder - netto-verkoopmarge: hetgeen men overhoudt aan 100 euro verkopen).

Men kan echter argumenteren dat op het moment dat de pandemie achter ons ligt, er een tijdelijke boom zal zijn in het consumentenvertrouwen. Dit zou kunnen leiden tot een vraagschok, waar ook de maatwerkbedrijven de positieve gevolgen van kunnen ondervinden. We dienen ons echter bewust te zijn van de negatieve gevolgen van de huidige disruptie van de vraag- en aanbodschokken. In het voorjaar van 2021 werd de problematiek van stijgende grondstofprijzen steeds duidelijker. De positie van Europese bedrijven hierin is problematisch. De grondstofprijzen worden immers voornamelijk hoger gestuwd door de herneming van de vraag in de VS en Azië. Het herstel in Europa is echter beperkter - onder andere omwille van het tragere vaccinatietempo en de epidemiologische situatie - waardoor het doorrekenen van deze stijging moeilijk is en mogelijk een rem zal zetten op de relance. Een ander element dat de kosten van bedrijven aanjaagt, is de huidige problematiek van het maritieme vervoer (Killemaes, 2021). Deze problematiek bereikte een hoogtepunt met het vastlopen van de Ever Given in het Suezkanaal. Hoe de grondstofprijzen en de inflatie op korte en lange termijn zullen evolueren, is nog onduidelijk.

De NBB verwacht dat de werkloosheidsgraad de komende jaren zal stijgen tot 7,4% in 2021 (5,4% in 2019) om vervolgens te dalen naar 7,1% in 2022 en 6,7% in 2023. De SERV toonde reeds aan dat personen met een arbeidsbeperking op de arbeidsmarkt zwaarder worden getroffen door de coronapandemie (Sociale Economische Raad Vlaanderen, 2020).

**FIGUUR 3 ** Groei in BBP en netto-verkoopmarge tijdens de financiële crisis



Noot: Bedrijfsresultaat gedeeld door cumulatieve omzet en andere bedrijfsopbrengsten

Bron: Groep Maatwerk

Versnelling in duurzaamheid en digitalisering

Een aantal van de opportuniteiten van de anderhalvemeter economie zullen blijven in het post-coronatijdperk. We denken daarbij aan de just-in-casestrategie en het zoeken naar lokale oplossingen. Bedrijven hebben immers gemerkt dat een lange, complexe *supply chain* met veel toeleveranciers, risico's inhoudt. Productieprocessen haperden door ontregelde toeleveringsketens die het gevolg waren van de lockdowns in de verschillende delen van de wereld. De huidige problematiek van prijzen en beschikbaarheid van halfgeleiders en bepaalde grondstoffen in combinatie met de maritieme uitdagingen, versterken dit besef. De afbouw van de risico's zal ervoor zorgen dat bedrijven meer inzetten op voorraden. Deze stijging in voorraden is in de huidige context van lage rentes ook eenvoudig en goedkoop te financieren. Daarnaast zullen bepaalde productieprocessen terug naar Vlaanderen kunnen komen. Dit fenomeen van reshoring zal versterkt worden doordat de maatwerkbedrijven kwalitatieve, flexibele en duurzame oplossingen kunnen aanbieden. De strategische sectoren - zoals farma en logistiek - lijken het meest vatbaar voor reshoring. Vanuit verschillende overheden zal deze reshoring ondersteund worden en dit in het kader van verduurzaming van onze economie. Ook overheden komen tot het besef dat logistieke ketens niet alleen kostenefficiënt moeten zijn, maar ook duurzaam, weerbaar en wendbaar.

Een ander belangrijk onderdeel van verduurzaming is de verdere evolutie richting een circulaire economie. Bij een circulaire economie worden tal van strategieën toegepast om materialen en producten zo hoogwaardig mogelijk te blijven inzetten in de economie. Ze worden hersteld, hebben een hoge tweedehands waarde, zijn upgradebaar, kunnen makkelijk uit elkaar gehaald worden en omgevormd worden tot nieuwe producten. De gekozen materialen zijn bij aanvang al gerecycleerd of biobaseerd, en bij het levenseinde recyclebaar of afbreekbaar (OVAM, 2021). Wanneer onze grondstoffen meer lokaal gerecycleerde producten zijn, wordt de afhankelijkheid van een schip in het Suezkanaal of van de internationale grondprijzen sterk gereduceerd.

De maatwerkbedrijven zijn momenteel al actief in bepaalde onderdelen van de circulaire economie (bijvoorbeeld kringloopwinkels en *reverse logistics*). De komende maanden en jaren moet de sector maximaal de opportuniteiten hiervan detecteren en omzetten. We zien daarbij ook een mogelijke strategische rol weggelegd voor maatwerkbedrijven. Zoals vandaag maatwerkbedrijven partners zijn voor de maakindustrie in functie van het optimaliseren van productieprocessen, kunnen maatwerkbedrijven ook de maakindustrie ondersteunen in functie van duurzaamheid. Op deze manier kunnen we samen - in het hart van de industrie - stappen vooruit zetten richting een meer circulaire economie.

De coronacrisis zal ook de digitalisering verder versnellen. Dit is een grote uitdaging voor de maatwerkbedrijven die onder andere sterk ingezet hebben op print en *mailings* (versturen per post). Deze sectoren kunnen verder onder druk komen te staan. De digitalisering zorgt echter ook voor opportuniteiten zoals het scannen en archiveren. De versnelling in de e-commerce zal zich verderzetten. De sector zal als logistieke partner in e-commerce ook hier haar rol kunnen spelen. De versnelling in digitalisering zal ook implicaties hebben voor de werking van de maatwerkbedrijven. Door deze digitalisering kunnen processen nog verder worden geoptimaliseerd en geïntegreerd (bijvoorbeeld binnen ERP (Enterprise Resource Planning)). De digitalisering kan ook meer en meer ondersteuning bieden aan maatwerkers. De maatwerkbedrijven zullen de komende jaren stap voor stap vervellen tot *smart factories*, voorbeelden van industrie 4.0.

Conclusie

De coronacrisis confronteert de sector met een paradox: een stijgende nood aan bijkomende tewerkstelling voor maatwerkers tegelijkertijd met een stijgend aantal werkzoekenden en beperktere mogelijkheden om maatwerkers tewerk te stellen binnen een dalende conjunctuur. De sector zal de komende jaren alle zeilen moeten bijzetten om deze uitdaging tot een goed einde te brengen.

Elke crisis brengt - naast bedreigingen - ook opportuniteiten met zich mee. Dit zowel op korte, middellange als lange termijn. Het is nu aan de sector om deze opportuniteiten te zien en maximaal in te vullen in functie van onze doelstelling, namelijk zo veel mogelijk maatwerkers op maat (en veilig) tewerkstellen. Is onze flexibiliteit en onze lokale verankering niet de sleutel tot succes in disruptieve en evolutieve tijden waar de globalisering onder druk staat? Zijn maatwerkbedrijven niet de ideale partners voor bedrijven die lokaal willen produceren of hun eigen (kosten-) efficiëntie willen verhogen? We zullen als sector nog meer wendbaarheid, ondernemerschap en innovatie aan de dag moeten leggen. Zoals Schumpeter (1934) stelde, zullen groei en welvaart dan ons deel zijn. De tewerkstellingskansen van maatwerkers zullen in de toekomst dan ook veilig gesteld worden.

De maatwerkbedrijven staan in het midden van de economie, ze kunnen mee het succes van de Vlaamse relance bepalen. Door flexibele, kwaliteitsvolle, duurzame en concurrentiële oplossingen aan te bieden, kan de Vlaamse industrie wendbaar blijven in de anderhalvemeter economie en een maximale relance realiseren in het post-coronatijdperk. De oplossingen van maatwerkbedrijven verlagen de drempel naar reshoring voor productiebedrijven. In deze zin kan de tewerkstelling in maatwerkbedrijven leiden tot een multiplicatoreffect op de Vlaamse tewerkstelling. Een reshoring betekent immers veel meer dan enkel de bijkomende tewerkstelling van maatwerkers in een maatwerkbedrijf. Als sector willen we alles in het werk stellen opdat er niet alleen meer maatwerkers een zinvolle en aangepaste tewerkstelling krijgen, maar ook opdat de maatwerkers de sleutel tot het succes van de Vlaamse relance zijn. De maatwerkbedrijven en hun klanten weten immers al lang dat de mogelijkheden van maatwerkers onbeperkt zijn.

BIBLIOGRAFIE

- De Smedt, S. (2020, oktober 16). Iedereen denkt: dit kan ons slimste jaar ooit worden, *De Tijd*, <https://www.tijd.be/dossiers/het-corona-effect/iedereen-denkt-dit-kan-ons-slimste-jaar-ooit-worden/10258394.html>
- Economic Risk Management Group. (2021). *COVID-19 Dashboard of Economic Indicators 31 maart 2021*. Geraadpleegd via <https://www.nbb.be/doc/ts/other/ermg/20210331-dashboard.pdf>
- Killemaes, D., (2021, april 8). De aanvoerketens van bedrijven kampen met grondstoffenproblemen, *Trends*, 6-13.
- Nationale Bank van België. (2020). *Economische projecties voor België*. <https://www.nbb.be/nl/publicaties-en-onderzoek/economische-en-financiele-publicaties/economische-projecties-voor-belgie>
- Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij. (2021). *Circulaire-economie*. <https://www.ovam.be/circulaire-economie>
- POM West-Vlaanderen. (2016). *Verankeringswaarde maatwerkbedrijven*. http://pomwvl.be/sites/default/files/uploads/data_studie_advies/doc/170920_Template_studie_POM_Verankeringswaarde_MWB_DEF.pdf
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Sociaal Economische Raad Vlaanderen. (2020). *Nota impact van corona op personen met een migratie achtergrond en personen met een arbeidsbeperking*. https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/COM_DIV_20201221_Impact_corona_kansengroepen_NOT.pdf
- Statbel. (2021, april 13). *Maandelijks faillissementen*. <https://statbel.fgov.be/nl/themas/ondernemingen/faillissementen/>
- Test Aankoop. (2021). *Test Aankoopbarometer*. <https://www.test-aankoop.be/barometer>

Monitoring van de arbeidsmarkt

DE EVOLUTIE VAN OPLEIDINGSINSPANNINGEN IN VLAAMSE BEDRIJVEN TUSSEN 2015 EN 2019

148

De sociale balans als monitoringsinstrument	149
Welke ondernemingen zijn opgenomen?	150
Aandeel vormingsbedrijven blijft hangen op niveau van 2015	152
Geen vooruitgang in de opleidingsinspanningen in Vlaanderen in vergelijking met 2015	153
Opleidingsparticipatie blijft beduidend hoger in grote bedrijven, maar neemt af in vergelijking met 2015	155
Grote sectordifferentiatie, participatiekloof tussen middelste en sterkst scorende sectoren diept uit	155
Conclusie	157

De evolutie van opleidingsinspanningen in Vlaamse bedrijven tussen 2015 en 2019

Michelle Sourbron, Sarah Vansteenkiste - Steunpunt Werk - KU Leuven

ABSTRACT

De noodzaak om van Vlaanderen een lerende samenleving te maken is groot, gegeven dat de inhoud van jobs sterker verandert doorheen de loopbaan onder invloed van digitalisering en robotisering (zie bijvoorbeeld Sels, Vansteenkiste, & Knipprath, 2017), en we de komende jaren verder afstevenen op structurele arbeidsmarktkrapte en een moeizaam matchingproces tussen arbeidsvraag en -aanbod (bijvoorbeeld Vansteenkiste et al., 2019; Vansteenkiste & Sourbron, 2020). Maar hoe staat het momenteel met de opleidingsinspanningen in Vlaanderen? In deze bijdrage houden we de vinger aan de pols van de opleidingsinspanningen in Vlaamse bedrijven op basis van de Sociale Balans. We zoomen aan de hand van de meest recente data in op de evolutie tussen 2015 en 2019. We stellen vast dat het aandeel vormingsbedrijven bij ondernemingen met meer dan tien werknemers lager ligt in 2019 dan in 2015. De opleidingsparticipatie is eveneens wat afgenomen, net als de gemiddelde opleidingsduur. Het aandeel opleidingsuren blijft stabiel. Opvallend is daarnaast dat de opleidingsparticipatie in de grootste bedrijven sterker terugviel. We constateren ook een sterke sectorale differentiatie, waarbij de participatiekloof tussen de sterkste en middelste sectoren iets groter werd.

De beleidsfocus binnen het domein Werk ligt de komende jaren sterk op opleiden (zie ook het Alle Hens Aan Dek Akkoord, VESOC, 2020). Vanuit die optiek is het belangrijk om de inspanningen van zowel individuen als bedrijven te meten en te monitoren, zodat we kunnen vaststellen wat goed loopt en waar er geremedieerd dient te worden. Het monitoringsrapport van het Departement WSE en het Steunpunt Werk lijst de belangrijkste bronnen op om opleidingsinspanningen te meten (Van Langenhove, Penders, Sourbron, & Vansteenkiste, 2020). Zowel het perspectief van het individu of de werknemer, als deze van de werkgever komen uitvoerig aan bod. De sociale balans is hierbij een van de weinige bronnen die in het kader van deze doelstelling een jaarlijkse opvolging toelaat. Met de sociale balans beschikken we over informatie betreffende de vormingsinspanningen van de meeste Belgische bedrijven die personeel tewerkstellen. Op basis van een koppeling met RSZ-gegevens kunnen we de sociale balansen ook regionaliseren, zodat we eveneens schattingen voor Vlaanderen krijgen. In dit artikel stellen we de resultaten van deze oefening voor en brengen we de vormingsinspanningen in Vlaamse bedrijven in kaart aan de hand van geregionaliseerde sociale balansgegevens.

De sociale balans als monitoringsinstrument

De sociale balans is een instrument waarmee ondernemingen bij de Balanscentrale van de Nationale Bank van België dienen te rapporteren over de opleidingsactiviteiten die tijdens het boekingsjaar gevolgd zijn door de werknemers. Het gaat hierbij over het aantal betrokken werknemers, het aantal gevolgde opleidingsuren en de kosten voor de onderneming. Doordat de gegevens jaarlijks verzameld worden, biedt deze bron een belangrijke meerwaarde bij het meten van vormingsinspanningen in bedrijven. Deze bron laat toe om evoluties in de tijd en voor specifieke deelgroepen (bijvoorbeeld sectoren) te analyseren. Op basis van een door het Steunpunt Werk ontwikkelde ramingsmethode kunnen we de gegevens van de sociale balans regionaliseren en kunnen we ook uitspraken doen voor Vlaanderen.

Voordat we de resultaten uitvoerig toelichten, plaatsen we enkele kanttekeningen bij het gebruik en de interpretatie van de gegevens uit de sociale balans. Ondanks dat er de laatste jaren uitvoerige kwaliteitscontroles werden doorgevoerd bij de Balanscentrale (bijvoorbeeld coherentie met de jaarrekening en controle van extreme waarden), heeft de Expertengroep 'Concurrentievermogen en Werkgelegenheid' (ECWG, 2013) een aantal problemen aan het licht gebracht door de gegevens uit de sociale balans naast die van de Continuing Vocational Training Survey (CVTS) te plaatsen.¹ Hoewel beide bronnen vergelijkbare concepten hanteren voor het meten van vormingsinspanningen, worden toch zeer uiteenlopende resultaten bekomen, waarbij CVTS in het algemeen hogere scores laat optekenen dan de sociale balans. Een verschil in de gebruikte populatie kunnen we deels als verklaring naar voren schuiven voor deze discrepantie. In de CVTS worden bedrijven met minder dan tien werknemers uitgesloten en wordt er enkel gekeken naar ondernemingen uit de industrie en commerciële diensten. Doorgaans zijn het net deze organisaties met grotere bedrijfsgrootte en die zich bevinden op het domein van de industrie en commerciële diensten waar we ook relatief meer opleidingsdeelname vaststellen (zie ook verder). Maar ook als een gelijkaardige populatie wordt afgebakend, blijft er een discrepantie tussen beide bronnen bestaan. De voornaamste conclusie van de Expertengroep 'Concurrentievermogen en Werkgelegenheid' (EGCW, 2013) is dat er een sterke onderrapportering is van de formele opleidingsrubrieken in de sociale balans en met name vooral bij het invullen van de opleidingskosten. Een van de kwesties die aangehaald worden, is de moeilijkheid die bedrijven ondervinden om de verschillende opleidingscategorieën (formele en informele opleiding) op een correcte manier te onderscheiden. De onderrapportering vormt vooral een probleem bij de kleine ondernemingen, waar opleidingen vaak minder goed gemonitord worden. De sociale balans maakt integraal deel uit van de jaarrekening, maar de jaarrekening wordt ingevuld door het sociaal secretariaat, terwijl de opleidingsrubrieken uit de sociale balans vaak worden ingevuld door het bedrijf zelf.

Een ander aandachtspunt is dat de sociale balansgegevens worden verzameld voor een onderneming in haar geheel. De locatie van de hoofdzetel is daarbij bepalend voor het gewest waaraan de sociale balansgegevens worden toegewezen. Om opleidingsindicatoren te berekenen voor Vlaanderen dienen we bijgevolg de gegevens te regionaliseren op basis van een door het Steunpunt Werk ontwikkelde ramingsmethode. Via een koppeling op ondernemingsniveau met data van de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (RSZ) kunnen we alle gewesten detecteren waarin een bepaald bedrijf actief is. We baseren ons hiervoor op de werkgelegenheidscijfers van de RSZ per onderneming, opgesplitst naar de gewesten van de verschillende bedrijfsvestigingen van die onderneming. We passen vervolgens een verdeelsleutel toe om de sociale balansgegevens van multiregionale ondernemingen proportioneel te verdelen over de gewesten, conform de spreiding van de werkgelegenheid voor die onderneming bij RSZ.

¹ De CVTS is een vijfjaarlijkse en Europees geharmoniseerde survey die peilt naar de vormingsinspanningen bij ondernemingen met minstens tien werknemers uit de industrie en commerciële diensten. In Penders en Vansteenkiste (2020) gaan we dieper in op de resultaten van de CVTS.

Ondanks de beperkingen van de sociale balans blijft deze bron toch een belangrijke meerwaarde bieden bij het meten van vormingsinspanningen in de bedrijven. Met de sociale balans beschikken we over informatie betreffende de vormingsinspanningen van de meeste Belgische bedrijven die personeel tewerkstellen. Bovendien is het een van de weinige bronnen die een jaarlijkse opvolging toelaat, zodat een systematische monitoring van doelstellingen of streefcijfers mogelijk wordt. Door een koppeling met RSZ-gegevens kunnen we de resultaten ook verder opdelen en krijgen we schattingen op niveau van de gewesten en de sectoren.

In de sociale balans is er informatie beschikbaar over drie vormen van opleiding. De eerste twee hebben betrekking op de voortgezette beroepsopleiding en de derde gaat over de initiële beroepsopleiding. Wij zullen ons in dit artikel enkel focussen op de voortgezette beroepsopleidingen. Het gaat hierbij over de opleidingen die op voorhand gepland werden en die tot doel hebben de kennis van de werknemers te vergroten of hun vaardigheden te verbeteren. De opleiding moet volledig of gedeeltelijk gefinancierd worden door de onderneming, dit kan ook indirect zijn door bijvoorbeeld bijdragen aan opleidingsfondsen.

Sinds 2008 wordt er in de sociale balans een opdeling gemaakt tussen formele en informele opleiding. Onder formele opleidingsinitiatieven vallen de door lesgevers gegeven cursussen en stages die gekenmerkt worden door een hoge graad van organisatie door de opleider of opleidingsinstelling. Ze worden georganiseerd in een duidelijk van de werkplek gescheiden lokaal en richten zich tot een groep cursisten. Vaak wordt er een attest uitgedeeld om aan te tonen dat de opleiding gevolgd werd. De informele opleiding wordt gekenmerkt door een hoge graad van zelforganisatie door de cursist(en). De tijd, plaats en inhoud worden bepaald door de individuele behoeften van de cursist. De opleidingen houden rechtstreeks verband met het werk en de werkplek. Het gaat hier om on-the-job-training, coaching en verwerving van knowhow, opleiding of vorming door middel van jobrotatie, uitwisselingen, studiebezoeken en detacheringen, deelname aan vormings- of kwaliteitscirkels, zelfstudie en opleiding op afstand, en het bijwonen van conferenties, workshops, beurzen en lezingen.

Op basis van gegevens uit de sociale balans kunnen een aantal indicatoren rond voortgezette beroepsopleidingen berekend worden. De bron bevat informatie over het aantal betrokken werknemers voor wie tijdens het boekjaar opleiding werd georganiseerd, het aantal gevolgde opleidingsuren en de aan de opleiding verbonden kosten voor de onderneming. Al deze gegevens zijn beschikbaar voor formele en informele opleidingen afzonderlijk. De financiële opleidingsindicatoren zullen omwille van methodologische redenen niet aan bod komen in dit artikel.²

Welke ondernemingen zijn opgenomen?

In dit Over.Werk-artikel worden de sociale balansgegevens voor de jaren 2015 tot 2019 geanalyseerd. Met het oog op het bekomen van zo betrouwbaar en coherent mogelijke gegevens worden een aantal restricties doorgevoerd. Enkel de sociale balansen die opgenomen zijn in de jaarstatistieken van de Balanscentrale worden weerhouden. Daarenboven moeten ze een boekjaar van twaalf maanden omvatten en gaat het enkel over de sociale balansen van ondernemingen die personeel in dienst hebben.³ In 2019 beantwoordden in België de sociale balansen van 132 200 ondernemingen aan deze voorwaarden, die samen bijna 2,9 miljoen werknemers registreerden.

² De Centrale Raad voor het Bedrijfsleven, de Nationale Bank van België en het Steunpunt Werk hebben een verbeterde methodologie uitgewerkt voor het berekenen van de financiële opleidingsindicatoren. Steunpunt Werk zal deze analyses nog doorvoeren op regionaal niveau.

³ Het gemiddeld aantal voltijds equivalente werknemers (code 1003), het totaal aantal daadwerkelijk gepresteerde uren (code 1013) en de totale personeelskost (code 1023) tijdens het boekjaar moeten groter zijn dan 0.

In **TABEL 1** brengen we de representativiteit van de bedrijven en de werknemers in de sociale balans in kaart. Op basis van een dekkingsgraad geven we aan hoeveel procent van de bedrijven of de werknemers bij RSZ ook vertegenwoordigd zijn in de bedrijfs- en werknemerspopulatie van de sociale balansen die we analyseren. Voor 2019 vinden we 56,8% van alle ondernemingen terug in het analysebestand van de sociale balans. Niet alle ondernemingen komen immers in aanmerking om een sociale balans in te dienen. Vzw's, stichtingen, privaatrechtelijke rechtspersonen met minder dan twintig werknemers en handelaars als natuurlijke personen hoeven geen sociale balans op te stellen (ECWG, 2013). Bij de werknemers kunnen we spreken over een dekking van 69,1%. Deze dekkingsgraad is hoger dan bij de bedrijven omdat vooral kleine ondernemingen ondervertegenwoordigd zijn in de sociale balans.

TABEL 1 \ Aantal bedrijven (totaal) en aantal werknemers bij RSZ en in het analysebestand van de sociale balansen, naar sector (Nace-sectie); dekkingsgraden ten opzichte van RSZ (België; 2019)

	Sociale balans (n)	RSZ (n)	Dekking (%)
BEDRIJVEN	132 200	232 600	56,8
WERKNEMERS	2 834 400	4 099 600	69,1
Opgesplitst naar Nace-sectie			
A Landbouw, bosbouw en visserij	11 400	17 300	66,0
B Winning van delfstoffen	2 400	2 400	97,4
C Industrie	455 300	480 200	94,8
D-E Energie, water en afvalbeheer	48 400	50 700	95,3
F Bouw	180 900	208 500	86,8
G Handel en reparaties	462 000	513 300	90,0
H Vervoer en opslag	213 100	232 100	91,8
I Horeca	103 800	144 300	71,9
J Informatie en communicatie	100 400	111 200	90,3
K Financiële activiteiten en verzekeringen	115 800	120 200	96,4
L Exploitatie van en handel onroerend goed	17 400	22 900	76,1
M Vrije beroepen en wetenschappelijke activiteiten	152 900	180 900	84,5
N Administratieve en ondersteunende diensten	359 900	434 600	82,8
O Openbaar bestuur en defensie; verplichte sociale verzekeringen	22 900	377 000	6,1
P Onderwijs	34 200	436 900	7,8
Q Gezondheidszorg en maatschappelijke diensten	490 900	627 000	78,3
R-S Kunst, recreatie, overige diensten	62 800	132 400	47,4
T/U Huishoudens/Extraterritoriale organisaties en lichamen	36	7 700	0,5

Noten: De schuingedrukte sectoren worden niet opgenomen bij de sectorale analyses omwille van een te lage dekkingsgraad of een te klein aantal bedrijven.
De tewerkstelling in beide bestanden werd verdeeld volgens de economische activiteit (Nace-sectie) op vestigingsniveau. Hiervoor werden de sociale balansgegevens per bedrijf gekoppeld aan RSZ-gegevens en proportioneel verdeeld conform de spreiding van de tewerkstelling bij RSZ.

Bron: Steunpunt Werk - raming Sociale Balansen op basis van NBB & RSZ

Verder nemen we in **TABEL 1** ook de verschillende sectoren onder de loep en gaan we na welke sectoren in de sociale balans representatief zijn om verder te analyseren. De sociale balansgegevens worden verzameld voor een onderneming in haar geheel, zodat de activiteit van de onderneming betrekking heeft op de hoofdzetel. Op basis van een koppeling op ondernemingsniveau met data van de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (RSZ) kunnen we alle sectoren detecteren waarin een bepaald bedrijf actief is. Voor de sectorale verdeling passen we dezelfde methode toe als bij de regionalisering: we passen een verdeelsleutel toe om de sociale balansgegevens van een onderneming die actief is in meerdere Nace-sectoren, proportioneel te verdelen over die sectoren, in overeenstemming met de spreiding van haar werknemerspopulatie in de RSZ-data.

Omwille van twee redenen worden een aantal sectoren buiten beschouwing gelaten bij de sectorale analyses (indien de analyses niet op sectorniveau zijn, worden deze wel meegenomen). Enerzijds laten we 'Winning van delfstoffen (B)' buiten beschouwing wegens te kleine aantallen. Anderzijds is de dekkingsgraad voor de Nace-secties 'Openbaar bestuur en defensie; verplichte sociale verzekeringen (O)', 'Onderwijs (P)' en 'Huishoudens; extraterritoriale organisaties en lichamen (T/U)' te laag (respectievelijk 6,1%, 7,8% en 0,5%) en dus niet representatief voor de totale werknemerspopulatie in de betreffende sectoren. Dit is onder andere te verklaren doordat statutaire ambtenaren niet worden opgenomen in de sociale balans.

Aandeel vormingsbedrijven blijft hangen op niveau van 2015

Om te bepalen of een bedrijf een vormingsbedrijf is, moet het betreffende bedrijf aangeven dat werknemers opleiding hebben gevolgd. Indien er geen deelnemers geregistreerd zijn, worden de bedrijven niet meegeteld als vormingsbedrijf. Van alle 132 200 Belgische ondernemingen in ons bestand van 2019, gaf 15,2% (20 100 ondernemingen) aan dat zij in dat boekjaar een vorm van voortgezette opleiding verschaffen aan hun werknemers (**TABEL 2**). Dit cijfer omvat zowel formele als informele opleidingsinitiatieven, alsook de combinatie van beide. Dit is dezelfde grootteorde als in 2015 (15,1%). Wanneer we de opleidingsvormen afzonderlijk bekijken, zien we dat formele opleiding de bovenhand heeft. In 2019 werd formele opleiding in 12,6% van de bedrijven toegepast, wat een stijging is van 0,9 procentpunt ten opzichte van 2015. Het aandeel dat informele opleiding aanbiedt, is met 6,5% in 2019 beperkter dan het aandeel met formele opleiding, en ook lager dan het resultaat in 2015 (7,3%). Doordat bedrijven die formele opleiding verstrekken eveneens informele opleiding kunnen aanbieden is de som van beide niet gelijk aan het totaal.

Als we deze indicator opsplitsen naar ondernemingsgrootte zien we dat het aandeel vormingsbedrijven sterk oploopt met de ondernemingsgrootte. Terwijl in de grote ondernemingen (200 of meer werknemers) ruim negen op de tien bedrijven opleidingsactiviteiten registreren (91,7% in 2019), is dit in kleine ondernemingen (minder dan 10 werknemers) nog niet een op de tien (7,5% in 2019). Voor elke ondernemersgrootte (behalve de kleinste) liggen de percentages in 2019 lager dan in 2015. Ondanks dat er nog veel progressiemarge is bij de ondernemingen met 10 tot en met 49 werknemers, vertoont deze categorie de grootste procentuele daling ten opzichte van 2015 (-5,7%). Bij de grotere bedrijven (meer dan 200 werknemers) blijft de daling beperkt (-0,8%). Het totaal aandeel vormingsbedrijven ligt in 2019 zowat op gelijke hoogte als in 2015, maar dit is vooral dankzij een toegenomen aandeel grote bedrijven in de dataset van 2019, die vaker opleiding voorzien.

**TABEL 2 ** Evolutie van het aantal en aandeel vormingsbedrijven, opgesplitst naar opleidingsvorm en ondernemingsgrootte (België; 2015-2019)

	2015	2016	2017	2018	2019
TOTAAL AANTAL BEDRIJVEN (N)					
Opgenomen in analyses	141 300	143 800	139 500	136 200	132 200
Vormingsbedrijven	21 300	21 200	20 000	19 800	20 100
AANDEEL VORMINGSBEDRIJVEN (%)					
Totaal	15,1	14,8	14,3	14,5	15,2
Opgesplitst naar opleidingsvorm					
Formele opleiding	11,7	11,6	11,4	11,7	12,6
Informele opleiding	7,3	7,0	6,8	6,7	6,5
Opgesplitst naar ondernemingsgrootte					
1-9 werknemers	7,5	7,2	6,7	6,8	7,5
10-49 werknemers	30,5	29,8	28,3	27,9	28,7
50-199 werknemers	71,1	70,5	69,6	68,2	68,6
200+ werknemers	92,4	92,0	92,1	90,8	91,7

Bron: Steunpunt Werk - raming Sociale Balansen op basis van NBB & RSZ

Geen vooruitgang in de opleidingsinspanningen in Vlaanderen in vergelijking met 2015

Zoals eerder aangegeven, worden de sociale balansgegevens verzameld voor een onderneming in haar geheel. De hoofdzetel is daarbij bepalend voor de toekenning van de locatie - of het gewest - waaraan de sociale balansgegevens worden toegewezen. Op basis van een door het Steunpunt Werk ontwikkelde ramingsmethode worden de gegevens uit de sociale balans geregionaliseerd. In wat volgt richten we ons enkel op het Vlaams Gewest.

Aan de hand van een aantal indicatoren kunnen we de vormingsinspanningen in de Vlaamse bedrijven in kaart brengen. Zo bieden de opleidingsparticipatiegraad, de opleidingsuren als percentage van de gewerkte uren en de gemiddelde opleidingsduur per werknemer dan wel per deelnemer aan opleiding heel wat informatie. In **TABEL 3** berekenen we deze indicatoren enerzijds voor alle bedrijven in Vlaanderen, ongeacht of ze al dan niet opleiding verstrekten in het betreffende boekjaar, en anderzijds voor enkel de vormingsbedrijven (bedrijven die effectief vorming aanboden tijdens het betreffende jaar).

Een eerste indicator die we hanteren om in te zoomen op de opleidingsinspanningen van bedrijven is de opleidingsparticipatiegraad. Deze geeft aan welk aandeel van de werknemers gedurende het boekjaar deelnam aan formele of informele opleiding. De deelname aan formele of informele opleiding wordt in de sociale balans afzonderlijk geregistreerd en eenzelfde werknemer kan tijdens een boekjaar hebben deelgenomen aan zowel formele als informele opleiding. Om dubbeltellingen te vermijden, kan de participatiegraad daarom enkel berekend worden voor de opleidingsvormen apart. In 2015 kreeg 38,0% van alle werknemers een vorm van formele opleiding aangeboden. De daaropvolgende jaren was er een daling met een participatiegraad rond de 36%, maar vanaf 2018 stijgt het aandeel terug, tot 37,1% in 2019, weliswaar een iets lager niveau dan in 2015. Voor informele opleiding liggen de percentages beduidend lager. In 2019 nam nog geen een op vier werknemers (23,3%) deel aan een informele opleiding.

**TABEL 3 ** Evolutie van de opleidingsindicatoren (Vlaanderen; 2015-2019)

	Alle bedrijven					Vormingsbedrijven				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
OPLEIDINGSPARTICIPATIE IN % VAN DE WERKNEMERS										
Formele opleiding	38,0	36,1	36,2	37,0	37,1	53,8	50,9	50,9	51,9	51,8
Informele opleiding	23,6	23,9	24,1	23,2	23,3	33,4	33,7	33,8	32,6	32,6
OPLEIDINGSUREN IN % VAN DE GEWERKTE UREN										
Totaal	1,21	1,16	1,17	1,19	1,21	1,71	1,66	1,67	1,70	1,72
Formele opleiding	0,72	0,70	0,69	0,70	0,72	1,02	1,00	0,99	1,01	1,02
Informele opleiding	0,49	0,46	0,48	0,48	0,49	0,70	0,66	0,68	0,69	0,70
GEMIDDELDE UREN PER WERKNEMER UREN PER DEELNEMER										
OPLEIDINGSDUUR (= OPLEIDINGSVERWACHTING)										
Totaal	16,0	15,0	14,9	15,2	15,6	/	/	/	/	/
Formele opleiding	9,5	9,1	8,9	9,1	9,2	24,9	25,0	24,5	24,5	24,8
Informele opleiding	6,5	5,9	6,1	6,2	6,3	27,6	24,8	25,3	26,6	27,1

Noot: De totale participatiegraad kan niet berekend worden op basis van de sociale balansdata. Een werknemer kan zowel formele als informele opleiding volgen. Aangezien dit in de sociale balans enkel afzonderlijk wordt geregistreerd, kunnen er dubbeltellingen ontstaan waarvoor niet gecorrigeerd kan worden.

Bron: Steunpunt Werk - raming Sociale Balansen op basis van NBB & RSZ

Een lagere participatiegraad in 2019 dan in 2015 wijst er niet noodzakelijk op dat bedrijven minder in opleiding hebben geïnvesteerd. Zo is het aantal werknemers dat formele opleiding volgde (teller) in 2019 met 7,3% gestegen ten opzichte van 2015 (niet in de tabel). De noemer, het aantal werknemers tijdens het boekjaar, kende echter een grotere procentuele toename (+10,0%), waardoor de participatiegraad daalde ten opzichte van 2015. In 2019 participeerden er met andere woorden meer werknemers aan formele opleiding dan in 2015, maar deze toename was kleiner dan de stijging van het aantal werknemers.

Indien we enkel naar vormingsbedrijven kijken, ligt de participatiegraad hoger. We delen het aantal deelnemers aan opleiding immers door het aantal werknemers in enkel die bedrijven waar daadwerkelijk vorming werd aangeboden. Voor formele opleiding zien we ook hier een duidelijke daling in 2016 ten opzichte van een jaar eerder (50,9% tegenover 53,8% in 2015). Het aandeel nam in 2018 opnieuw toe, en stabiliseerde in 2019. Anno 2019 participeerde zo 51,8% van de werknemers in de vormingsbedrijven aan formele opleiding. Op vlak van informele opleiding is de participatiegraad sinds 2018 gedaald en bedraagt deze nog 32,6% in 2019, tegenover 33,8% in 2017.

De overige indicatoren hebben betrekking op de geregistreerde opleidingsuren in de sociale balans. Als eerste geven we een aanduiding van het aandeel van de totale werkduur dat wordt besteed aan opleidingen. In 2019 werd over alle bedrijven heen 1,21% van de werkuren vrijgemaakt voor opleiding van werknemers. Omgerekend in uren en minuten betekent dit dat over alle Vlaamse bedrijven heen, op honderd werkuren, 1 uur en 13 minuten aan opleiding werd besteed, waarvan 43 minuten werd ingevuld door formele opleiding en 29 minuten door informele opleiding. Wanneer we enkel naar de vormingsbedrijven kijken, krijgen we opnieuw hogere percentages. Maar met 1,72% in 2019 is er nauwelijks vooruitgang geboekt sinds 2015.

Vervolgens kunnen we het aantal gevolgde opleidingsuren ook afzetten tegenover het gemiddeld aantal werknemers tijdens het boekjaar. We spreken dan over de opleidingsverwachting en geven met deze indicator een aanduiding van hoeveel opleiding een werknemer gemiddeld genomen op jaarbasis kan verwachten. In 2019 bedroeg de opleidingsverwachting over alle bedrijven heen gemiddeld 15,6 uren, waarvan 9,2 uren formele opleiding en 6,3 uren informele opleiding. Dit is iets hoger dan in de jaren ervoor, maar ligt nog steeds onder de opleidingsverwachting van 2015 (16,0 uren).

Tot slot kunnen we bij de vormingsbedrijven het aantal gevolgde opleidingsuren afzetten tegenover het aantal deelnemers. Anno 2019 bedroeg de gemiddelde opleidingsduur per deelnemer 24,8 uren voor formele opleiding en 27,1 uren voor informele opleiding. Dit ligt iets lager dan in 2015 (24,9 uren formele opleiding en 27,6 uren informele opleiding) en kan verklaard worden doordat het aantal gevolgde opleidingsuren (teller) procentueel minder toenam dan het aantal werknemers dat opleiding volgde (noemer).

Opleidingsparticipatie blijft beduidend hoger in grote bedrijven, maar neemt af in vergelijking met 2015

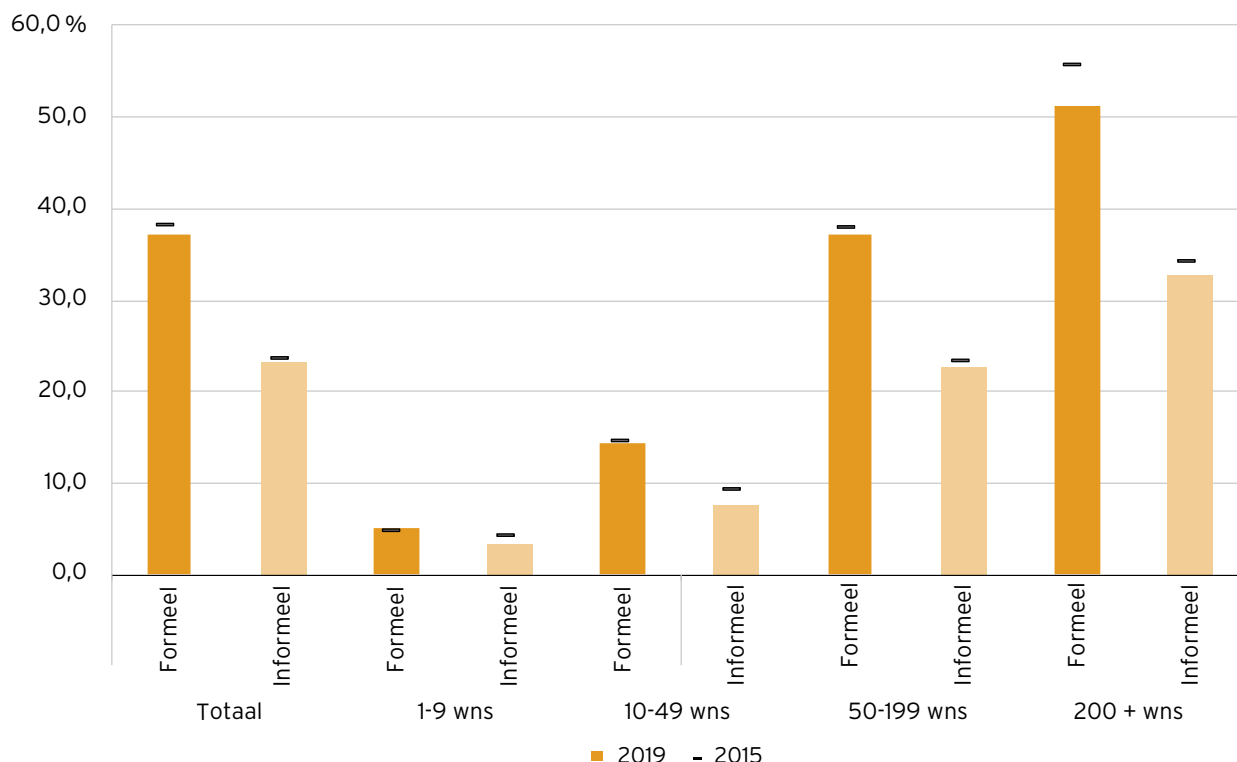
Wanneer we de grootte van de bedrijven mee in rekening brengen, beperken we ons tot de participatiegraad voor formele en informele opleiding. Uit **FIGUUR 1** komt duidelijk naar voren dat hoe groter het bedrijf is in personeelsaantal, hoe hoger de kans is dat werknemers opleiding volgen. In 2019 beperkte de participatiegraad bij de kleinste bedrijven (1 tot en met 9 werknemers) zich tot amper 5,2% bij formele opleiding en 3,4% bij informele opleiding. De kleinere bedrijven besteden enerzijds minder tijd aan de opleiding van hun werknemers, anderzijds loopt ook de registratie van opleidingen er minder vlot dan in grotere bedrijven (Delhez, Heuse, & Zimmer, 2012), waardoor het om een onderschatting kan gaan. Bij bedrijven met tweehonderd en meer werknemers kreeg ruim de helft van de werknemers formele opleiding aangeboden (51,2%) en een derde informele opleiding (32,8%). In iedere dimensieklasse wordt formele opleiding frequenter aangeboden dan informele opleiding. Bij de kleinste bedrijven is de kloof weliswaar minder uitgesproken, beide opleidingsvormen komen hier nauwelijks aan bod volgens de sociale balans. Onafhankelijk van de ondernemingsgrootte of het soort opleiding, was de participatiegraad in 2015 overall groter dan in 2019. Uitzondering hierop is de formele opleiding bij de kleinste bedrijven met een lichte stijging van 0,5 procentpunt.

Grote sectordifferentiatie, participatiekloof tussen middelste en sterkst scorende sectoren diept uit

Tot slot bekijken we de opleidingsparticipatie naar sector. Zoals eerder vermeld worden een aantal secties omwille van een te lage dekkingsgraad of een te klein aantal werknemers hierbij buiten beschouwing gelaten; het gaat over Nace-sectie B, O, P, T en U. De overige secties zijn in **FIGUUR 2** opgenomen, met de bijhorende participatiegraden voor het jaar 2015 en 2019.

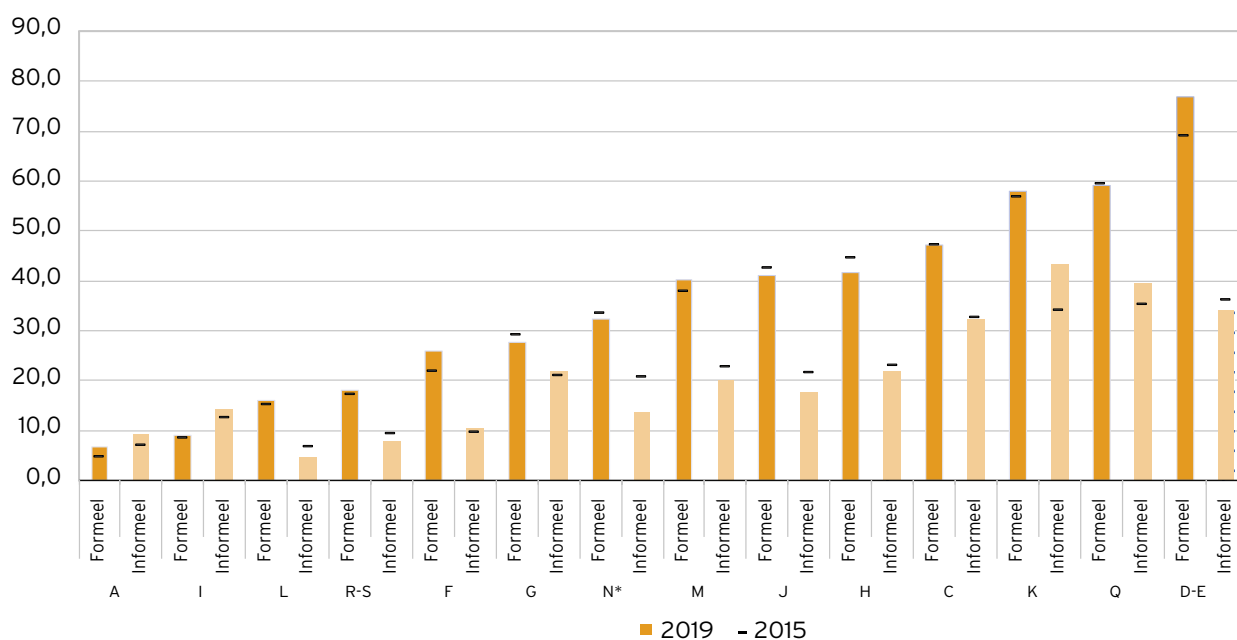
De opleidingsparticipatie verschilt duidelijk naargelang de sector waarin men is tewerkgesteld. Drie sectoren noteerden in 2019 een participatie aan formele opleiding boven de 50%. Het gaat over 'Financiële activiteiten en verzekeringen (K)' met 58,0%; 'Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening (Q)' met 59,0% en 'Energie, water en afvalbeheer (D-E)' met de hoogste participatiegraad, namelijk 76,8%. De sectoren 'Landbouw, bosbouw en visserij (A)' en 'Horeca (I)' hinkten achterop met een participatiegraad van respectievelijk 6,8% en 9,1%. Voor informele opleiding krijgen we een iets andere rangschikking, maar de sectoren die veel investeren in formele opleiding scoren in het algemeen ook beter op informele opleiding. Bovenaan in de lijst vinden we met 43,3% de sector 'Financiële activiteiten en verzekeringen (K)'. Dit is over alle sectoren heen de grootste toename ten opzichte van 2015 (+7,8 ppt).

**FIGUUR 1 ** Formele en informele opleidingsparticipatie (over alle bedrijven), opgesplitst naar ondernemingsgrootte (Vlaanderen; 2015 en 2019)



Bron: Steunpunt Werk - raming Sociale Balansen op basis van NBB & RSZ

**FIGUUR 2 ** Formele en informele opleidingsparticipatie (over alle bedrijven), opgesplitst naar Nace-sectie (Vlaanderen; 2015 en 2019)



Noot: (*) Met uitzondering van de terbeschikkingstelling van personeel (Nace-Bel 78), die onder meer uitzendbureaus omvat.
A = Landbouw, bosbouw en visserij; C = Industrie; D-E = Energie, water en afvalbeheer; F = Bouwnijverheid; G = Handel en reparaties; H = Vervoer en opslag; I = Horeca; J = Informatie en communicatie; K = Financiële activiteiten en verzekeringen; L = Exploitatie van en handel in onroerend goed; M = Vrije beroepen en wetenschappelijke activiteiten; N = Administratieve en ondersteunende diensten; Q = Gezondheidszorg en maatschappelijke diensten; R-S = Kunst, recreatie, overige diensten

Bron: Steunpunt Werk - raming Sociale Balansen op basis van NBB & RSZ

Bij de drie hoogst scorende sectoren stellen we een hogere opleidingsparticipatie vast in vergelijking met vier jaar geleden. De sector 'Energie, water en afvalbeheer (D-E)' kent daarbij voornamelijk een toename van de formele opleidingsparticipatie, terwijl het in de sectoren 'Gezondheidszorg en maatschappelijke diensten (Q)' en 'Financiële activiteiten en verzekeringen (K)' de informele opleidingsparticipatie is die erop vooruitgaat. Bij de middelmatig scorende sectoren is er sprake van een stilstand of achteruitgang en zo wordt de kloof met de drie sterkst scorende sectoren dus groter. De twee sectoren die de laagste scores laten optekenen, kennen een lichte vooruitgang. Het gaat hier om de 'Landbouw, bosbouw en visserij (A)' en de 'Horeca (I)'. Werknemers hebben in alle sectoren, met uitzondering van 'Landbouw, bosbouw en visserij (A)' en 'Horeca (I)', een hogere kans om te participeren aan een formeel opleidingsinitiatief dan aan een informele opleiding.

Conclusie

Om de omslag naar een lerende samenleving te realiseren, is ook het meten en monitoren van opleidingsinspanningen in bedrijven en sectoren cruciaal. Met de sociale balans beschikken we over informatie betreffende de vormingsinspanningen van de meeste Belgische bedrijven die personeel tewerkstellen. Doordat de gegevens jaarlijks verzameld worden, biedt deze bron een belangrijke meerwaarde bij het meten van vormingsinspanningen in bedrijven. Heel wat bedrijven vullen de sociale balans nauwgezet in. Maar eerder onderzoek wees ook aan dat vooral kleine bedrijven moeilijkheden ondervinden om hun opleidingsinspanningen goed te monitoren. Dat kan voor een stukje de grote verschillen verklaren die we terugvinden qua opleidingsparticipatie tussen kleine en grote ondernemingen. Als we de Vlaamse opleidingsinspanningen willen verhogen zoals vooropgesteld in het Alle Hens Aan Dek Akkoord (VESOC, 2020) dan is het belangrijk dat we op basis van goede data deze opleidingsinspanningen correct kunnen opvolgen, zowel van individuen als langs werkgeverszijde. De Sociale Balans is hierbij een belangrijk instrument, dat vanuit de sectoren en werkgeversorganisaties verder aangemoedigd kan worden om goed in te vullen.

Als we de evolutie onder de loep nemen van de opleidingsinspanningen van de Vlaamse bedrijven tussen 2015 en 2019, merken we stevast een terugval in de cijfers in 2016 en 2017, met een herstel in 2018 en 2019. Maar de belangrijkste conclusie is dat er finaal in 2019 in vergelijking met 2015 géén vooruitgang werd geboekt. Het aandeel vormingsbedrijven ligt in 2019 op ongeveer hetzelfde niveau als in 2015, maar dit is vooral dankzij een toegenomen aandeel grote bedrijven in de dataset van 2019, die vaker opleiding voorzien. In 2019 was de participatiegraad voor formele opleiding 37,1% en voor informele opleiding 23,3%. Dit is een lichte achteruitgang ten opzichte van 2015 (respectievelijk 38,0% en 23,6%). Bij andere opleidingsindicatoren, zoals de opleidingsuren als percentage van de gewerkte uren en de gemiddelde opleidingsduur per werknemer of per opleidingsdeelnemer, is er eveneens een lichte daling of stilstand.

Indien we de ondernemingsgrootte mee in rekening nemen, stellen we net als in eerder onderzoek vast dat de grotere bedrijven meer opleidingsgericht zijn. Toch merken we net in deze grote bedrijven een terugval in opleidingsparticipatiegraad. Ook op sectoraal vlak is er veel differentiatie, waarbij de sectoren die middelmatig presteren qua opleidingsdeelname het meeste terugvallen tussen 2015 en 2019.

De cijfers tonen aan dat er nog heel wat marge is voor het verder opkrikken van de opleidingsinspanningen van bedrijven. Zeker de kleinere ondernemingen en een aantal specifieke sectoren dienen meer in het opleidingsbad getrokken te worden. In het expertenadvies van Baert, De Vos, Marx, Struyven, Vansteenkiste en Van der Beken (2020) voor minister Crevits werden reeds een aantal pistes aangehaald om de opleidingsinspanningen van bedrijven en individuen te verhogen. De focus ligt hierbij op het ontwikkelen van competentiechecks voor individuen én (kwetsbare) ondernemingen, waarbij opleiding geïntegreerd wordt in een loopbaan- en inzetbaarheidsverhaal. In een nieuw expertenadvies (juli 2021) wordt deze integratie nog verder uitgediept. De aanbevelingen in dit expertenadvies zetten ons op weg om te evolueren naar een goed werkend loopbaan- en opleidingssysteem, en van opleiding een wervend verhaal te maken.

BIBLIOGRAFIE

- Baert, S., De Vos, A., Marx, I., Struyven, L., Vansteenkiste, S., & Van der Beken, W. (2020). *Expertenadvies relancebeleid Vlaamse arbeidsmarkt*. Brussel: Vlaamse overheid.
- Delhez, P., Heuse, P., & Zimmer, H. (2012). De sociale balans 2011. *Economisch Tijdschrift van de Nationale Bank*, december 2012. 105-127. Brussel: NBB.
- EGCW. (2013). *Arbeidskosten, loonsubsidies, arbeidsproductiviteit en opleidingsinspanningen van ondernemingen. Verslag aan de Regering*. Expertengroep 'Concurrentievermogen en Werkgelegenheid'.
- Penders, I., & Vansteenkiste, S. (2020). De Belgische en regionale opleidingsinspanningen van werkgevers in Europees perspectief. Een analyse op basis van de Continuing Vocational Training Survey. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 30(1), 39-54. Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco.
- Sels, L., Vansteenkiste, S., & Knipprath, H. (2017). *Toekomstverkenningen arbeidsmarkt 2050* (Werk.Rapport 2017 nr.1). Leuven: Steunpunt Werk, HIVA - KU Leuven.
- Van Langenhove, H., Penders, I., Sourbron, M., & Vansteenkiste, S. (2020). *Monitoringsrapport opleidingsdeelname en de opleidingsinspanningen van werkgevers in Vlaanderen* (Werk.Rapport 2020 nr.3). Brussel/Leuven: Departement Werk en Sociale Economie/Steunpunt Werk.
- Vansteenkiste, S., Sourbron, M., Scholiers, B., Van Onacker, E., De Graeve, P., & De Smet, R. (2019). *Een inclusieve benadering van het arbeidspotentieel van de Vlaamse bevolking op basis van enquête- en administratieve data* (Werk.Rapport 2019 nr.1). Leuven: Steunpunt Werk.
- Vansteenkiste, S., & Sourbron, M. (2020) Het arbeidspotentieel en de potentiële werkzaamheidsgroei anno 2019: een analyse per gewest op basis van EAK. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 30(1), 66-75. Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco.
- VESOC. (2020). *VESOC-akkoord 'Alle hens aan dek'*. Brussel: Vlaams Economisch Sociaal Overlegcomité.

Gepubliceerd

BOUWSTENEN VOOR HET VLAAMSE KADER ROND INDIVIDUEEL MAATWERK 160

Begeleiding op de werkvloer in Nederland, Oostenrijk en Zweden	161
Collectief maatwerk in Vlaanderen: benut de aanwezige expertise	162
De bouwstenen voor het individueel maatwerkkader	163

WERK AAN DE WINKEL: RE-INTEGRATIE NA ZIEKTE VIA UITZENDWERK 168

Onderzoek en methode	169
Enkele troeven, vooral veel knelpunten	170
Aanbevelingen	172
Conclusie	174

OOK WERKBAAR WERK VOOR WERKNEMERS MET EEN ARBEIDSHANDICAP 176

Situering	177
Vlaamse werkbaarheidsmonitor	177
Kwalitatief onderzoek over goede praktijken	178
Waar knelt het schoentje?	179
Lessons Learned	184

DE IMPACT VAN ORGANISATIESTRUCTUUR OP HET PROBLEEMOPLOSSEND VERMOGEN VAN TEAMS 186

Theoretisch kader	187
Process tracing als onderzoeksmethode	188
De onderzoeksresultaten	190
Aanbevelingen voor de praktijk	191

LIZET: LOOPBANEN IN ZELFORGANISERENDE TEAMS 194

Duurzame loopbanen in zelforganiserende teams	195
Wat is LiZeT?	196
Ontwikkeling van LiZeT	197
Impact van LiZeT - interventiestudie	198
Voornaamste conclusies impactevaluatie	200
Beleidsaanbevelingen	201

Bouwstenen voor het Vlaamse kader rond individueel maatwerk

Tine Vandekerckhove, Ludo Struyven - HIVA-KU Leuven

Vandekerckhove, T., De Leebeeck, K., Knipprath, H., & Struyven, L. (2021). *Begeleiding op de werkvloer op een nieuwe leest. Bouwstenen voor een kader voor het individueel maatwerk in Vlaanderen*. HIVA-KU Leuven.

ABSTRACT

Deze bijdrage verkent de contouren voor de invulling en vormgeving van het nieuwe kader 'individueel maatwerk' in Vlaanderen. Anders dan bij collectief maatwerk in maatwerkbedrijven richt het zich tot reguliere werkgevers. Het doel is om de aanwerving en tewerkstelling van personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt niet enkel financieel te ondersteunen, maar ook via begeleiding op maat van de persoon en de werkomgeving. Uit eerder onderzoek is gebleken dat de begeleidingscomponent een belangrijke rol speelt in het succes van de loonpremie. Hier gaan we een stap verder door een antwoord te geven op vragen naar het 'wat en hoe, voor wie en door wie' van de begeleidingspremie. We baseren ons op een vergelijkende studie in Nederland, Oostenrijk en Zweden en op kwalitatief verkennend onderzoek in Vlaanderen. In een eerste stap identificeren we drie centrale principes die het uitgangspunt vormen binnen het individueel maatwerk. Er dient toegewerkt te worden naar (1) een geïntegreerd model dat een brug creëert tussen individueel en collectief maatwerk, en (2) dat tegelijk de opgebouwde expertise en ervaringen vanuit het collectief maatwerk niet uit het oog verliest. Om ook reguliere bedrijven vatbaar te maken voor kwetsbare profielen, en om voldoende tewerkstellingsplaatsen voor de doelgroep in het normaal economisch circuit (NEC) te verzekeren, is het verder (3) belangrijk om de werkgever te gaan ondersteunen en niet extra te belasten, zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van dienstverlening. Deze drie principes in acht genomen pleiten we voor de uitwerking van een geïntegreerde matchmaking vooraf, vanuit een breder netwerk van dienstverleners, zowel vanuit de reguliere als sociale economie. Op de werkvloer zelf kan de rol van de begeleider dan weer intern of extern worden opgenomen. Echter, zeker voor de zwakkere doelgroep zal vooral een duo-rol tussen een externe begeleider en interne mentor waardevol zijn, zo leren we uit vergelijkend landenonderzoek. Belangrijk voor het individueel maatwerk is verder dat er ruimte wordt gecreëerd om in te spelen op het onvoorspelbare verloop van een begeleidingsproces, zeker in de financieringswijze. Tot slot dient ook de kwaliteitsbewaking, zowel bij de erkenning van de begeleider en de jobcoachorganisatie als tijdens en na het begeleidingstraject zelf, een prominente plaats te krijgen.

Benut elk talent op de arbeidsmarkt. Dat is dé ambitie van de beleidsnota Werk en Sociale Economie van Vlaams minister Hilde Crevits. Zeker voor personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, omwille van een beperking of gezondheidsproblemen, moeten er hiertoe extra plaatsen worden gecreëerd. Voor deze plaatsen wordt voornamelijk gekeken naar samenwerking met reguliere werkgevers. In de conceptnota 'individueel maatwerk' van de Vlaamse Regering (10 juli 2020) worden de beoogde doelstelling en bijbehorende maatregel al kort geschetst. De conceptnota formuleert nog geen ambitieniveau, maar is bovenal helder in de keuze om de prioriteit te leggen bij personen met een afstand tot de arbeidsmarkt en bij *reguliere* werkgevers. Al blijft de weg van concept naar regelgevend kader lang.

Deze bijdrage verkent de contouren voor de uitwerking van een kader individueel maatwerk in Vlaanderen. We tonen aan dat er veel te leren valt van hoe andere landen de tewerkstelling van deze doelgroep op de reguliere arbeidsmarkt verzekeren. Maar ook het Vlaamse model voor collectief maatwerk levert bruikbare inzichten op.

In deze bijdrage bieden we een kijk op de relevante bouwstenen voor het nieuwe kader individueel maatwerk in Vlaanderen. Het opzet van deze bijdrage en het bijbehorende onderzoek is om verschillende beleidsopties rond dit kader aan te reiken en elementen bij de overweging samen te brengen. Op die manier willen we beleidsmakers mee in staat stellen om weloverwogen keuzes te maken met betrekking tot de invulling van individueel maatwerk. Voor de uitwerking van het nieuwe kader onderscheiden we volgende vier kernaspecten binnen een begeleidingsproces: de centrale componenten in een begeleidingstraject, de ontdebelling van begeleidingsrollen, de financiering en de kwaliteitsbewaking. Allereerst werpen we een blik op het model voor begeleiding op de werkvloer in drie andere landen, waarna het collectief maatwerk in Vlaanderen aan bod komt.

Begeleiding op de werkvloer in Nederland, Oostenrijk en Zweden

Een eerste internationale verkenning leert ons dat het doel om meer mensen met een beperking in de reguliere economie in te schakelen niet enkel in het Vlaamse beleidskader voorop staat. Heel wat andere landen zijn hier fervent mee bezig. Als startpunt van dit onderzoek bestuderen we daarom drie buitenlandse cases, met name Nederland, Oostenrijk en Zweden, die in het oog springen met hun praktijken rond jobcoaching. Voor elk van deze landen houden we de wijze waarop begeleiding op het werk vorm krijgt in de reguliere, maar ook de sociale, economie tegen het licht. Dit doen we aan de hand van een literatuurstudie en deskresearch, aangevuld met interviews met relevante beleidsmedewerkers en actoren uit het veld.

Centraal in de landencases staat het belang van een goede matchmaking vooraf, samen met de nood aan contextgebondenheid doorheen het hele traject. Zo bestaat de startfase van een begeleidingstraject in de reguliere economie steeds uit het zoeken en vinden van jobs. Elk van de onderzochte landen vertrekt hiervoor vanuit het idee van matchmaking. Er moet een match gezocht worden tussen een werknemer, zijn of haar noden, wensen en verwachtingen enerzijds en een job of werkgever anderzijds. Om de match mogelijk te maken, wordt de wisselwerking tussen het vinden van een job en het begeleiden in de job fijnmazig op elkaar afgestemd. Verschillende actoren worden aangesproken om deze fase uit te werken, en samenwerking staat voorop. Zeker in Zweden is dit het geval. De 'Supported Employment'-techniek die daar wordt gehanteerd, is een schoolvoorbeeld van matchmaking via samenwerking. Deze samenwerking is een noodzakelijke voorwaarde om een goede match tussen werknemer en werkvloer te verzekeren.

Tegelijk merken we op dat elk land ook eigen accenten legt. En ook hier zijn lessen uit te trekken. We denken aan de toevoeging van een interne mentor op de werkplek, die in tandem met de formele coach de begeleiding mee vormgeeft, zoals in enkele projecten in Oostenrijk. Of aan de keurmerken die het UWV in Nederland hanteert om de 'markt' van externe begeleidingsorganisaties die kwaliteitsvolle dienstverlening bieden te laten spelen. Het zijn twee inzichten die we ook in de uitwerking van het Vlaamse kader wensen op te nemen. Een inzicht in de aspecten die minder goed lopen, leert ons tot slot de aandachtspunten voor het Vlaamse model. Het betreft onder andere de modaliteiten van het tendersysteem in Oostenrijk, waarbij om de drie à vier jaar een nieuwe tender wordt uitgeschreven waarop geïnteresseerde jobcoachorganisaties kunnen intekenen. De korte doorlooptijd staat continuïteit in de weg, waardoor relevante expertise, kennis en ervaring dreigen verloren te gaan. In Zweden leidt de sterke inzet op de 'vermarkting' van dienstverlening dan weer tot een grote versnippering van het aanbod, wat erg nadelig is voor de werknemers in kwestie. In Nederland tot slot blijkt dat door de grote beleidsvrijheid van de gemeenten, die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de Participatiewet, de controle en monitoring van de kwaliteit van jobcoaching daar beter kan.

Collectief maatwerk in Vlaanderen: benut de aanwezige expertise

Vlaanderen heeft reeds een aantal jaren een kader voor collectief maatwerk, waarin de werking van maatwerkbedrijven en -afdelingen in de sociale economie wordt geregeld. Gezien het uitgangspunt bij het Vlaamse beleid om de doelgroep in collectief maatwerk te laten overlappen met de beoogde doelgroep van het individueel maatwerk, is het relevant dit collectief maatwerkkader nader onder de loep te nemen en waar mogelijk bruggen tussen beide te creëren.

In eerste instantie blijkt uit de gesprekken met actoren in het veld dat er enkele verbeterpunten aan het kader collectief maatwerk aan te brengen zijn. Het gaat voornamelijk om de scharniermomenten van instroom en doorstroom. Cruciaal bij de instroom is de toeleiding van kandidaten: hier wordt vanuit het werkveld van collectief maatwerk meer samenwerking bepleit tussen VDAB en maatwerkbedrijven. Ook doorstroom zou flexibeler kunnen worden uitgewerkt door een betere omkadering, fasering en ondersteuning. Naast de verbeterpunten zijn er ook meerdere leerpunten te halen uit het kader collectief maatwerk. Deze vloeien voort uit de jarenlange expertise die in collectief maatwerk werd opgebouwd in het werken met de specifieke doelgroep van personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Het is van belang deze goede praktijken en expertise niet verloren te laten gaan, en maximaal te benutten voor de vormgeving van het nieuwe kader individueel maatwerk.

Er zijn drie grote bouwstenen vanuit het collectief maatwerk, die met name relevant zijn in de context van het individueel maatwerk. Ten eerste blijkt de manier waarop de noden van de werknemer worden ingeschat in collectief maatwerk erg waardevol. VDAB hanteert hiervoor een toepassing van de International Classification of Functioning, Disability and Health (ICF). Met behulp van dit ICF-instrument kunnen de vaardigheden en het functioneren van een persoon op een holistische wijze in kaart worden gebracht. Het is een universeel instrument, dat terugkeert in verschillende fasen van het begeleidingstraject en waarin VDAB al heel wat knowhow heeft opgebouwd. Bovendien krijgen de adviezen die uit een ICF-indicering rollen multidisciplinair vorm. Het is belangrijk deze tool verder te valideren, en ook in het individueel maatwerk toe te passen.

Ten tweede duiden we op het belang van het gebruik van een POP, een persoonlijk ontwikkelingsplan. Elke actor in het collectief maatwerk is terdege overtuigd van het nut van een POP. Zo'n plan houdt de actiepunten bij die de werknemer in samenspraak met de coach en werkgever op voorhand bepaalt. Deze worden geregeld opgevolgd, en zo wordt getracht om progressie in het traject te krijgen. Hoewel het POP in de huidige conceptnota geen plaats krijgt, is het een erg nuttig middel ter ondersteuning van een traject dat in het individueel maatwerk niet verloren mag gaan. Ook voor de kwaliteitsbewaking achteraf is het instrument relevant, aangezien het omschreven wordt als het enige tastbare element dat verwijst naar het inhoudelijke aspect van een begeleidingstraject. Het POP maakt het mogelijk deze inhoudelijke kwaliteit op te volgen. Een aandachtspunt voor beide kaders is alvast dat deze waardevolle POP's meer dienen te worden ingezet in een kader van ondersteuning en begeleiding vanuit VDAB. Dit verdwijnt in de huidige praktijk nog te sterk naar de achtergrond.

Als derde bouwsteen verwijzen we naar de individuele rugzak. Binnen het rugzakstelsel in collectief maatwerk zien we twee belangrijke componenten die het financieringssysteem mee vormgeven. Ze vormen samen het werkondersteuningspakket of WOP. Het betreft enerzijds de loonpremie, om het rendementsverlies op te vangen. Ten tweede is er de begeleidingspremie, om de begeleidingsnoden van de werknemer op de werkvloer op te vangen. De inschatting van de hoogte van de loon- en begeleidingspremie wordt gelinkt aan het individu (in een regime laag, midden of hoog), vandaar de verwijzing naar een individuele 'rugzak'. We benadrukken alvast het belang van deze twee financieringscomponenten, ook voor individueel maatwerk. Zowel het rendementsverlies als de begeleidingsnood kan via de zogenoemde rugzak adequaat worden opgevangen.

Tegelijk horen we vanuit het veld dat aan dit model een zekere mate van onvoorspelbaarheid verbonden is, ook al gebeurt de inschatting op een zo objectief mogelijke wijze door VDAB. Af en toe worden werknemers in een WOP met lage begeleidingsintensiteit ingeschaald, terwijl ze in de praktijk veel meer begeleidingstijd behoeven. Ook het omgekeerde, waarbij het WOP te hoog wordt ingeschat, doet zich voor. In collectief maatwerk kan deze onvoorzienbaarheid relatief eenvoudig gecompenseerd worden op de werkvloer. Hier is immers meer de mogelijkheid om snel te schuiven op de werkvloer, indien bepaalde personen meer of minder begeleidingsnoden blijken te hebben. In individueel maatwerk ligt dit moeilijker, een werknemer wordt (voornamelijk) individueel op een werkvloer geplaatst. Het zal hier zaak zijn om een transparant systeem van herindicering (of herinschatting) te ontwikkelen, dat een evaluatie van het WOP op meer regelmatige basis mogelijk maakt. Men kan ook opteren voor een volledig andere aanpak, waarbij de begeleider zelf de vrijheid (en subsidies) krijgt om de begeleiding flexibel aan te passen aan de vaak veranderende noden van de werknemer. We komen hierop terug bij de bespreking van het financieringsmodel voor de begeleiding in individueel maatwerk.

De bouwstenen voor het individueel maatwerkkader

Hoe kunnen we nu de stap zetten naar een nieuw kader individueel maatwerk? De voorgeschiedenis van het jarenlange proces van de regelgeving voor collectief maatwerk illustreert dat deze stap niet eenvoudig is. Bovendien speelt er in de context van het individueel maatwerk een belangrijk extra element dat we niet uit het oog mogen verliezen. Het kader voor individueel maatwerk krijgt immers noodzakelijk vorm in een fundamenteel verschillende context dan het kader collectief maatwerk. In collectief maatwerk zien de organisaties het als hun missie om doelgroepwerknemers te begeleiden en te werken aan hun groei. Reguliere bedrijven die personen met een afstand tot de arbeidsmarkt willen tewerkstellen, zullen dit daarentegen doen als privéspeler op een concurrentiële markt. Om daarom ook reguliere bedrijven vatbaar te maken voor kwetsbare profielen en voldoende tewerkstellingsplaatsen voor de doelgroep te verzekeren in het normaal economisch circuit (NEC), wordt het cruciaal om de reguliere werkgever te ondersteunen en niet extra te belasten. Het kader moet daarom (1) zoveel mogelijk vorm en ruimte laten voor vrijheid van ondernemerschap, zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit. In tweede instantie dient toegewerkt te worden naar (2) een geïntegreerd kader dat een brug creëert tussen individueel en collectief maatwerk en dat, zoals in de vorige paragraaf bepleit, (3) de aanwezige expertise uit het collectief maatwerk niet uit het oog verliest. Het zijn drie centrale principes die het uitgangspunt vormen voor de uitwerking van het individueel maatwerk. Deze principes in acht genomen, formuleren we hieronder de belangrijkste aanbevelingen voor het individueel maatwerkkader in de vorm van vier lessen, die telkens slaan op een van de bouwstenen van een begeleidingstraject.

Les 1: organiseer matchmaking vanuit een samenwerkingsverband van VDAB en een pool van begeleiders

Uit de literatuur leren we dat de fase van indicering, toeleiding en bemiddeling, waarbij een werknemer volgens zijn of haar capaciteiten wordt ingeschat en wordt toegeleid naar een arbeidsplaats, een cruciale rol speelt in het verzekeren van duurzame tewerkstellingsinitiatieven. Het is daarom essentieel dat deze fase, die we vanuit een geïntegreerde benadering omschrijven als de matchmaking, op een professionele en doeltreffende manier, en in gezamenlijke verantwoordelijkheid, wordt aangepakt. Vanuit gesprekken met actoren in de drie landencases en het Vlaamse kader voor collectief maatwerk identificeren we enkele noden waaraan in deze fase moet beantwoord worden. Het gaat met name over de nood aan de formele zoektocht naar een goede matchmaking tussen een werknemer en een job of onderneming, vanuit een samenwerking tussen VDAB en relevante actoren in het veld, met voldoende mogelijkheden tot afstemming en informatiedoorstroom.

In de praktijk werkt VDAB voor de matchmaking, of een beperkter aantal taken hierin, al samen met andere actoren. De voornaamste partners zijn GTB's (gespecialiseerd team bemiddeling) en GOB's (gespecialiseerd opleidings-, begeleidings- en bemiddelingsdienst). Vanuit de geïdentificeerde noden pleiten wij er voor om deze samenwerking breder open te trekken, zowel qua inhoud als qua betrokken actoren. We pleiten voor de uitbouw van een breed samenwerkingsverband van VDAB in co-bevoegdheid met een pool van begeleiders, om de matchmaking vorm te geven op het niveau van de arbeidsmarktregio's. Deze pool van begeleiders kan bestaan uit actoren in het collectief maatwerk, hier biedt zich immers een grote expertise en ervaring aan rond jobfinding en de vorming van netwerken met het reguliere circuit. Bovendien kunnen ze op die manier ook extra optreden als partner inzake de jobcoaching zelf. Maar dit netwerk dient zich hiertoe niet te beperken. Om de continuïteit tussen jobfinding en jobcoaching verder te versterken, kan ook de wereld van de externe coaches (zie verder), die instaan voor de begeleiding op de werkvloer zelf, aangesproken worden. Belangrijke parameters voor deze brugfiguren zijn dat ze voldoende kennis kunnen aandragen en bereid zijn een bedriijvennetwerk te delen. Er dient een structurele inbedding te komen van deze pool, om het netwerk te formaliseren en het behoud van expertise veilig te stellen.

In dit model van een regionale pool voor matchmaking wordt het proces voorafgaand aan de aanwerving opgenomen, vanuit een focus op samenwerking. Dit proces bestaat, naar analogie met de Supported Employment-techniek, uit vijf hoofdtaken. Het gaat om (1) het zoeken van jobopportunities in het NEC, (2) het houden van een gesprek over de werkomgeving en de werkgeversbetrokkenheid, (3) de screening van de job, (4) de screening van de werknemer en (5) de matching als sluitstuk. Ook na stap vijf blijft de VDAB in co-bevoegdheid met de pool van begeleiders in beeld. Om duurzame tewerkstellingsverbanden te garanderen, is een verdere opvolging ook na de start van een traject immers aanwezig. Inzake de co-bevoegdheid kunnen verder enkele extra accenten worden aangebracht. Een taakverdeling tekent zich af waarbij VDAB primair verantwoordelijk wordt gesteld voor het aanbrengen en de screening van kandidaten. Vanuit het veld in collectief maatwerk wordt immers erkend dat de ICF-indicering met VDAB als neutrale actor erg waardevol is. De andere partners in het netwerk, met name de pool van begeleiders, nemen de rol op voor het aanbrengen van werkgevers, de omgang met werkvloeren, de screening van jobs en waar mogelijk ook de ondersteuning in de begeleiding zelf. Gezien de recente ontwikkeling naar meer en meer samenwerking tussen maatwerkbedrijven en reguliere werkgevers, zit hier alvast knowhow die kan worden binnengebracht in het samenwerkingsverband. Deze organisaties kunnen terugvallen op een jarenlange expertise met de doelgroep, en kennen de faciliteiten om mensen met een arbeidsbeperking aan werk te helpen.

Les 2: verbreed het netwerk van dienstverleners via een 'markt' voor externe begeleiders

Het Nederlandse (en Oostenrijkse) beleidskader leert ons dat er drie mogelijke actoren zijn die de primaire begeleidingsrol op de werkvloer kunnen opnemen: een interne begeleider, een externe begeleider, of een externe begeleider in samenwerking met een interne mentor. We omschrijven de drie rollen (zoals wij ze percipiëren) kort in **TABEL 1**, en sommen enkele voor- en nadelen op. De keuze voor een welbepaalde rol wordt overgelaten aan de werkgever, soms in samenspraak met de werknemer. Ook in de Vlaamse context kan men ervoor opteren om deze keuze grotendeels bij de werkgever te leggen, afhankelijk van de mogelijkheden in de organisatie zelf. Zo zullen bedrijven die reeds ervaring hebben met de tewerkstelling van werknemers met een beperking of andere problematiek, of die al samenwerken met organisaties in de sociale economie, andere behoeften hebben dan ondernemingen die hier hun eerste stappen zetten.

TABEL 1 \ De drie mogelijke begeleidingsrollen in de Vlaamse context en de voor- en nadelen van elk van de rollen

Wie?	Voordelen	Nadelen
INTERNE BEGELEIDER		
- Al actief in de onderneming, collega van de werknemer - Aangesteld als hoofdbegeleider	- Permanent aanwezig	- Minder neutrale rol in de onderneming - Minder vakbekwaam (in de regel)
EXTERNE BEGELEIDER		
- Tewerkgesteld in externe (jobcoach)organisatie - Komt regelmatig op de werkvloer om de werknemer te begeleiden	- Neutrale rol in de onderneming: vertrouwenspersoon - Expertise - Ondersteuning werkgever	- Niet permanent aanwezig
DUO-ROL EXTERNE BEGELEIDER-INTERNE MENTOR		
- Externe begeleider: zie boven - Interne mentor: collega op de werkvloer die tijd en middelen krijgt om begeleidingsrol in duo op te nemen	> combineert beste van twee werelden	

Bron: HIVA - KU Leuven (op basis van nationale en internationale interviews met actoren in het veld)

Tegelijk stippen we aan dat het voor zo goed als elke onderneming niet eenvoudig zal zijn om werknemers met een hoge nood volledig intern te begeleiden. We verwijzen onder andere naar de randvoorwaarden, of de werkoverschrijdende problematieken, die sterk wegen op deze doelgroep. In collectief maatwerk wordt hiervoor aparte sociale dienstverlening voorzien. Ook in individueel maatwerk zal de inzet van een externe coach meer ruimte geven om deze randproblematieken te behandelen, ook vanuit de expertise binnen de externe jobcoachorganisatie. Bij de keuze voor een interne dan wel externe coach, al dan niet in duo met een interne mentor, reiken we daarom twee mogelijke verfijningen aan. Ten eerste zou de werknemer mee een stem kunnen krijgen in deze keuze, naar analogie met Nederland. Ten tweede lijkt voor de erg 'zwakke' doelgroep voornamelijk een duo-rol van de interne mentor met de externe coach waardevol: de werknemer kan dan terugvallen op een gespecialiseerde jobcoach, die wordt bijgestaan door een mentor die permanent op de werkvloer aanwezig is. Om een duurzame tewerkstelling in het NEC te verzekeren, kan de overheid bijvoorbeeld financieel aanmoedigen dat voor de 'zwakkere' profielen een beroep wordt gedaan op een externe begeleider.

Een belangrijke vraag is tot slot hoe externe jobcoaching op te schalen voor grotere aantallen werknemers uit de onderscheiden doelgroepen. Afhankelijk van het politieke ambitieniveau voor het individueel maatwerk is het cruciaal dat er (op termijn) voldoende dienstverleners van jobcoaching kunnen aangesproken worden. Het huidige spelersveld, met onder andere GOB's, GTB's, werkplekarchitecten, ... heeft hier alvast een primaire plaats in. Maar dit kan, parallel aan het opschalen van het ambitieniveau, verder uitgebreid worden door bijvoorbeeld ook private bemiddelaars, loopbaanbegeleiders, outplacementkantoren of andere dienstverleners toe te laten. Het kader heeft er baat bij dat er een 'markt' van jobcoaching kan ontstaan, met een veelheid aan mogelijke begeleiders die hun diensten kunnen aanbieden aan bedrijven. Zo wordt tegemoetgekomen aan de variëteit in noden, en wordt ook het potentieel aan invalshoeken en methodieken aangesproken. De vraag die rest is hoe zo'n 'markt' tot stand kan worden gebracht? Ervaringen met marktwerking voor de begeleiding van werkzoekenden via het tendersysteem is alvast één formule voor de organisatie; mogelijk beter geschikt om aan de grote variatie in noden en bedrijfssituaties tegemoet te komen, zijn meer flexibele formules die vertrekken van de vraagkant en de keuze van een gemandateerde dienstverlener vrij laten. Het kader dient hierbij uitnodigend te zijn voor de ontwikkeling van een dergelijke 'markt' voor jobcoaching in het individueel maatwerk, maar dient tegelijk kwaliteit te garanderen door een systeem van mandatering aan deze dienstverlening te koppelen. Door organisaties op diverse momenten de kans te geven tot mandaaterkenning, kan meer gefaseerd een 'markt' van begeleiders worden opgezet.

Les 3: creëer ruimte om in te spelen op het onvoorspelbare verloop van een begeleidingsproces

Vanuit het collectief maatwerk leren we dat de twee financieringscomponenten in het rugzakstelsel, voor loon en begeleiding, positief worden onthaald. Het betreft een model dat we ook kunnen overdragen naar de reguliere context, aangezien ook hier een rendementsverlies en een begeleidingsnood dienen opgevangen te worden. Om de hoogte van de loon- en vooral de begeleidingspremie te bepalen, zien we twee mogelijke modellen (**TABEL 2**), met ook mogelijke tussenvormen.

TABEL 2 \ Twee mogelijke financieringswijzen voor het individueel maatwerk

MODEL 1
BEGELEIDINGSPREMIE VOLGENS DE BEGELEIDINGSNOOD OP BASIS VAN ICF
Cfr. Collectief maatwerk
ICF-indicering in een van drie regimes (laag-midden-hoog) als startpunt
Momenten van herindicering om geschiktheid regime te toetsen
Uitbetaald aan interne begeleider (werkgever) of externe begeleidingsorganisatie
Vorm van individuele rugzakfinanciering
Begeleiding is gratis voor werkgever en werknemer
MODEL 2
BEGELEIDINGSPREMIE VOLGENS HET AANTAL GEPRESTEERDE UREN BEGELEIDING
Cfr. Basiselement uit Oostenrijks en Zweeds model (flexibiliteit voor de begeleider)
Premie op basis van aantal gepresteerde uren begeleiding door de externe begeleider (geplafonneerd)
Uitbetaald aan externe begeleidingsorganisatie
Vorm van vraagfinanciering, begeleider staat voor de vraag
Begeleiding is gratis voor werkgever en werknemer

Bron: HIVA - KU Leuven (op basis van nationale en internationale interviews met actoren in het veld)

Het eerste model volgt de logica vanuit het collectief maatwerk. De begeleidingspremie wordt op maat bepaald op basis van een ICF-indicering van de werknemer, in een van de drie regimes (laag, midden of hoog). Het is een vorm van individuele rugzakfinanciering, waarbij de noden van het individu centraal staan. Om meer op maat te werken worden momenten voor herindicering ingebouwd, hetzij op aanvraag, hetzij na het verstrijken van een bepaalde inwerkperiode. Dit om de geschiktheid van het regime te toetsen en indien nodig aan te passen.

Het tweede model neemt als uitgangspunt dat jobcoaches flexibel de benodigde begeleidingsintensiteit per traject kunnen bepalen, zoals in het Oostenrijkse en Zweedse financieringssysteem. De begeleidingspremie kan hiervoor worden toegekend op basis van geleverde prestaties, en berekend volgens het aantal gepresteerde uren begeleiding door de externe begeleider. Dit model is meer gebaseerd op de begeleider, met als implicatie dat wordt gekozen voor een externe partner voor deze begeleiding. Het blijft een vorm van vraagfinanciering, zoals bij het rugzakmodel op basis van ICF-indicering, waarbij de figuur van de begeleider vertolker wordt van de vraag.

Aan beide modellen zijn voor- en nadelen verbonden. Mogelijk kan het Vlaamse kader opteren voor een combinatie van beide modellen, door de waardevolle elementen van het ene model in te brengen in het andere model. Het betreft enerzijds het sturende karakter van de ICF-indicering in model 1: de ICF-indicering helpt als eerste houvast voor de begeleider en biedt een inschatting over hoe intensief de begeleiding dient te zijn. Bovendien wordt door een inzet op ICF toegewerkt naar een geïntegreerd model voor zowel het collectief als het individueel maatwerk. Een financieringspakket wordt hierbij bepaald los van de toekomstige werkgever. Dit is een belangrijk uitgangspunt.

Omgekeerd, vanuit het tweede model, kan het eerste model erbij gebaat zijn om de begeleiding soepel aan te passen volgens het verloop van de tewerkstelling. Zo wordt de mogelijkheid gecreëerd om tijdig en zonder extra drempels te remediëren, en om begeleiding vraaggestuurd te gaan heroriënteren. Hoe het kader ook vorm krijgt, wat bovenal telt is dat een juiste balans wordt gevonden tussen ICF-indicering en flexibiliteit in begeleiding.

Les 4: zet de kwaliteitsborging zoals dat al langer gebeurt voort

Een grote bekommernis voor de uitwerking van het kader individueel maatwerk, is de kwaliteitsborging van dienstverlening. We raden voor de Vlaamse case aan om een kwaliteitsmonitoringsysteem op twee niveaus uit te werken, zowel bij de erkenning van de begeleiders en externe jobcoachorganisaties, als tijdens en na het begeleidingstraject zelf.

Aan de voorpoort, voor een begeleidingstraject van start gaat, is het belangrijk om er enerzijds voor te zorgen dat de begeleiders die optreden als jobcoach aan bepaalde criteria voldoen. We pleiten voor de uitwerking van een duidelijk kwalificatieprofiel van de begeleider, in aansluiting met het collectief maatwerk, versterkt door een breed ontwikkeld opleidingsaanbod. In navolging van (enkele organisaties in) Nederland kan hier een keurmerk op individueel niveau aan gekoppeld worden, waarbij men expertise van begeleiding waarborgt aan de hand van een kwaliteitsregistratieboek voor de individuele jobcoach. Het betreft meer bepaald een platform waarop onder andere de blijvend opgedane ervaring rond begeleiding aantoonbaar moet gemaakt worden, of jaarlijks dient gemeld te worden hoe men zich als jobcoach verder bijschoolt. Anderzijds kan kwaliteit vooraf gewaarborgd worden door, in het geval van externe coaching, uitsluitend aanbieders te erkennen die voldoen aan de voorwaarden voor goede dienstverlening. Het toekennen van een keurmerk of label, op basis van een aantal criteria en kwaliteitscontroles, kan daarbij helpen. Hiervoor kan aangesloten worden bij de bestaande labels zoals vooropgesteld door het Departement WSE. Deze combinatie van kwaliteitsbewaking op individueel en organisatieniveau is na te streven om het behoud van expertise langs beide kanten veilig te stellen. Tegelijk merken we op dat deze laatste vorm van kwaliteitsbewaking niet mogelijk is in de context van interne begeleiding.

In tweede instantie is het ook belangrijk dat men tijdens en na de beëindiging van een traject de kwaliteit van dienstverlening opvolgt en monitort. Hiervoor kan een beroep gedaan worden op een reeds bestaand kwaliteitssysteem, met name de kwalimon (kwalitatieve monitoring). Als goede praktijk voor kwaliteitsbewaking vanuit het werkveld van de GOB's, kan deze aanpak relevant en nuttig zijn voor het individueel maatwerk. De kwalimon gaat bij voorbaat uit van een focus op de inhoud van een traject, en hierbij aansluitend de aanmoediging tot maatwerk. Ook ligt er een sterke focus op het continu leren en verbeteren, vanuit een actief en consequent overleg, en de aandacht voor continue bijsturing. Merk op dat ook het POP, een belangrijke bron van kwaliteitsbewaking, op deze manier kan ingezet worden. Tot slot bevelen we binnen het individueel maatwerk ook periodieke controlemomenten en audits aan om zeer gericht kwaliteit te monitoren, naar analogie met wat gebeurt in het collectief maatwerk. Gezien de nood aan afstemming tussen beide kaders, is het aan te raden hier niet van af te wijken.

Werk aan de winkel: re-integratie na ziekte via uitzendwerk

Marieke Carpentier, An De Coen, Kathy Goffin - IDEA Consult

De Coen, A., Goffin, K., Carpentier, M., Valsamis, D., & Van der Beken, W. (2021). *Re-integratie van langdurig zieken via uitzendwerk*. Brussel: IDEA Consult.

ABSTRACT

De groep van langdurig zieken wordt alsmaar groter en is de voorbije jaren op de radar gekomen van het Vlaamse activeringsbeleid. Uitzendwerk lijkt op papier een interessante manier om opnieuw aan de slag te gaan, maar is het ook een valabele piste voor deze doelgroep? In opdracht van VDAB onderzocht IDEA Consult het potentieel van uitzendwerk voor re-integratie in de arbeidsmarkt. Deze studie toont aan dat de instroom van langdurig zieken in uitzendwerk momenteel nog beperkt is, ondanks de troeven die aan uitzendwerk gelinkt worden (namelijk flexibiliteit, uitproberen van jobs en het krijgen van een loon). De knelpunten wegen voor de meesten zwaarder door. Enerzijds spelen algemene knelpunten voor re-integratie een rol, zoals medische en psychosociale drempels, administratie en onduidelijke financiële impact. Andere drempels gelden specifiek voor re-integratie via uitzendwerk (onder andere weinig expertise met de doelgroep, de commerciële setting van uitzendkantoren en te weinig zekerheid voor de doelgroep). De belangrijkste conclusie is bijgevolg dat er nog heel wat structurele knelpunten zijn die re-integratie na ziekte in het algemeen bemoeilijken en die eerst moeten aangepakt worden vooraleer men werk kan maken van re-integratie via uitzendwerk. We identificeren een aantal werven die actie vragen om de re-integratie van langdurig zieken op de arbeidsmarkt te stimuleren, ook via uitzendwerk.

De Vlaamse overheid formuleerde in 2019 de ambitie om een werkzaamheidsgraad van 80% te bereiken. Om die doelstelling te kunnen realiseren, moet elk talent benut worden. Een groep die hierbij op de radar is gekomen van het activeringsbeleid, betreft de (langdurig) zieken. Deze groep omvat personen die wegens gezondheidsproblemen niet aan het werk zijn en ook niet als werkzoekende zijn ingeschreven bij de VDAB. In 2020 bestond deze groep uit 460 000 personen en het cijfer blijft toenemen. Er zijn momenteel meer langdurig zieken dan werklozen. Bijgevolg wordt er gezocht naar manieren om hen te helpen de stap naar werk te zetten. In dit kader onderzochten we het potentieel en de knelpunten van uitzendwerk als mogelijke piste om mensen met gezondheidsproblemen te re-integreren op de arbeidsmarkt.

Om langdurig zieken naar de arbeidsmarkt te begeleiden, zet men in op verschillende initiatieven, waaronder ook re-integratietrajecten in het kader van het raamakkoord gesloten tussen het Belgische Rijksinstituut voor Ziekte- en Invaliditeitsverzekering (RIZIV), de ziekenfondsen, het Gespecialiseerd Team Bemiddeling (GTB) en de VDAB. Om gebruik te maken van de dienstverlening van het raamakkoord, is een tussenkomst van een adviserend arts of preventieadviseur-arbeidsarts nodig. Deze artsen verwijzen erkende arbeidsongeschikte personen door die in aanmerking komen voor een begeleiding naar werk via de dienstverlening van VDAB en haar partners, waarbij VDAB zich engageert om te streven naar een maximale uitstroom naar werk van de doorverwezen doelgroep. Elk jaar wordt een ambitie geformuleerd voor het aantal op te starten trajecten (zie **TABEL 1**). Gedurende acht jaar (2012-2020) werden 26 709 begeleidingstrajecten gerealiseerd, wat aanzienlijk meer is dan de 22 650 geambieerde trajecten.

In 2020 deed zich echter een terugval voor, en werden slechts 3602 van de beoogde 5000 trajecten gerealiseerd. Het aandeel van personen dat uitstroomt naar werk, twee jaar na opstart van het traject, bedraagt ongeveer 30%. Voor de periode 2022-2023 zal een nieuw groeipad voor een vernieuwd raamkoord bepaald worden. Er wordt gestreefd naar minimum 10 000 trajecten (per jaar) in 2023.

TABEL 1 \ Aantal trajecten: ambitie en resultaat

Jaartal	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ambitie	600	1250	1250	1250	1250	3750	4150	4150	5000	5000
Resultaat	864	2389	1688	2305	3423	3852	4005	4582	3602	?

Bron: Visienota aan de Vlaamse Regering

Uitzendwerk lijkt een interessante piste voor het verkennen van de professionele mogelijkheden van personen die na ziekte opnieuw aan de slag willen. Uitzendwerk maakt het immers mogelijk om flexibiliteit in te bouwen in een werkschema en laat toe om diverse werkervaringen te verkennen. Ook is het een manier voor werkgevers om laagdrempelig de doelgroep te leren kennen. Het voordeel voor uitzendkantoren is dat ze een grotere pool van potentiële uitzendkrachten kunnen aanspreken. Tot nu toe werd echter nog niet sterk ingezet op re-integratie van (langdurig) zieken via uitzendwerk.

In opdracht van VDAB onderzochten we het potentieel van deze piste voor mensen die omwille van gezondheidsproblemen niet meer aan de slag zijn. Dit artikel vat een deel van de resultaten van het onderzoek samen, gericht op de troeven en knelpunten van re-integratie na ziekte via uitzendwerk. Daarna formuleren we enkele aanbevelingen gekoppeld aan concrete werven die actie vragen om de re-integratie van langdurig zieken op de arbeidsmarkt te stimuleren, ook via uitzendwerk.

Onderzoek en methode

De doelgroep van deze studie zijn personen met werkervaring, wonend in Vlaanderen, die omwille van gezondheidsproblemen hun 'referentieberoep' (tijdelijk) niet meer kunnen uitvoeren. Het zijn door het RIZIV erkende arbeidsongeschikte personen (zowel primaire arbeidsongeschiktheid als langdurige arbeidsongeschiktheid) die al dan niet beschikken over een toelating van de adviserend arts of de bedrijfsarts om stappen naar werk te mogen zetten.¹

Het onderzoek liep van april 2019 tot maart 2021 en deed beroep op een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve methodes. Een *desk study* werd ingezet voor het uitvoeren van een literatuurstudie en de analyse van administratieve data van VDAB en de Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid (KSZ). Als buitenlandse case werden ervaringen uit Nederland in kaart gebracht. Verder werden 29 interviews afgenomen, gespreid over verschillende betrokken actoren: personen uit de doelgroep, arbeidsbemiddelaars, arbeidsartsen, adviserend arts, administratief bedienden bij de ziekenfondsen en uitzendconsulenten. We organiseerden vier workshops met vier uitzendkantoren die van bij de start actief betrokken waren bij het onderzoek. Ten slotte werden personen uit de doelgroep geconsulteerd via een online enquête. Deze enquête was gericht op personen die op het moment van de bevraging arbeidsongeschikt waren of dat in de voorbije vijf jaar geweest zijn. 264 personen vulden de enquête in, waarvan er 149 ze volledig beantwoord hebben. Vrouwen (76%) en hooggeschoolden (64%) waren oververtegenwoordigd in de steekproef. De resultaten kunnen bijgevolg niet veralgemeend worden naar de volledige groep van langdurig zieken.

¹ Ook arbeidsongeschikte werknemers die met akkoord van de werkgever aangepast of ander werk uitvoeren met toestemming van de adviserend arts van het ziekenfonds behoren tot de doelgroep.

Enkele troeven, vooral veel knelpunten

De belangrijkste resultaten van het onderzoek die hieronder samengevat worden, komen voornamelijk voort uit het veldwerk en zijn bijgevolg kenmerkend voor de Vlaamse context.

Een weinig bewandelde piste

Een eerste belangrijke bevinding is dat de instroom vanuit ziekte naar uitzendwerk beperkt is. KSZ-data leren dat 3517 van de 126 272 personen die in het laatste kwartaal van 2016 een arbeidsongeschiktheidsstatuut hadden, in het eerste kwartaal van 2017 aan het werk waren (2,8%). Van deze personen die de transitie naar werk maakten, deden 1256 personen dat via uitzendwerk (van wie er 199 nog steeds gedeeltelijk arbeidsongeschikt waren). Uit zowel de interviews als de enquête blijkt dat structurele drempels hertewerkstelling na ziekte in de weg staan, en dus ook (her)tewerkstelling via uitzendwerk. Ook bemiddelaars en vertegenwoordigers van de uitzendkantoren geven aan dat de stap vanuit langdurige ziekte naar uitzendwerk in hun ervaring eerder zeer uitzonderlijk gebeurt.

De knelpunten om te re-integreren via uitzendwerk, lijken voor de meeste personen bijgevolg zwaarder door te wegen dan de troeven. In de volgende paragrafen gaan we uitgebreider in op de belangrijkste knelpunten en troeven die uit het onderzoek naar voor komen.

Gepercipieerde troeven en knelpunten van uitzendwerk voor re-integratie

Personen uit de doelgroep, maar ook sommige arbeidsbemiddelaars, adviserend artsen en andere bij uitzendwerk betrokken actoren, linken verschillende troeven aan uitzendwerk. De belangrijkste aangehaalde troeven zijn de mogelijke afwisseling, waardoor men veel kan bijleren en ervaring opdoen, en de potentiële flexibiliteit qua ritme en duurtijd. Dat laat mensen toe om werk en ziekte te combineren. Ervaring opbouwen via verschillende jobs draagt er bovendien toe bij om de professionele mogelijkheden en interesses te verkennen. Hierdoor wordt uitzendwerk ook beschouwd als een manier om gepast werk te vinden. Bovendien beschouwt men het loon als meerwaarde, zeker bij personen die het financieel niet breed hebben. Dit is een voordeel in vergelijking met andere kanalen om werkervaring op te bouwen, zoals onbetaalde stages of vrijwilligerswerk.

In de interviews en de enquête gaven personen aan voornamelijk in uitzendwerk terecht te komen door een gebrek aan andere opties. Ze lijken dus niet altijd bewust of vrijwillig te kiezen voor dit type werk vanwege de hierboven beschreven voordelen. Deze bevinding sluit aan bij de conclusies uit een recent onderzoek over de arbeidskwaliteit van uitzendwerk (Hermans & Lenaerts, 2020). Toch toont één op drie van de respondenten van de enquête zich bereid om in de toekomst uitzendwerk te verrichten.

Bepaalde factoren bleken voor sommigen een troef te zijn, terwijl anderen ze als een knelpunt ervaren. Individuele verschillen zoals de persoonlijke situatie (financieel, familiaal, medisch, enzovoort) spelen een belangrijke rol in hoe men het potentieel van uitzendwerk beoordeelt. Dit geldt bijvoorbeeld voor flexibiliteit: een aantal geïdentificeerde knelpunten zijn rechtstreeks gelinkt aan de keerzijde van flexibiliteit. Door de opeenvolging van jobs, kan uitzendwerk te veel aanpassing vragen, wat voor sommige doelgroepen onder andere te veel stress met zich meebrengt. Het gebrek aan zekerheid en langetermijnperspectief door de opeenvolging van tijdelijke contracten vormen een groot nadeel voor de meesten. Het uitzendstatuut draagt hiertoe bij: overeenkomsten kunnen eenvoudig stopgezet worden, en uitzendkrachten krijgen mogelijk een andere behandeling of positie dan vaste medewerkers. Daarnaast maken korte contracten het ook moeilijk voor de werkgever om een aangepaste werkplek te voorzien (door de tijdelijke en vaak korte aard van het werk) of om stapsgewijs op te bouwen en ingewerkt te geraken.

Daarnaast speelt ook de aard van de uitzendsector een belangrijke rol: enerzijds omdat uitzendkantoren commerciële organisaties zijn in een heel concurrentiële sector die de klant (het inlenend bedrijf) centraal stellen, vacatures zo snel mogelijk willen invullen en de aantrekkelijkste kandidaat willen voorstellen, waardoor er weinig ruimte is voor maatwerk. Anderzijds spelen er beperkingen in verband met het jobaanbod via uitzendwerk. Via de enquête gaven verschillende personen aan dat ze geen enkele jobaanbieding ontvingen nadat ze zich registreerden bij een uitzendkantoor of dat ze aanbiedingen kregen die niet aansloten bij hun beschikbaarheid of mogelijkheden. Er zou ook een tekort aan deeltijdse uitzendjobs zijn. Terzelfdertijd gaven anderen net aan dat uitzendwerk kan helpen om sneller en gemakkelijker aan de slag te gaan.

Bemiddeling van de doelgroep past moeilijk in de reguliere werking van uitzendkantoren

Wanneer we over de landsgrens kijken, blijkt uit een analyse van de ervaringen in Nederland dat de commerciële haalbaarheid van de bemiddeling van langdurig zieken in het kader van uitzendwerk in vraag gesteld wordt. Hoewel het vanuit strategisch oogpunt interessant kan zijn om langdurig zieken te rekruteren als uitzendkrachten bij schaarste op de arbeidsmarkt, vraagt de bemiddeling van deze doelgroep een aanzienlijke investering. De nood aan maatwerk impliceert immers een persoonlijke aanpak, waardoor de matching bijvoorbeeld niet via algoritmes kan gebeuren. Ruimte voor bemiddeling is nodig om de atypische profielen te 'verkopen' aan werkgevers, die vaak productiviteitsverlies of hervat vrezen en een ander profiel verkiezen. Dit betekent dat een traject voor personen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt substantieel meer kost dan een regulier traject.

Bovendien werken uitzendconsulenten met een bonussysteem gebaseerd op commerciële targets, waardoor ze kandidaten die meer inspanning vragen en een lagere kans op een succesvolle match hebben, als minder prioritair dreigen te beschouwen. Daarnaast duurt het bij deeltijdse tewerkstelling langer voor het kantoor om de investering terug te verdienen, waardoor andere doelgroepen die doorgaans wel voltijds werken, voorrang krijgen.

In de praktijk vereist re-integratie een ander businessmodel en andere organisatie van uitzendkantoren: succesvolle cases komen vooral voort uit situaties waarin men vertrekt vanuit de persoon en voor die persoon passend werk zoekt, terwijl doorgaans omgekeerd tewerk gegaan wordt en men vertrekt van een vacature waarvoor een bepaald aantal kandidaten gecontacteerd wordt. De werkwijze is bijgevolg intensiever en vraagt ook specifieke expertise en een netwerk om waar nodig te kunnen doorverwijzen naar gespecialiseerde organisaties. Dat is meestal nog niet (of slechts beperkt) aanwezig.

Uitzendwerk is onvoldoende gekend bij sleutelactoren met betrekking tot re-integratie

Uit het onderzoek blijkt dat zowel de personen zelf, maar ook de adviserend artsen, ziekenfondsen en arbeidsbemiddelaars, uitzendwerk nauwelijks als een valabele optie beschouwen in de context van re-integratie. Soms is dat louter door een gebrek aan ervaring en kennis met de sector. Soms staat men er bewust negatief tegenover. Dergelijke overtuigingen vormen een rem op re-integratie via uitzendwerk. De manier waarop adviserend artsen en bemiddelaars kijken naar uitzendwerk is belangrijk, omdat zij het zijn die personen uit de doelgroep bewust kunnen maken van uitzendwerk als een van de mogelijkheden om opnieuw aan het werk te gaan. Indien zij er potentieel in zien voor bepaalde personen, is dat een belangrijke stimulans. Uit de interviews bleek dat sommigen uitzendwerk een optie vinden voor bepaalde groepen van langdurig zieken, bijvoorbeeld om tijdelijk werkervaring op te doen in een andere omgeving, of omdat men slechts een heel beperkt aantal uren kan werken. Er bleken echter fundamentele bezwaren te zijn tegen het gebruik van uitzendwerk, omwille van de specifieke uitdagingen geassocieerd aan het statuut van uitzendkracht en de verwachting om snel productief te zijn. Ook de bijhorende administratie en regelgeving, waarover ook bij re-integratie via andere vormen van werk verwarring heerst, vormen een aanzienlijke drempel. Dit wordt als extra complex ervaren bij uitzendwerk en kortlopende contracten.

Tijdens het onderzoek werd al snel duidelijk dat heel wat fundamentele knelpunten re-integratie in de weg staan, en zo ook re-integratie via uitzendwerk.

Structurele drempels staan elke vorm van (her)tewerkstelling in de weg

Een belangrijke bevinding van het onderzoek is dat de meeste knelpunten bij het re-integratieproces structurele drempels zijn, die betrekking hebben op re-integratie naar eender welke vorm van (her)tewerkstelling. Hoewel ze vaak gekend zijn, zijn ze niet eenvoudig te verhelpen.

Zo zijn heel wat personen bang voor de mogelijke negatieve gevolgen van werken op hun medische toestand. Ook het gebrek aan passend werk, dat aansluit bij hun persoonlijke noden, wordt als een belangrijke drempel voor re-integratie beschouwd. Een grote uitdaging is bovendien dat re-integratie meestal geen rechtlijnig traject is: vaak is het een proces met pieken en dalen, waarbij men al doende moet ervaren wat lukt. Dit kost tijd en impliceert dat personen soms slechts in beperkte mate of in beperkte perioden kunnen werken.

Financiële gevolgen vormen minder prominente drempels bij de respondenten van de online enquête, maar spelen wel een rol: onduidelijkheid over de gevolgen of nadelige financiële effecten worden als drempel voor re-integratie beschouwd. Vooral over de impact op belastingen heerst er onduidelijkheid wanneer verschillende jobs en/of statuten worden gecombineerd. Ook negatieve reacties en vooroordelen uit de directe omgeving (vrienden, familie, collega's, burens, enzovoort) en van werkgevers belemmeren het re-integratieproces en dragen bij tot gevoelens van schaamte en angst bij de langdurig zieken. Een laag zelfvertrouwen kan ervoor zorgen dat personen niet meer kunnen inschatten welke meerwaarde ze aan de arbeidsmarkt kunnen bieden.

Bovendien moeten werkgevers vaak overtuigd worden om personen die terugkeren uit ziekte een kans te geven, omdat ze vrezen dat de persoon kan hervallen, waardoor de werkgever een gewaarborgd loon moet uitbetalen of op zoek moet naar vervanging. Tot slot worden ook administratieve drempels als rem voor de re-integratie ervaren, en dit zowel bij de langdurig zieken als bij werkgevers, bemiddelaars en adviserend artsen. Er heerst bij verschillende actoren nog grote onduidelijkheid over de administratieve verplichtingen omtrent gedeeltelijke werkhervatting, wat de re-integratie niet vergemakkelijkt. In het algemeen blijkt er nog een groot tekort te zijn aan (gedeelde) informatie en kennis bij de verschillende actoren die betrokken zijn in het re-integratieproces.

Aanbevelingen

Voor de aanbevelingen maken we een onderscheid tussen aanbevelingen specifiek gericht op uitzendwerk en aanbevelingen om de algemeen geldende knelpunten te reduceren. De eerste bespreken we iets uitgebreider, de laatste halen we slechts kort aan.

Aanbevelingen specifiek voor uitzendwerk

Om uitzendwerk als re-integratiepiste uit te bouwen, identificeren we drie werven specifiek gericht op re-integratie via deze vorm van tewerkstelling.

Investering nodig in en door uitzendkantoren

Er is nood aan expertiseopbouw binnen uitzendkantoren over langdurig zieken, aangezien deze doelgroep een specifieke aanpak vergt. Er is nood aan begeleiding op maat, die inspeelt op de persoonlijke situatie, met alle bijhorende mogelijkheden en beperkingen. Ook is er meer kennis en kennisdeling nodig rond tewerkstellingsmaatregelen. Het opbouwen van expertise kan bijvoorbeeld gebeuren via een samenwerking tussen uitzendbureaus, VDAB en gespecialiseerde partners.

Bemiddeling binnen het uitzendkantoor lijkt verder een alternatief businessmodel te vereisen door de nood aan maatwerk en persoonlijke begeleiding. Er worden vraagtekens geplaatst bij de commerciële haalbaarheid, doordat trajecten langer duren en de terugverdientijd langer is wanneer er sprake is van deeltijdse tewerkstelling. Formele samenwerking tussen VDAB en uitzendkantoren met een gespecialiseerde afdeling zou mogelijk een grotere kans op slagen hebben dan een commercieel verhaal. Daarnaast kan ook een uitbreiding van de steunmaatregelen voor langdurig zieken helpen om de financiële inspanningen van kantoren (maatwerk bij matching) en van bedrijven (op de werkvloer) deels te compenseren.

Lokaal netwerk voor integrale, efficiënte begeleiding

Een aangewezen piste is het uitbouwen van een lokaal netwerk, waarin sleutelactoren elkaars werking versterken en waar nodig doorverwijzen om begeleiding en informatie op maat te voorzien. Hiervoor denken we in eerste instantie aan meer structurele samenwerking op lokaal vlak tussen VDAB, GTB, uitzendkantoren, ziekenfondsen, vzw's, enzovoort.

Meer contact, rechtstreeks of via een brugfiguur, zou informatie-uitwisseling faciliteren en inzicht verschaffen in de vraag- en aanbodzijde van de lokale arbeidsmarkt: welke vacatures zijn er, welke profielen zijn op zoek naar werk, waarom zou een persoon een goede werkracht zijn, welke aanpassingen zouden nodig zijn op de werkvloer? Dit kan het wederzijds vertrouwen versterken, uitzendconsulenten en werkgevers stimuleren om te investeren in de doelgroep en re-integratie via uitzendwerk ook meer *top-of-mind* houden bij de betrokken partijen. Verder is het wenselijk om de coördinatie van het re-integratietraject door één vaste contactpersoon te laten opnemen. Dit zou ook helpen om de dienstverlening toegankelijk en overzichtelijk te houden voor de langdurig zieke. Zo een centraal aanspreekpunt zou er idealiter voor elk re-integratietraject zijn, over de grenzen van organisaties heen.

Informatiedoorstroom verbeteren

Een goede samenwerking tussen de actoren die betrokken zijn bij de re-integratie na (langdurige) ziekte is cruciaal om het proces vlot te laten verlopen. Dat start met een goede informatiedoorstroming tussen de betrokken artsen in het kader van de behandeling, maar ook om de stappen naar werk uit te tekenen en in de eventuele bemiddeling kort op de bal te kunnen spelen. Daarnaast is ook een goede informatiedoorstroming aangewezen tussen de persoon, de bemiddelaar bij VDAB of GTB, de uitzendconsulent en de werkgever. Zo kan worden vermeden dat personen steeds weer dezelfde (soms moeilijke) informatie moeten delen.

Door de privacywetgeving zijn persoonlijke gegevens, zoals medische informatie, niet toegankelijk voor uitzendconsulenten en arbeidsconsulenten binnen VDAB en partners. Hoewel niet alle medische gegevens relevant zijn voor de bemiddeling, zou uitwisseling van relevante informatie - mits toestemming - helpen om te kunnen inschatten wie specifieke begeleiding nodig heeft, wat haalbaar is qua werk en wie in aanmerking komt voor bepaalde steunmaatregelen.

Arbeidsbemiddelaars en uitzendconsulenten weten momenteel enkel of iemand tot de doelgroep behoort als de persoon dit zelf aangeeft. Deze doelgroep zou meer zichtbaar zijn als er bijvoorbeeld geïnvesteerd wordt in een database waarin geïnteresseerden zich kunnen registreren, zodat ze op de radar komen van uitzendkantoren. Dergelijke database kan een belangrijk instrument zijn om voldoende instroom te genereren en de nodige kritische massa te creëren binnen uitzendkantoren om te investeren in kennisopbouw over deze doelgroep.

Aanbevelingen om re-integratie van langdurig zieken in het algemeen te faciliteren

Re-integratie via uitzendwerk zal pas kans op slagen hebben wanneer er verandering op het systeemniveau plaatsvindt om algemene drempels voor re-integratie, die elke vorm van (her)tewerkstelling belemmeren, weg te nemen.

Het is noodzakelijk om de beschikbare informatie op een heldere manier bij alle betrokken actoren te krijgen. Er moet nog meer ingezet worden op het verhogen van de bekendheid van de beschikbare begeleiding, steunmaatregelen en tewerkstellingsstelsels. Ook sensibilisering over de thematiek van re-integratie van langdurig zieken naar het brede publiek is nodig (inclusief werkgevers en medewerkers). Verder zijn er administratieve processen die een belangrijke drempel vormen voor de re-integratie van langdurig zieken via uitzendwerk of andere vormen van werk. Er is nood aan transparantie en administratieve vereenvoudiging om duidelijk te maken welke informatie wordt gevraagd en de gevraagde informatie tot een minimum te beperken. Ook voor steunmaatregelen moeten de procedures zo duidelijk en laagdrempelig mogelijk zijn. Digitalisering en automatisering kunnen hierbij helpen.

Verder blijkt er een grote nood te zijn aan een nieuwe competentiegerichte visie en praktijk bij werkgevers en recruiters. Idealiter vertrekt men vanuit iemands competenties in plaats van te focussen op wat niet meer lukt. Werkgevers moeten met andere woorden kansen durven geven.

Daarnaast dient de doelgroep voldoende inzicht te verwerven in het eigen werkvermogen en hierin ondersteund te worden. Hiertoe is het belangrijk om het re-integratietraject snel op te starten (nog tijdens de ziekte), met een gesprek over werk om de voeling met werk te faciliteren en het zelfvertrouwen op peil te houden en op te bouwen. Bemiddeling op maat voor de doelgroep blijkt een belangrijke faciliterende factor te zijn bij re-integratie. Toch bleek dat slechts een minderheid van de respondenten uit de survey beroep doet op externe begeleiding (al kunnen personen met een contract wel begeleid worden door hun werkgever). Ten slotte moet er meer ingezet worden op het aanbieden van goed afgestemde en holistische integratietrajecten en het terdege ondersteunen van de doelgroep.

Conclusie

We concluderen dat re-integratie na ziekte via uitzendwerk enkele voordelen met zich meebrengt, zoals flexibiliteit, de kans om jobs bij verschillende werkgevers uit te proberen en geld te verdienen tijdens het opbouwen van werkervaring. Daarnaast identificeren we ook belangrijke knelpunten. Deze hebben te maken met de aard van het jobaanbod en de vereiste flexibiliteit, die ertoe leiden dat uitzendwerk niet voor iedereen een geschikte piste is. Ook de commerciële insteek en de manier waarop uitzendkantoren georganiseerd zijn, vormen een drempel. Verder zijn er nog heel wat lacunes met betrekking tot informatiedeling en samenwerking bij de verschillende actoren die betrokken zijn bij de re-integratie, inclusief de uitzendkantoren. Hier vormt de GDPR-wetgeving een extra moeilijkheid.

Naast deze specifieke knelpunten voor uitzendwerk zijn er nog diverse drempels voor re-integratie in het algemeen. Vele hiervan werden al eerder vermeld in rapporten of beleidsdocumenten. Deze drempels betreffen bijvoorbeeld de administratieve last en onduidelijke financiële gevolgen. Bovendien is er nog veel onzekerheid en een gebrek aan vertrouwen bij werkgevers. Deze algemene knelpunten moeten eerst aangepakt worden om substantiële veranderingen teweeg te kunnen brengen. Een eerste stap hiernaartoe werd gezet met de aankondiging van een actieplan door de Vlaamse minister van werk (Visienota aan de Vlaamse Regering, 2021).

Momenteel is re-integratie via uitzendwerk nog beperkt. Belangrijk is dat zij die er baat bij hebben, hun weg ernaartoe kunnen vinden, en op een gepaste manier aan de slag kunnen gaan. Mits heel wat inspanningen op structureel niveau en initiatieven gericht op re-integratie via uitzendwerk, kan deze piste een rol spelen in de bredere waaier van activiteiten waarbij mensen ondersteund worden en kansen krijgen om te re-integreren. Het uitgangspunt blijft hierbij de individuele situatie en het verkennen van welke mogelijkheden de persoon nog heeft met het oog op duurzame en kwaliteitsvolle tewerkstelling.

BIBLIOGRAFIE

- Hermans, M., & Lenaerts, K. (2020). *De arbeidskwaliteit van uitzendwerk: knelpunten en ongelijkheden*. Leuven: HIVA - KU Leuven.
- Visienota aan de Vlaamse Regering door Vlaams minister van economie, innovatie, werk, sociale economie en landbouw en zeevisserij Hilde Crevits. (2021). *Vlaams actieplan re-integratie (langdurig) zieken*. VR 2021 1202 DOC.0146/1TER.

Ook werkbaar werk voor werknemers met een arbeidshandicap

Ria Bourdeaud'hui, Stefanie Notebaert – SERV / Stichting Innovatie & Arbeid

Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2021). *Arbeidshandicap en werkbaar werk bij werknemers*. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid.

Notebaert, S. (2021). *Bedrijfscases werkbaar werk voor personen met een arbeidshandicap*. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid.

ABSTRACT

Een werkbare job is niet vanzelfsprekend voor werknemers met een arbeidshandicap. Volgens de Vlaamse werkbaarheidsmonitor heeft amper 15% van de werknemers met een zware arbeidshandicap en 33% van de werknemers met een beperkte arbeidshandicap een werkbare job in 2019. Bij de werknemers zonder arbeidshandicap heeft 54% werkbaar werk. De werkbaarheid wordt gemeten aan de hand van vier knelpunten: werkstress, motivatieproblemen, onvoldoende leermogelijkheden en onevenwicht in de werk-privébalans. Werknemers met een arbeidshandicap worden beduidend meer met al deze knelpunten geconfronteerd dan andere werknemers. Deze werkbaarheidsknelpunten gaan samen met risico's op de arbeidssituatie. Ook daar scoren de werknemers met een arbeidshandicap minder goed op. Een kwalitatief vervolgonderzoek met zeven ondernemingen illustreert aan de hand van goede praktijken hoe ondernemingen toch duurzame en werkbare jobs voor personen met een arbeidshandicap kunnen creëren. Deze ondernemingen zoeken maatgericht naar oplossingen wanneer een werknemer een specifieke nood of vraag heeft. Deze oplossingen kunnen van allerlei aard zijn: aanbieden van hulpmiddelen, taken herverdelen, telewerk, enzovoort. Hoewel personen met een arbeidshandicap bij wet recht hebben op redelijke aanpassingen, is dit voor de geïnterviewde ondernemingen niet het voornaamste motief voor het voorzien van materiële, immateriële of organisatorische werkaanpassingen. Een goed personeelsbeleid willen voeren, dat rekening houdt met de noden van de werknemers, staat veel meer op de voorgrond. Deze aanpak wordt door alle werknemers gewaardeerd. De geïnterviewde ondernemingen beklemtonen dat er nog te weinig kennis is over de bijzondere tewerkstellingsmaatregelen, het thema inclusie en hoe dit te vertalen in de praktijk. Zij willen graag dat de overheid hen proactief contacteert, informeert en ondersteunt.

Werkbaar werk is geen evidentie voor werknemers met een arbeidshandicap. In 2019 heeft amper 15% van de werknemers met een zware arbeidshandicap en 33% van de werknemers met een beperkte arbeidshandicap een job met het label 'werkbaar'. Bij de werknemers zonder arbeidshandicap heeft 54% werkbaar werk. Deze cijfers zijn verontrustend maar ze geven tegelijk aan dat werkbaar werk voor werknemers met een arbeidshandicap mogelijk is. Een kwalitatief vervolgonderzoek met zeven ondernemingen illustreren een aantal goede praktijken.

Situering

De Vlaamse sociale partners dragen al vele jaren de boodschap uit dat langer werken maar kan lukken als dit ook haalbaar is voor de betrokkenen en het werk voldoende kwaliteitsvol is. Zo zetten de Vlaamse sociale partners samen met de Vlaamse Regering in het VESOC-akkoord 'Alle hens aan dek' zich in om iedereen duurzaam aan het werk te krijgen en te houden (VESOC, 2020). Om de vinger aan de pols te houden, brengt de Stichting Innovatie & Arbeid sinds 2004 de werkbaarheid van de jobs in Vlaanderen in kaart via een grootschalige, driejaarlijkse schriftelijke bevraging.

Er gaat ook speciale aandacht naar kwetsbare groepen waaronder de werknemers met een arbeidshandicap. Preventie en aangepast werk kunnen er mogelijk voor zorgen dat werknemers (minder snel) uitvallen (Commissie Diversiteit, 2020). Om meer kennis te verwerven over de concrete bedrijfspraktijk gaf de Commissie Diversiteit aan de Stichting Innovatie en Arbeid de opdracht om een kwalitatief onderzoek te voeren (Commissie Diversiteit, 2018). Bij zeven ondernemingen namen we de goede praktijken voor tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap onder de loep: op welke manier creëren deze ondernemingen en organisaties duurzame en werkbare jobs voor personen met een arbeidshandicap?

Dit artikel integreert de resultaten van twee studies. De kwantitatieve gegevens uit de Vlaamse werkbaarheidsmonitor, een vragenlijst die wordt afgenomen bij duizenden Vlaamse werknemers, worden verrijkt met voorbeelden van goede praktijken afkomstig van diepte-interviews bij zeven ondernemingen.

Vlaamse werkbaarheidsmonitor

De Vlaamse werkbaarheidsmonitor is een door de Stichting Innovatie & Arbeid ontwikkeld en beheerd meetsysteem, dat de evolutie in de kwaliteit van de arbeid of de werkbaarheid in kaart brengt. Het is gebaseerd op grootschalige, driejaarlijkse (cross-sectionele) surveys bij werknemers op de Vlaamse arbeidsmarkt. Bij werknemers met een arbeidshandicap dateert de nulmeting van 2007. Voorliggend artikel is gebaseerd op de resultaten van vijf werkbaarheidsmetingen bij werknemers (Bourdeaud'hui, Janssens, & Vanderhaeghe, 2021).¹

De werkbaarheid is een samengestelde indicator op basis van vier werkbaarheidsknelpunten: psychische vermoeidheid (werkstress), welbevinden in het werk (motivatie, werkbetrokkenheid), leermogelijkheden en werk-privébalans. Elk van deze indicatoren is geoperationaliseerd aan de hand van psychometrische schalen waarvoor grenswaarden ('cut-off points') zijn bepaald om aan te geven of de situatie al dan niet (acuut) problematisch is. Een uitgebreide beschrijving van de gehanteerde werkwijze is te vinden in het rapport 'Methodologie Vlaamse werkbaarheidsmonitor' (Bourdeaud'hui, Janssens, & Vanderhaeghe, 2019).

In de werkbaarheidsmonitor wordt ook gepeild naar een aantal kenmerken van de arbeidssituatie die de werkbaarheid kunnen bedreigen dan wel bevorderen, de zogenaamde risicofactoren. Het gaat over factoren die te maken hebben met hoge taakbelasting (werkdruk, emotionele en fysieke belasting), regelmogelijkheden (afwisseling en autonomie) en relatie met de direct leidinggevende. De impact van deze risicofactoren op de werkbaarheid wordt beschreven in het rapport 'wat maakt werk werkbaar?' (Bourdeaud'hui, Janssens, & Vanderhaeghe, 2020a).

¹ Het aantal respondenten varieert per meting. Voor de vijf metingen werden 58 978 respondenten bevroegd, 1271 hiervan ervaren een erge arbeidshandicap, 8974 een beperkte.

In de werkbaarheidsmonitor is het de respondent die zelf aangeeft of (en in welke mate) er sprake is van een arbeidshandicap en dit door te antwoorden op onderstaande vraag:

Ervaart u in uw dagelijkse bezigheden (thuis, op uw werkplek, in uw vrije tijd,...) hinder door een handicap, een langdurige lichamelijke aandoening of een langdurige lichamelijke ziekte?

- Ja, erg
- Ja, in zekere mate
- Nee

Deze werkwijze impliceert dat het werkbaarheidsonderzoek in de eerste plaats een *eyeopener* is voor de werkbaarheidsknelpunten van werknemers met een arbeidshandicap, maar evenzeer dat het onderzoek stuit op een aantal grenzen:

- We kunnen de respondenten van de werkbaarheidsmonitor eerder typeren als de 'gezonde werknemers', namelijk degenen die effectief aan de slag zijn. Onderzoek naar kwaliteit van het werk richt zich om evidente redenen niet naar werknemers die bijvoorbeeld op het moment van de bevraging ziek of werkloos zijn, al dan niet door hun arbeidshandicap.
- In 2019 rapporteerde 81,1% van de respondenten dat ze geen arbeidshandicap ervaren. Voor 16,2% is er sprake van een beperkte arbeidshandicap, voor 2,7% van een erge arbeidshandicap. We hebben geen informatie over de officiële erkenning van de arbeidshandicap. Het is de respondent zelf die aangeeft of er sprake is van een handicap, langdurige lichamelijke aandoening of een langdurige lichamelijke ziekte (arbeidshandicap).²
- We hebben geen informatie over de aard en de oorsprong van de aandoening. Het is niet mogelijk om uitspraken te doen voor specifieke beperkingen of over het feit dat het werk wel dan niet aan de basis ligt van de arbeidshandicap. Het in kaart brengen van deze onderzoeksvragen is te complex om te integreren in een algemeen werkbaarheidsonderzoek en vraagt ook op methodologisch vlak een aangepaste werkwijze. Zo vergt een bevraging van werknemers met een visuele beperking of een verstandelijke beperking een specifieke aanpak.

Kwalitatief onderzoek over goede praktijken

Via diepte-interviews bij zeven reguliere ondernemingen onderzoeken we op welke manier werkbaar jobs worden gecreëerd voor personen met een arbeidshandicap (Notebaert, 2021). De geselecteerde cases hebben elk op hun manier aandacht voor werkbaar werk en leveren inspanningen om werknemers met een arbeidshandicap aan te werven of aan boord te houden wanneer de arbeidshandicap evolueert of wordt verworven. De cases hebben we onder andere verzameld via experts, sociale partners en sociale media. Er is getracht om de cases zo divers mogelijk naar sector en grootte te selecteren. Het gesprek is telkens gevoerd met de personeelsverantwoordelijke en indien die er niet was, met de zaakvoerder. We peilen telkens naar hun aanpak rond werkbaar werk, tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap en de verwachtingen die ze hebben naar de overheid toe.

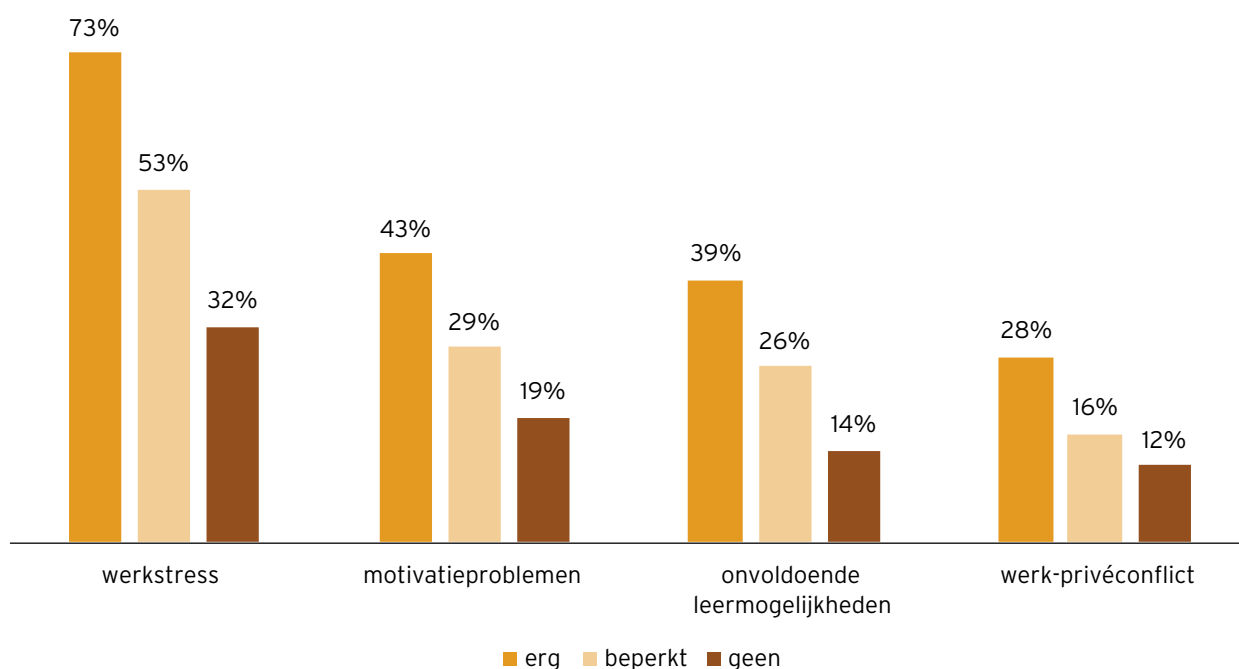
In één case is ook een werknemer geïnterviewd. Bij drie ondernemingen werkte op het moment van het interview geen werknemer meer met een arbeidshandicap. Dat neemt niet weg dat we kunnen leren uit hun ervaringen. Naast een vast contract worden personen met een arbeidshandicap ook tewerkgesteld via stages, enclavewerk of in een maatwerkdienst bij de onderneming. In een case voeren personen met een arbeidshandicap ook activiteiten uit in kader van arbeidszorg.

² Sinds het begin van de werkbaarheidsmonitor is het aandeel respondenten met een arbeidshandicap toegenomen. Deze bevinding komt overeen met de gegevens van de Europese enquête naar de arbeidskrachten (EAK). Met een min of meer analoge bevraging komen zij tot vergelijkbare cijfers voor het aandeel werknemers met een erge arbeidshandicap, namelijk 2,8%. Het aandeel werknemers met een erge arbeidshandicap wordt in Vlaanderen geraamd op 60 000.

Waar knelt het schoentje?

Werkbaar werk is geen evidentie voor werknemers met een arbeidshandicap. In 2019 heeft amper 15% van de werknemers met een zware arbeidshandicap en 33% van de werknemers met een beperkte arbeidshandicap een job met het label 'werkbaar'. Bij de werknemers zonder arbeidshandicap heeft 54% werkbaar werk. Sinds de nulmeting in 2007 gaat de werkbaarheidssituatie van werknemers met een arbeidshandicap erop achteruit maar dat is zo voor alle werknemers. In 2007 had nog respectievelijk 19,2%, 36,2% en 57,8% werkbaar werk.³ Het lage werkbaarheidscijfer voor werknemers met een arbeidshandicap komt niet zomaar uit de lucht vallen. Het reflecteert de ongunstige situatie van deze werknemers op het vlak van werkstress, motivatie, leermogelijkheden en werk-privébalans (**FIGUUR 1**). Werkbaarheidsknelpunten gaan hand in hand met risico's in de arbeidssituatie, dit is bijgevolg ook zo voor werknemers met een arbeidshandicap. Zij worden bovendien meer dan de andere werknemers blootgesteld aan de werkbaarheidsrisico's in het werk.

FIGUUR 1 \ Aandeel werknemers met werkbaarheidsknelpunten naar hinder door handicap, aandoening of ziekte



Bron: Vlaamse werkbaarheidsmonitor werknemers, 2019

Meer werkstress

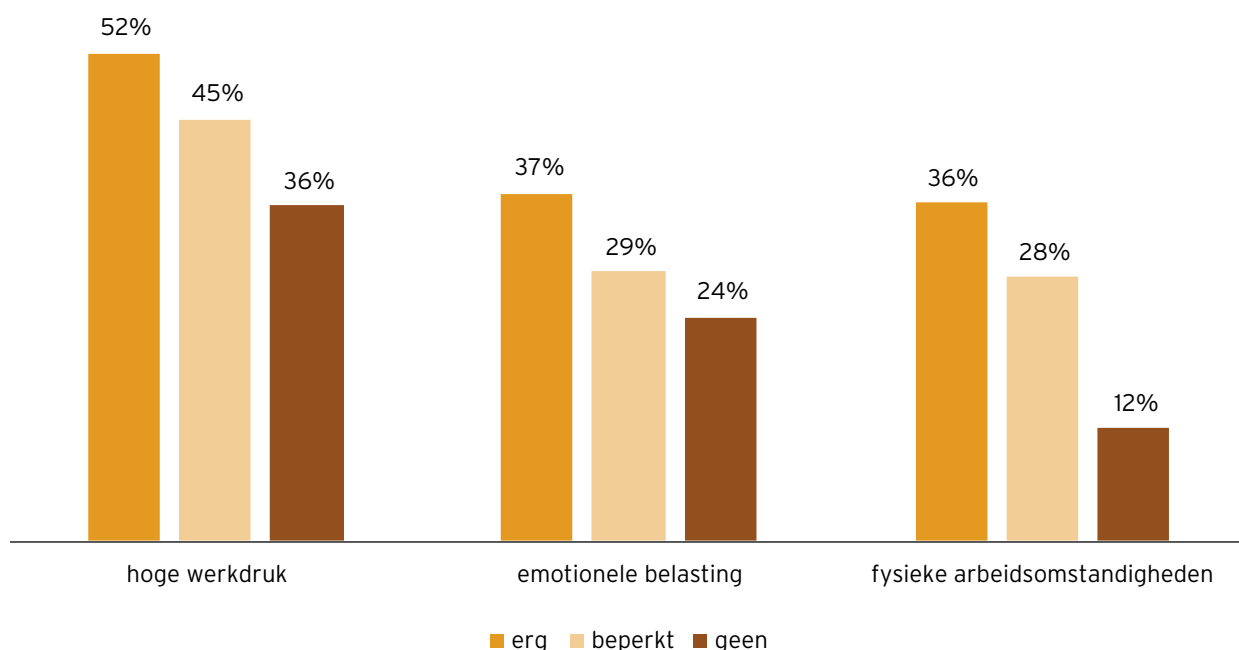
Volgens de resultaten van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor is werkstress het belangrijkste knelpunt voor (geen) werkbaar werk. Bijna drie kwart van de werknemers met een zware arbeidshandicap geeft aan werkstress te ervaren, bij een op drie lopen de klachten zo hoog op dat we kunnen spreken van symptomen van burn-out (**FIGUUR 1**).⁴ Bij werknemers met een beperkte arbeidshandicap rapporteert ongeveer de helft werkstressklachten. Bij werknemers zonder arbeidshandicap ligt dit aandeel beduidend lager, namelijk een op de drie.

³ In de meting 2019 wordt voor het eerst gepeild naar de arbeidshandicap bij zelfstandige ondernemers (Bourdeaud'hui, Janssens, & Vanderhaeghe, 2020b). Daaruit blijkt dat ook de zelfstandige ondernemers met een arbeidshandicap minder vaak werkbaar werk (35,5%) hebben in vergelijking met hun collega's zonder arbeidshandicap (53,0%). Eerder kwalitatief onderzoek bracht al de drempels en de positieve kanten van het ondernemerschap voor zelfstandige ondernemers met een arbeidshandicap in kaart (Van Rampelberg, 2018).

⁴ Het gaat over werknemers die acuut problematisch scoren op de schaal psychische vermoeidheidsproblemen. Dit zijn werknemers die niet meer naar behoren functioneren op de werkplek en in hun vrije tijd.

Werkstressklachten gaan hand in hand met hoge taakbelasting in termen van hoge werkdruk en emotionele belasting. Ook de fysieke belasting kan een rol spelen. Werknemers met een arbeidshandicap worden in hun werk vaker dan de andere werknemers geconfronteerd met één of meerdere van deze risico's.

**FIGUUR 2 ** Aandeel werknemers met respectievelijk hoge werkdruk, emotionele belasting en fysieke arbeidsomstandigheden, 2019



Bron: Vlaamse werkbaarheidsmonitor werknemers, 2019

Hoge werkdruk is een probleem voor ongeveer de helft van de werknemers met een arbeidshandicap (zie **FIGUUR 2**). Om een hoge werkdruk te voorkomen is het belangrijk om realistische deadlines te zetten in samenspraak met de werknemer. Zeker in het begin van de tewerkstelling van een werknemer met een arbeidshandicap zijn de zeven geïnterviewde ondernemingen extra geduldig als het gaat over werkdruk. Of er een blijvende verlaging is in het tempo en de hoeveelheid werk, is afhankelijk van de arbeidshandicap en de gevolgen ervan op het uitvoeren van het werk. Vaak hangt dit ook samen met de toekenning van de Vlaamse ondersteuningspremie.⁵ De ondernemingen benadrukken het belang van een goede duiding en communicatie over deze werkaanpassingen omdat beslissingen rond de te behalen targets gevoelig kunnen liggen bij de overige collega's en leidinggevenden. Een onderneming past in overeenstemming met de individuele targets ook de te behalen targets aan op het niveau van het team of afdeling om bezorgdheden over verhoogde werkdruk bij sommige collega's weg te nemen.

Uit de Vlaamse werkbaarheidsmonitor blijkt dat bij ongeveer een op drie van de werknemers met een arbeidshandicap er sprake is van emotioneel belastend werk. Emotionele belasting kan bijvoorbeeld voorkomen wanneer medewerkers te maken krijgen met veeleisende klanten, met patiënten in nood of met collega's die het moeilijk hebben. Om de kwalijke gevolgen van emotionele belasting te mediëren, voorzien de geïnterviewde ondernemingen bovenal in voldoende mogelijkheden om te ventileren. De werknemers kunnen steeds hun verhaal kwijt bij de ondernemer of de hr-verantwoordelijke. Een aantal grote ondernemingen bieden indien nodig ook professionele hulp aan (bijvoorbeeld een psycholoog). In een onderneming worden de emotioneel belastende opdrachten verdeeld over de werknemers. Een andere onderneming spreekt hun klanten aan over hun gedrag naar de werknemers toe.

⁵ Een werkgever die een persoon met een arbeidshandicap tewerkstelt kan aanspraak maken op een Vlaamse ondersteuningspremie (VOP) voor bepaalde (voor twee jaar) of onbepaalde duur (voor vijf jaar). De VOP compenseert eventuele extra kosten of het rendementsverlies ten gevolge van de arbeidshandicap van de werknemer.

Het aandeel werknemers dat in zijn job geconfronteerd wordt met fysiek belastende arbeidsomstandigheden is volgens de Vlaamse werkbaarheidsmonitor voor werknemers met een arbeidshandicap meer dan dubbel zo hoog. Dit komt onder meer omdat we werknemers met een arbeidshandicap relatief vaker terugvinden in de arbeidersfuncties maar ook - en dat is misschien minder verwacht - in de zorgfuncties. Ook wanneer we hiermee rekening houden, hebben werknemers met een arbeidshandicap meer kans om terecht te komen in een job met fysiek belastende arbeidsomstandigheden. De zeven geïnterviewde ondernemingen die personen met een arbeidshandicap tewerkstellen, hebben oog voor de arbeidsomstandigheden. Fysiek belastende taken worden voor alle werknemers zoveel mogelijk vermeden of beperkt, net als repetitieve bewegingen en ongemakkelijke houdingen. Indien deze niet vermeden kunnen worden, wordt er afwisseling ingebouwd of worden er hulpmiddelen aangeboden. Zo wordt voor een werknemer met een visuele arbeidshandicap een loep en een aangepast scherm voorzien. Ook het takenpakket wordt aangepast zodat bijvoorbeeld collega's zonder rugklachten of een motorische handicap de opdrachten krijgen waar er zware lasten getild moeten worden.

Bij uitbreiding spenderen bedrijven ook aandacht aan de ruimere werkomgeving. Voorbeelden hiervan zijn: automatisering van vaak gebruikte deuren en aangepaste leasingwagens voor werknemers met een motorische arbeidshandicap, aanpassing van het brandalarm voor een werknemer met een auditieve arbeidshandicap, vergoedingen voor taxiritten en het aanbrengen van markeringen op deuren en muren voor het vergroten van contrastverschillen voor een werknemer met een visuele arbeidshandicap.

Minder motiverend werk

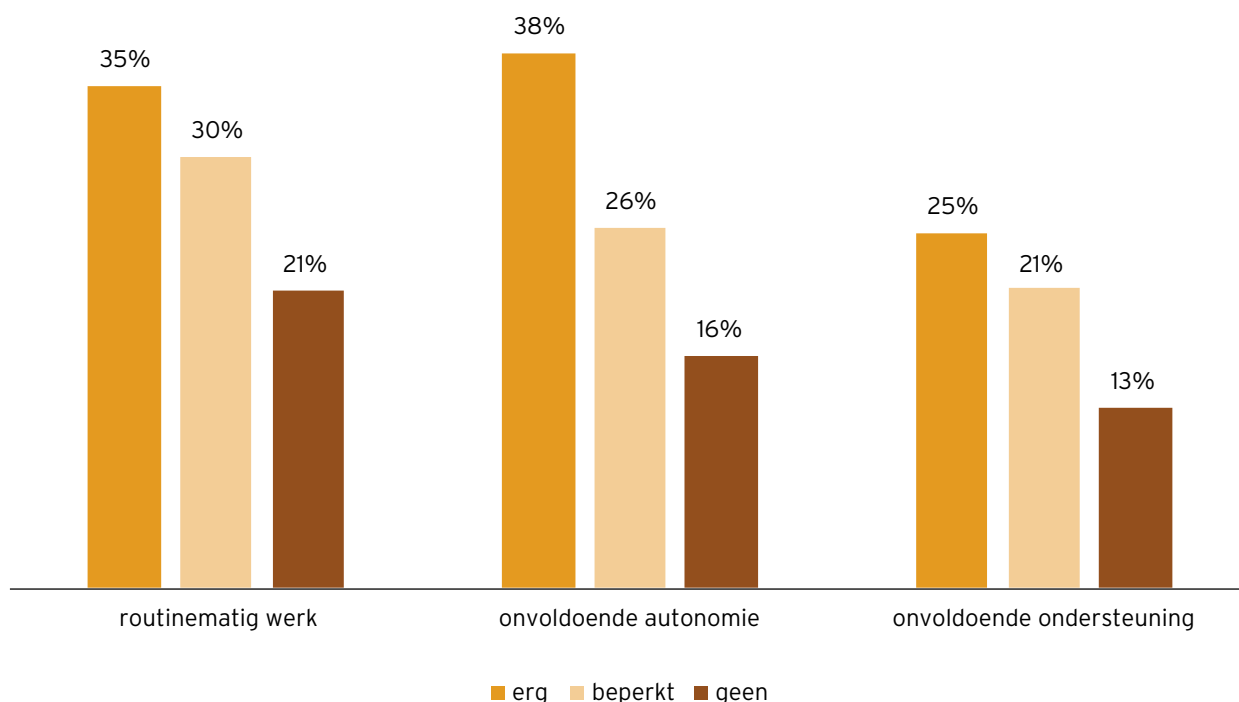
Na werkstress komen motivatieproblemen op de tweede plaats in de rij van de werkbaarheidsknelpunten. Volgens de werkbaarheidsmonitor heeft 43,5% van de werknemers met een erge arbeidshandicap motivatieproblemen. Bij de werknemers met een beperkte arbeidshandicap is dat 29,3% en bij de werknemers zonder arbeidshandicap 18,7%. Een gebrek aan motivatie vinden we vaak terug bij werknemers tewerkgesteld in een weinig afwisselende job (routinematig werk) of wanneer er sprake is van een gebrek aan autonomie. Ook wanneer de werknemer niet kan rekenen op voldoende ondersteuning van de direct leidinggevende, heeft dit een weerslag op de motivatie van de werknemers (**FIGUUR 3**).

De regelmogelijkheden in termen van afwisseling en autonomie van de werknemers met een arbeidshandicap zijn beperkter dan deze van de werknemers zonder arbeidshandicap. Dit komt omdat werknemers met een arbeidshandicap vaker kortgeschoold zijn en terecht komen in eenvoudige uitvoerende functies. Maar zelfs gecontroleerd hiervoor, hebben werknemers met een arbeidshandicap nog steeds minder regelmogelijkheden.

Binnen en tussen de geïnterviewde ondernemingen zijn er grote variaties in toegekende autonomie. De mate waarin werknemers zelf kunnen bepalen op welke manier het werk wordt aangepakt of wat ze eerst doen, is vaak afhankelijk van het kader waarin een onderneming opereert, het productieproces en de functie. Toch wordt autonomie bij de meeste ondernemingen gestimuleerd.

In een van de cases kiest men ervoor om afwisseling via kleine ingrepen te realiseren zoals de maatwerkers van de enclavewerking aan te sporen om wanneer ze even tijd over hebben, foto's te maken van de producten voor de online catalogus. Dit kan ook op een meer structurele basis door na elke werkpaauze werknemers (inclusief die met een arbeidshandicap) een andere werkpost te laten aannemen. Het is belangrijk dat dit gebeurt op maat van de werknemer. Elke werknemer heeft namelijk niet alleen andere verwachtingen, hij of zij staat op een ander punt in zijn of haar leerproces. De hierboven vermelde onderneming wil het doorschuifstelsel ook doorvoeren bij de toekomstige maatwerkafdeling. Toch wordt hierbij rekening gehouden dat niet elke maatwerker van bij de start van de tewerkstelling in staat is om de verschillende werkposten onder de knie te hebben of gemakkelijk kan wisselen tussen deze handelingen.

**FIGUUR 3 ** Aandeel werknemers met respectievelijk routinematig werk, onvoldoende autonomie en onvoldoende ondersteuning directe leidinggevende, 2019



Bron: Vlaamse werkbaarheidsmonitor werknemers, 2019

Een goede leidinggevende benut alle talenten van de werknemers, motiveert, verbindt en ondersteunt. Deze leidinggevende staat dicht bij de werknemers en speelt een belangrijke rol in het inclusief beleid. Sommige werknemers met een arbeidshandicap kunnen wat extra ondersteuning gebruiken. In een van de cases wordt ervoor gekozen om de vragen, opmerkingen en instructies van een werknemer met een autismespectrumstoornis te laten verlopen via de zaakvoerders. Ook was het belangrijk om voldoende op voorhand te bepalen welke taken deze werknemer hoorde uit te voeren, wat extra voorbereidend werk betekende.

Voorbeelden waarbij werknemers met een arbeidshandicap enige tijd arbeidsongeschikt waren, illustreren vooral het ondersteunende en menselijke aspect van leidinggeven. Telkens legt de leidinggevende of leggen de hr-medewerkers hun oor te luister bij de werknemers over wat de organisatie kan doen voor de werknemer. Er wordt gezocht naar een win-winsituatie voor beide partijen. Zo zijn er voorbeelden waar het takenpakket of het uurrooster wordt aangepast om na de arbeidsongeschiktheid de werknemer aan boord te houden.

Bijna alle geïnterviewde ondernemingen investeren veel in opleidingen voor de leidinggevende. Het is dan ook een werkpunt dat vaak naar voor wordt geschoven door werknemers. Een aantal ondernemingen ondersteunen de leidinggevende ook bij re-integratie trajecten. Meerdere ondernemingen geven extra informatie of kunnen zich voorstellen dat de leidinggevende wat extra begeleiding, informatie of opleiding kan gebruiken over de arbeidshandicap of over een inclusief beleid op de werkvloer.

De geïnterviewde ondernemingen beklemtonen de positieve gevolgen van een inclusieve aanpak op het engagement van de werknemers met een arbeidshandicap. Ze zijn ervan overtuigd dat de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap een positieve impact heeft op de globale werksfeer en op de waardering van de werkgever, en dit terwijl de meeste ondernemingen aangeven dat de gedane werkaanpassingen niet noodzakelijk veel inspanningen vergen of een grote kost met zich meebrachten.

Leermogelijkheden ondermaats

Van de werknemers met een zware arbeidshandicap signaleert 39,4% een leerdeficit. Bij de werknemers met een beperkte arbeidshandicap is dat 26,3% en bij de werknemers zonder arbeidshandicap 13,8%. Ook op het vlak van bijscholing lopen werknemers met een arbeidshandicap achter op de werknemers zonder arbeidshandicap. Bovendien vrezen werknemers met een arbeidshandicap vaker hun werk te zullen verliezen en kijken ze vaak zelf uit naar ander werk. Deze vaststellingen zijn verontrustend voor de toekomstige tewerkstelling van werknemers met een arbeidshandicap en staan haaks op de ambities van de Vlaamse sociale partners om te streven naar een duurzame inclusieve groei waarin werk wordt gezien als een belangrijke motor voor inclusie en participatie in de samenleving.

De zeven geïnterviewde ondernemingen zetten vanaf het moment van aanwerving sterk in op de ontwikkeling van alle werknemers. Bij een aantal ondernemingen is het belangrijker dat iemand de juiste motivatie heeft en dat er een goede klik is, dan dat iemand over een bepaald diploma of bepaalde skills beschikt. Er werd in zo'n gevallen een uitgebreider onthaaltraject voorzien bij aanwerving. Ook nadien wordt er geïnvesteerd in de groei van de werknemer door voldoende collectieve en individuele opleidingen te voorzien aangepast aan de nood. Werknemers worden gestimuleerd om door te groeien naar een andere functie of om tijdelijk een uitdagend project uit te voeren. Geen enkele onderneming hanteert een andere aanpak voor personen met een arbeidshandicap. Fysieke toegankelijkheid van de opleiding voor werknemers met een motorische arbeidshandicap is wel een aandachtspunt. Verschillende werknemers met een arbeidshandicap zijn in de geïnterviewde ondernemingen doorgegroeid, van wie een aantal naar leidinggevende functies. Bij een onderneming met een enclavewerking zijn alle maatwerkers gestart bij repetitieve, ondersteunende en eenvoudige jobs. Wanneer deze werknemers over de nodige capaciteiten beschikken, zijn zij via *on-the-job training* doorgegroeid naar het assembleren van kant-en-klare producten.

Onevenwicht in de werk-privécombinatie

Van de werknemers met een zware arbeidshandicap heeft 27,7% problemen om werk en privé in evenwicht te houden. Bij de werknemers met een beperkte arbeidshandicap is dat 16,3% en bij de werknemers zonder arbeidshandicap 11,6%.

Alle geïnterviewde ondernemingen hebben oren naar de verzuchtingen van het personeel wat betreft het verbeteren van de werk-privécombinatie. Zo is het vaak geen probleem wanneer een werknemer sporadisch een uurtje later begint of vroeger doorgaat. Ook meer structurele aanpassingen zoals deeltijdse arbeid, aangepaste uurroosters die rekening houden met de voorkeuren van de werknemers komen vaak voor. Telkens wordt gezocht naar een win-winsituatie voor de werknemer en de onderneming. Zo werkt bij een onderneming een werknemer met een motorische arbeidshandicap van thuis uit, wat betekent dat de werknemer op een meer comfortabele manier en met een lagere pijndrempel kan werken. Thuiswerk in combinatie met glijdende uren maakt het voor de werknemer mogelijk om naar het revalidatiecentrum te gaan tijdens de kantooruren. De gemiste uren worden dan op een later moment ingehaald. Bij een andere onderneming wordt het arbeidsrooster aangepast aan de aankomst- en vertrektijden van het openbaar vervoer.

Lessons Learned

In 2019 heeft amper 15% van de werknemers met een zware arbeidshandicap en 33% van de werknemers met een beperkte arbeidshandicap een werkbare job. Via een kwalitatief onderzoek maken we kennis met een aantal goede praktijken om de werkbaarheid van de jobs van werknemers met een arbeidshandicap op te krikken.

Alle werkaanpassingen kaderen binnen een algemeen beleid rond werkbaar werk waarbij er steeds rekening wordt gehouden met individuele behoeften. Bij elke nood of vraag van een werknemer wordt gekeken wat de onderneming kan doen om daaraan tegemoet te komen. De gelegde accenten of aanpak kunnen soms ietwat anders liggen bij personen met een arbeidshandicap, maar in se draait het rond hetzelfde principe: een werkbare job creëren voor elke werknemer. Er wordt een win-winsituatie nagestreefd voor beide partijen. Hoewel personen met een arbeidshandicap bij wet recht hebben op redelijke aanpassingen, is het tegemoetkomen aan wettelijke verplichtingen dus niet het belangrijkste motief om aanpassingen te voorzien.⁶ De proactieve aanpak van de ondernemingen wordt gewaardeerd door alle werknemers, wat zich vertaalt in een verhoogde loyaliteit, motivatie en een goede werksfeer.

De geïnterviewde ondernemingen formuleerden ook een aantal aandachtspunten en verwachtingen ten aanzien van de overheid. Allereerst wordt het belang van goede communicatie en duiding beklemtoond zodoende alle werknemers mee te hebben in het inclusieve verhaal. De ondernemingen benadrukken steeds waarvoor de onderneming staat en hoe diversiteit en de nodige werkaanpassingen hierin passen. Dit is evenwel een continu proces dat permanente aandacht vergt om preventief negatieve reacties van collega's te vermijden. Tegelijk kan de hr-dienst een intermediaire rol opnemen door de bezorgdheden van de leidinggevende of collega's met betrekking tot de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap ter harte te nemen.

Daarnaast is de kennis over bijzondere tewerkstellingsmaatregelen niet altijd aanwezig en zijn de ondernemingen op zoek naar handvaten om een inclusief beleid te vertalen in de praktijk. Afhankelijk van de job, arbeidspost en arbeidshandicap zijn andere aanpassingen nodig. Deze kunnen allerlei vormen aannemen zoals materiële, immateriële of organisatorische aanpassingen. Ondernemingen moeten hier nu vaak zelf oplossingen voor bedenken. De hiaten lossen de geïnterviewde ondernemingen op door samen te werken met externe diensten (VDAB, jobcoach, GOB, maatwerkbedrijven) of door informatie in te winnen bij de arbeidsarts. Die externe blik kan helpen bij het bepalen van de juiste werkaanpassingen. Vaak kunnen eenvoudige aanpassingen reeds een groot verschil maken.

Toch toont de praktijk aan dat sommige ondernemingen meer structurele en doorgedreven ondersteuning kunnen gebruiken bij de tewerkstelling van personen met een zwaardere arbeidshandicap. Zo sprong bij twee ondernemingen de tewerkstelling toch nog af na verschillende werkaanpassingen te hebben doorgevoerd om de werknemers, ondanks de progressie van hun arbeidshandicap, aan boord te houden. Het sociaal engagement om werknemers met een arbeidshandicap tewerk te stellen binnen de onderneming botst soms met de economische rationaliteit waarbinnen een onderneming opereert.

De geïnterviewde ondernemingen verwachten ook dat de overheid ondernemingen proactief contacteert, sensibiliseert en informeert rond dit thema. Tewerkstelling van werknemers met een arbeidshandicap is voor veel collega-ondernemingen nog onontgonnen terrein, terwijl dit zeker kan bijdragen tot het invullen van openstaande vacatures.

⁶ Deze materiële, immateriële of organisatorische aanpassingen zorgen ervoor dat het werk op een gelijkwaardige, veilige, waardige en zelfstandige manier kan uitgevoerd worden (Unia, 2017).

BIBLIOGRAFIE

- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2019). *Methodologie Vlaamse werkbaarheidsmonitor*. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid. Opgehaald van <http://www.serv.be/node/13437>
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2020b). *Arbeidshandicap en werkbaar werk bij zelfstandige ondernemers*. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid. Opgehaald van <http://www.serv.be/node/14079>
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2020a). *Wat maakt werk werkbaar voor werknemers? Onderzoek naar determinanten van werkbaar werk op basis van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004-2019*. Brussel: SERV- Stichting Innovatie & Arbeid. Opgehaald van <http://www.serv.be/node/13638>
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2021). *Arbeidshandicap en werkbaar werk bij werknemers*. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid. Opgehaald van <http://www.serv.be/node/14205>
- Commissie Diversiteit. (2018). *Werkbaar werk voor personen met een arbeidshandicap*. Brussel.
- Commissie Diversiteit. (2020). *Re-integratie van arbeidsongeschikten met een RIZIV-uitkering*. Brussel.
- Notebaert, S. (2021). *Bedrijfscases werkbaar werk voor personen met een arbeidshandicap*. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid. Opgehaald van <http://www.serv.be/node/14207>
- Unia. (2017). *Aan het werk met een handicap: redelijke aanpassingen op het werk*. Brussel: Unia.
- Van Rangelberg, L. (2018). *Ondernemen met een arbeidshandicap in Vlaanderen*. Brussel: SERV- Stichting Innovatie & Arbeid. Opgehaald van <http://www.serv.be/node/12829>
- VESOC. (2020). *Alle hens aan dek. Voor een veerkrachtige en inclusieve arbeidsmarkt*. Vesoc-akkoord.

De impact van organisatiestructuur op het probleemoplossend vermogen van teams

Sarah Desmet, Bart Cambré – Antwerp Management School

Desmet, S., & Cambré, B. (2021). *Impactevaluatie ESF-oproep Anders Organiseren. Een onderzoek naar de impact van organisatiestructuur op het probleemoplossend vermogen van teams*. Europees Sociaal Fonds en Antwerp Management School.

ABSTRACT

De centrale onderzoeksvraag luidt: "Waarom, wanneer en hoe slaagt een team erin succesvol complexe problemen op te lossen, binnen de context van een innovatieve arbeidsorganisatie?". We onderzoeken vier mechanismen die teamleden in volgorde doorlopen om tot een succesvolle manier van probleemoplossing te komen. Die mechanismen zijn intuïtieve patroonherkenning, cognitieve dissonantie, gedeeld perspectief en motivatie. Dit onderzoek wordt gevoerd aan de hand van de kwalitatieve onderzoeksmethode 'process tracing'. In dit onderzoek worden causale mechanismen opgespoord ('getracet') in reële probleemsituaties. Deze probleemsituaties zijn de cases die in detail bestudeerd worden. In totaal worden in dit onderzoek 24 diepte-interviews afgenomen bij zes verschillende teams uit twee organisaties. Daaruit wordt een selectie gemaakt van 8 probleemsituaties of cases om verder te bestuderen. Uit de analyse blijkt dat teamleden zich enigszins bezighouden met zaken in vraag stellen, maar niet systematisch genoeg om echt relevante informatie betreffende signalen over opkomende werkproblemen vast te leggen of te onthouden. Cognitieve dissonantie treedt op, maar vaak als het al 'te laat' is. Het niet bereiken van een gedeeld perspectief is een mogelijke valkuil voor het succesvol oplossen van complexe problemen in teamverband. Dat hangt samen met de motivatie om bij te dragen aan de oplossing. In een aantal cases wordt geen gedeeld perspectief bereikt, waardoor de oplossing ook niet gedragen wordt door het team. We adviseren het proactief in vraag stellen van zaken om potentiële problemen op te sporen. Ook een geleidelijke aanpak van een verandering in de organisatiestructuur wordt aanbevolen, net als functionele integratie waarbij teamleden elkaars taken kunnen overnemen. Bovendien is duidelijke communicatie nodig om een vlotte teamwerking te garanderen. Een teamleider die discussies in goede banen leidt en knopen doorhakt waar nodig, draagt bij tot het probleemoplossend vermogen van teams.

Kan je het probleemoplossend vermogen van teams verbeteren door je organisatiestructuur aan te passen? Dat is wat de impactevaluatie van de projecten gerealiseerd in de ESF-oproep 'Anders Organiseren' onderzoekt. Dit 'Anders Organiseren' verwijst naar een innovatieve arbeidsorganisatie, waar de organisatiestructuur en de werkbaarheid van de medewerkers centraal staan. Door middel van de methodiek 'process tracing' wordt de impact van veranderingen in de organisatiestructuur gemeten. In deze bijdrage lees je meer over het onderzoek zelf, de methode en de resultaten.

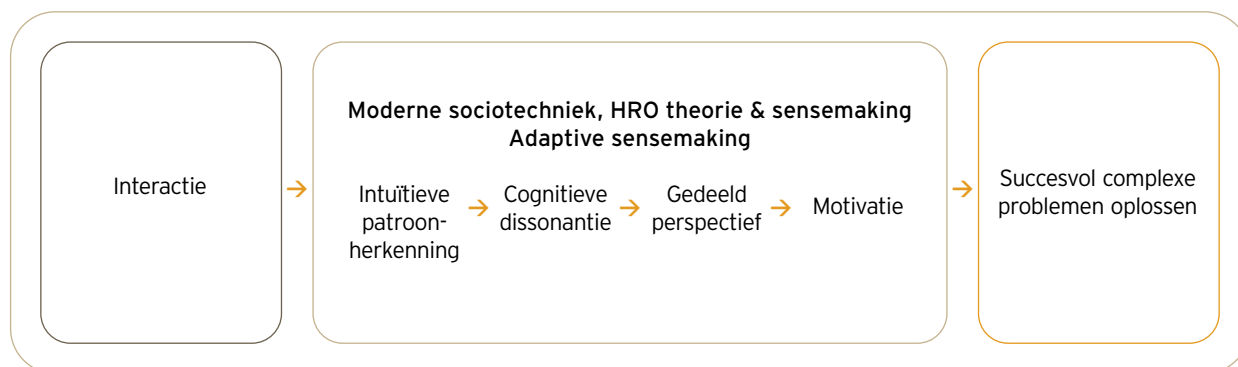
De centrale onderzoeksvraag luidt: “Waarom, wanneer en hoe slaagt een team erin succesvol complexe problemen op te lossen, binnen de context van een innovatieve arbeidsorganisatie?”. De organisaties die een ‘Anders Organiseren’-traject doorlopen, analyseren hun organisatiestructuur, herontwerpen deze volgens de principes van de innovatieve arbeidsorganisatie en gaan dan over tot implementatie. Minimale hiërarchie, sterke leiders, vereenvoudigde procedures en anders en beter leren zijn essentiële bouwstenen van een innovatieve arbeidsorganisatie (Van Hootegem, Van Amelsvoort, Van Beek, & Huys, 2008; Vlaamse overheid, z.d.). De nieuwe organisatiestructuur is erop gericht werkbaarheidsrisico's weg te nemen. Die werkbaarheidsrisico's zijn belastende aspecten van het werk die gevolgen kunnen hebben voor het welzijn van medewerkers zoals stress en burn-out. Het doel van de ESF-oproep ‘Anders Organiseren’ is dan ook om de werkbaarheid van jobs te verbeteren en zo preventief de werkgelegenheidsgraad in Vlaanderen te verhogen.

Theoretisch kader

De achterliggende principes van het herontwerp van de organisatie worden gevormd door de moderne sociotechniek. Op basis daarvan worden de organisaties die voor deze studie in aanmerking komen, geselecteerd. In de moderne sociotechniek draait organiseren om arbeidsdeling, namelijk het verdelen van een proces in (deel)taken en het toewijzen aan organisatie-eenheden zoals afdelingen, teams of medewerkers (de Sitter, 1998; Kuipers, Van Amelsvoort, & Kramer, 2010). De selectie gebeurt op basis van één van de structurele criteria uit de moderne sociotechniek. Een eerste criterium is cross-functionaliteit, waarbij de taak van het team bestaat uit verschillende operationele activiteiten. Despecialisatie is het tweede criterium, wat betekent dat het team zowel directe als indirecte taken zoals planning en onderhoud uitvoert. Een derde criterium is functionele integratie: een aanzienlijk deel van het team kan zowel indirecte als directe taken opnemen.

Naast de moderne sociotechniek, wordt er gebruik gemaakt van High Reliability Organization (HRO) theorie. Een HRO is een organisatie die erin slaagt complexe werkproblemen te vermijden, ondanks een onzekere omgeving (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 1999). Die theorie steunt op bepaalde principes. Een voorbeeld hiervan is dat het team bespreekt wat belangrijk is wanneer een taak wordt doorgegeven aan een ander teamlid, om zo problemen te vermijden (Weick & Sutcliffe, 2015). In combinatie met HRO-theorie wordt *sensemaking* gebruikt voor het theoretisch kader. Sensemaking is het proces waarin teamleden samenwerken om nieuwe gebeurtenissen of problemen te begrijpen die verwarrend zijn (Maitlis & Christianson, 2014; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). De combinatie van deze theorieën met de moderne sociotechniek levert ‘adaptive sensemaking’ op, meer specifiek vier mechanismen die teamleden in volgorde doorlopen om tot een succesvolle manier van probleemoplossing te komen. Een eerste mechanisme is *intuïtieve patroonherkenning*, denk daarbij aan teamleden die informatie herkennen over mogelijke werkproblemen die kunnen opduiken. Die patroonherkenning creëert *cognitieve dissonantie*, het tweede mechanisme, wat betekent dat teamleden een onaangename spanning ervaren bij tegenstrijdige overtuigingen of situaties op het werk. Die onaangename spanning zorgt ervoor dat het derde mechanisme in werking treedt: teamleden evolueren naar een *gedeeld perspectief* over de situatie en wisselen meningen uit om uiteindelijk overtuigd te zijn dat er een oplossing voor het werkprobleem gezocht moet worden. Bij het zoeken naar een oplossing en het uitvoeren ervan, is het vierde en laatste mechanisme van belang: *motivatie*. Teamleden zoeken actief naar een oplossing en zijn geëngageerd in het uitvoeren ervan.

FIGUUR 1 \ Conceptueel model



Process tracing als onderzoeksmethode

Dit onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van de kwalitatieve onderzoeksmethode 'process tracing'. 'Process tracing' ontrafelt op deductieve of inductieve manier causale mechanismen in een sociaal proces. Het is een vorm van case study, meer bepaald 'within-case' analyse, waarin de causale relatie tussen specifieke variabelen verklaard wordt door bepaalde processen (Bennett, 2010; Beach & Pederson, 2011). In dit onderzoek worden causale mechanismen opgespoord ('getracet') in reële probleemsituaties. Deze probleemsituaties zijn de cases die in detail bestudeerd worden. Die cases zijn voorbeelden van een causaal proces dat de oorzaak aan het gevolg koppelt, via een geoperationaliseerd theoretisch mechanisme. Centraal in 'process tracing' staat de mechanistische verklaring van zo'n theoretisch proces: in verschillende stappen ga je van de oorzaak naar het gevolg, telkens met voorbeelden van het gedrag in teams en de keuzes die gemaakt worden om tot het resultaat te komen. Per theoretisch mechanisme worden de stappen geoperationaliseerd met concreet gedrag dat we kunnen observeren in de cases. Om te onderzoeken of de verschillende stappen van het causale mechanisme effectief plaatsvinden, worden diepte-interviews afgenomen. Vervolgens worden deze diepte-interviews in detail geanalyseerd, om zo 'bewijsmateriaal' te vinden voor elke stap in het mechanisme. Dat bewijsmateriaal is bijvoorbeeld een uitspraak uit het interview, notities van een vergadering, document, e-mail, enzovoort.

In **TABEL 1** wordt het eerste mechanisme, intuïtieve patroonherkenning, visueel voorgesteld. Stap 1 en 2 blijven elkaar opvolgen, tot teamleden ineens het gevoel hebben dat - door het toevoegen van extra informatie - een complex probleem zich mogelijk zal voordoen op de werkvloer.

TABEL 1 \ Mechanisme intuïtieve patroonherkenning

Oorzaak	Stap 1	Stap 2	Gevolg
START VAN HET ONDERZOEK	INFORMATIE VERZAMELEN	INFORMATIE DOORNEMEN	NIEUWE INZICHTEN
Teamleden gaan systematisch en doelbewust op zoek naar relevante informatiebronnen over belangrijke topics op het werk, met de bedoeling om in een vroeg stadium tekenen van mogelijk falen van het systeem aan het licht te brengen.	Teamleden onthouden of registreren een brede waaier van ervaringen betreffende (voorbij) gebeurtenissen op een voldoende gedetailleerde manier, met inbegrip van hun eigen mogelijke vooroordelen.	Onderzoekende teamleden nemen (een deel van) de informatie door, terwijl ze nieuwe informatie blijven toevoegen.	Met de toevoeging van een stukje informatie ontstaat plots een voorgevoel bij de teamleden dat deze nieuwe informatie wijst op een opkomend falen van het systeem (= een complex werkprobleem).

In totaal worden in dit onderzoek 24 diepte-interviews afgenomen bij zes verschillende teams uit twee organisaties. In totaal komen 73 ESF-projecten in aanmerking voor de impactevaluatie. Op basis van een survey, documentenanalyse en telefonische interviews, worden tien organisaties weerhouden. Die organisaties hebben de implementatie van het herontwerp van de organisatiestructuur afgerond en scoren goed op minstens één van de drie structurele criteria uit de moderne sociotechniek. Van deze tien organisaties, zijn twee organisaties geïnteresseerd om mee te werken. In samenspraak met de organisaties worden zes teams geselecteerd voor het vervolgonderzoek. Per team wordt telkens een individueel interview met de teamleider en een groepsinterview met twee à drie teamleden georganiseerd. Een eerste ronde van twaalf interviews heeft als doel probleemsituaties te detecteren. In totaal worden zeventien probleemsituaties gedetecteerd. Vervolgens worden acht probleemsituaties geselecteerd om als case in detail te bevragen in de tweede ronde van twaalf interviews.

Deze selectie van acht cases steunt op verschillende parameters, zoals de betrokkenheid van meerdere teamleden, of het een operationeel of strategisch probleem is, of er een werkbare oplossing gevonden werd en een aantal praktische overwegingen zoals het bewijsmateriaal dat beschikbaar is over de case. Slechts twee van de acht cases zijn operationele probleemsituaties, het merendeel van de cases gaat over een tactische probleemsituatie die om een strategische (beleids-)oplossing vraagt. Slechts één van de acht cases heeft een afwijkend resultaat, wat wil zeggen dat er geen werkbare oplossing gevonden werd. De probleemsituaties gaan over uiteenlopende onderwerpen, zoals zelf een planning maken als team. In twee cases worden de vier mechanismen - intuïtieve patroonherkenning, cognitieve dissonantie, gedeeld perspectief en motivatie - volledig geanalyseerd. Dat wil zeggen dat elke stap in het mechanisme meegenomen wordt in de analyse. In de zes overige cases focust de analyse op een selectie van belangrijkste stappen uit de mechanismen. In **TABEL 2** hieronder wordt een overzicht gegeven van de acht geselecteerde probleemsituaties.

TABEL 2 \ Overzicht van de 8 geselecteerde cases

Case	Inhoud
1	Het team moet een langdurig zieke collega vervangen. De vraag is hoe dat kan op de lange termijn, wanneer iedereen al een druk schema heeft.
2	Het plannen wordt in vraag gesteld. Er gebeuren fouten en de planning moet vaak aangepast worden aan last-minute wijzigingen. Vroeger maakte de teamleider de planning voor het team, maar nu komt een omschakeling naar het zelf plannen als teamleden.
3	De afspraken rond introducties voor stagiairs zijn onduidelijk. Er is geen tijd om de introducties te doen, wegens een hoge werkdruk, terwijl er aangegeven werd dat dit moet gebeuren door de teamleden.
4	Er zijn frustraties omtrent werken in het weekend. Die frustraties worden opgevangen en besproken, waardoor uiteindelijk de cliëntbezoeken korter worden gemaakt in het weekend.
5	Normaal gezien maken teamleden hun planning binnen de werkuren, maar dat kan niet altijd. Vaak werken teamleden in privétijd om hun planning af te krijgen. Teamleden kaarten dit aan en willen hier een oplossing voor.
6	Bepaalde werkafspraken die goedgekeurd waren door het team, worden niet opgevolgd door sommige teamleden. Andere teamleden zien dit en kaarten het aan bij de teamleider.
7	Een communicatieprobleem tussen teamleden zorgt ervoor dat ze zich anders gaan organiseren en anders communiceren met elkaar, hierin ondersteund door de teamleider.
8	Het team zoekt naar een oplossing voor onderbemanning op de werkvloer. Dat gaat vooral over taken herverdelen en de planning van de dag wijzigen.

De onderzoeksresultaten

Op basis van de analyse kunnen voor elk mechanisme een aantal conclusies geformuleerd worden over de verschillende cases heen. Wat betreft patroonherkenning, stellen teamleden zich wel vragen over gebeurtenissen, maar niet systematisch noch proactief. In de eerste case rond de langdurige afwezigheid van een collega wordt het onderwerp eerder toevallig besproken tijdens teamvergaderingen en minder formele gesprekken onder collega's. In deze eerste case kunnen we het mechanisme van intuïtieve patroonherkenning dus niet vinden, alleen de oorzaak ervan is matig aanwezig. Hetzelfde geldt voor de tweede case over de planning: er wordt weinig op voorhand nagedacht over mogelijke fouten die in de planning kunnen sluipen. Teamleden bespreken achteraf momenten wanneer last-minute wijzigingen mogelijk niet goed werden doorgegeven, waardoor hun planning fout liep. In een aantal cases is er een matige aanwezigheid van de oorzaak en stap 1 van het mechanisme. Dat betekent dat teamleden zich enigszins bezighouden met zaken in vraag stellen, maar dat gebeurt niet systematisch genoeg om echt relevante informatie betreffende signalen over opkomende werkproblemen vast te leggen of te onthouden.

Cognitieve dissonantie treedt op, maar vaak als het al 'te laat' is. In twee cases is de oorzaak van dit mechanisme matig aanwezig, wat betekent dat er een soort onaangenaam gevoel is over het werkprobleem en daarbij ook druk om dit gevoel te verminderen. Bij de andere zes cases wordt de oorzaak van dit mechanisme in elke case gevonden. De reden voor het ontstaan van dit onaangename gevoel is echter dat er al iets fout gaat of dat er al iets geëscaleerd is. In de case waarbij de planning in vraag gesteld werd, ontdekten teamleden bijvoorbeeld pas dat er een fout in de planning zat wanneer ze aan de deur van de cliënt stonden. Dat zorgde vaak voor lastige situaties waarbij het teamlid niet binnengelaten werd, omdat de klant er niet op voorzien was. Tijdverlies dus. Het is niet zo dat teamleden het probleem op voorhand hadden kunnen vermijden. De case over planning is daar een voorbeeld van: het team ontdekt de problemen omdat er fouten waren gemaakt in de planning als gevolg van miscommunicatie.

Het hebben van een gedeeld perspectief (derde mechanisme) en gemotiveerd zijn om de oplossing uit te voeren (vierde mechanisme), zijn niet vanzelfsprekend voor de teamleden in de bestudeerde cases. We zien dit duidelijk bij de case rond stagiairs. Een stagiair start binnenkort met de stageperiode, maar er werd nog geen introductie gegeven. De teamleden zijn niet goed op de hoogte en zoeken uit wie deze verantwoordelijkheid moet opnemen. In deze case zijn teamleden niet bezorgd over het probleem tot het zich voordoet. De teamleden weten tot op heden niet wat de gemaakte afspraken inhouden, waardoor ze geen gedeeld perspectief hebben over het probleem en niet gemotiveerd zijn om mee te werken aan een mogelijke oplossing. De case over het plannen in privétijd is ook een voorbeeld van een situatie waarin het probleem vrij gemakkelijk ontdekt wordt, maar er geen gedeeld perspectief is, noch motivatie om het op te lossen. De teamleider geeft aan dat teamleden hun planning bij de cliënt kunnen maken of tussendoor, zoals een bepaalde collega uit het team, maar de andere teamleden vinden dat dat niet lukt. Beide partijen houden er een andere visie op na en er is geen motivatie om het toch binnen de uren te proberen net zoals die ene collega. De oplossing, aangereikt door de teamleider, is dus niet voldoende. Het verschil met de case over stagiairs is dat hier een alternatieve oplossing is voorgesteld, maar door de teamleden niet voldoende wordt geacht, waardoor er geen werkbare oplossing voor het probleem gevonden wordt.

Het is opmerkelijk dat de teamleden niet altijd tot een overeenkomst komen door uiteenlopende individuele percepties van wat een adequate oplossing is voor de probleemsituatie. In drie cases gebeurt dat wel. Dat besluiten we aan de hand van de belangrijkste stap in het mechanisme van een gedeeld perspectief hebben. In de case over de gemaakte werkafspraken worden de afspraken herhaald waar het hele team en de teamleider bij is. Er wordt gehamerd op het belang van die afspraken en waarom ze er zijn: veiligheid voor zowel de cliënt als het teamlid. Het zorgt ervoor dat de teamleden op dezelfde lijn zitten.

Het bereiken van deze overeenstemming maakt het veel waarschijnlijker dat de teamleden toegewijd zullen zijn aan de oplossing. Het niet bereiken van een gedeeld perspectief is bijgevolg een mogelijke valkuil voor het succesvol oplossen van complexe problemen in teamverband. In de case over de stagiairs is het team niet bezig met het probleem totdat het zich voordoet, daarom zijn ze ook niet op de hoogte van de huidige werkafspraken. In de case over weekendwerk is slechts een deel van het team betrokken bij de situatie, wat vermoedelijk de reden is dat slechts een deel van het team zich bezighoudt met het bereiken van een gedeeld perspectief en motivatie om zich in te zetten voor de oplossing. De case over onderbemanning laat zien dat het team niet precies weet waarom, wanneer en hoe de oplossing werd geïmplementeerd en wat het betekent. De teamleider neemt de controle en de teamleden zijn niet voldoende op de hoogte van de oplossing. Ten slotte zien we in de case over het plannen in privé-tijd zelfs het omgekeerde van een gedeeld perspectief bereiken: de voorgestelde oplossing is ontoereikend en de teamleider is daarvan op de hoogte, maar tot nu toe is door geen van beide partijen actie ondernomen om dit aan te pakken.

Aanbevelingen voor de praktijk

Vanuit bovenstaande resultaten kunnen enkele aanbevelingen voor de praktijk worden geformuleerd. Uit de analyse blijkt dat het detecteren van een probleem duidelijk gebeurt, echter te weinig proactief en dus vaak wanneer er al fouten gebeurd zijn. Dit betekent dat de teamleden wel kunnen aanwijzen waar het misgaat in de organisatie en daarnaar handelen, maar dat het moeilijk is dit te voorkomen. Het mogelijk maken van systematisch, proactief in vraag stellen van bepaalde aspecten, beslissingen of gebeurtenissen binnen de organisatie is van cruciaal belang om werkgerelateerde problemen te kunnen voorkomen. Dit in vraag stellen gaat verder dan de vaste teamvergaderingen of toevallige gesprekken tussen collega's.

Het ontbreken van dit in vraag stellen komt voort uit een gebrekkige communicatiestroom. We zien dat teams veel verschillende communicatiekanalen gebruiken: teamvergaderingen (in een formele of informele setting), verslagen, elektronisch agendasysteem met extra notities, e-mail, telefoon, enzovoort. Het risico op het missen van informatie is groot, omdat het teamleden ontbreekt aan tijd om al deze communicatiemiddelen door te lezen en aan capaciteit om alles wat ze horen of lezen te onthouden. Een optie zou kunnen zijn om de communicatiemiddelen te beperken of om duidelijk te definiëren welk middel voor welk soort informatie kan gebruikt worden. Ook is het belangrijk te bepalen welke informatie waar moet worden gedeeld: sommige zaken kunnen misschien wachten tot er een teamvergadering is, andere zijn dringend en moeten meteen worden gecommuniceerd. Bij het definiëren van deze communicatiestructuur zien we een rol voor de teamleider, om de communicatiestroom op de best mogelijke manier te organiseren en in goede banen te leiden. Ook zien we dat de meeste teams zogenaamde 'ster-rollen' hebben gedefinieerd voor bepaalde onderwerpen of taken in het team. Een ster-rol is een taak waarvoor een teamlid extra aandachtig is. Dit blijkt een goede manier te zijn om ervoor te zorgen dat de informatie die naar bepaalde teamleden (of alle teamleden) moet stromen, effectief wordt doorgegeven. Deze manier van werken is haalbaar voor de teamleden, omdat ze meer aandacht kunnen hebben voor informatie die bij hun ster-rol hoort. De teamleider zou in deze constellatie een ondersteunende rol kunnen opnemen: niet alles doornemen, maar de ster-rollen ondersteunen door ervoor te zorgen dat het team op de hoogte is van de meest recente informatie.

De ondersteunende rol van de teamleider kan het probleemoplossende vermogen van het team voeden. We zien in een aantal cases dat de teamleider initiatief neemt bij het oplossen van een probleem door een oplossing voor te stellen of eenzijdige beslissingen te nemen. De rol van de teamleider zou kunnen zijn om frustraties onder teamleden, problemen of mogelijke verstoringen op te merken en het team (of de relevante teamleden) samen te brengen. Zo kunnen teamleden werken aan een gedeeld perspectief en tot een oplossing komen.

In sommige gevallen hadden de teamleden misschien zelf een oplossing kunnen bedenken, maar werden ze door de teamleider in een bepaalde richting gestuurd in plaats van ondersteund om er zelf over na te denken. Dit kan positief zijn, omdat het team sneller tot een oplossing komt, maar het kan ook negatief uitpakken als de oplossing niet door het hele team gedragen wordt. Als de teamleider een oplossing voorstelt, is het belangrijk dat deze oplossing steun krijgt van het team om te garanderen dat de teamleden geëngageerd zullen zijn voor de uitvoering van de voorgestelde oplossing. Dit moet ook worden geëvalueerd: als de oplossing niet wordt gesteund, moet het team bekijken of er een mogelijkheid is om de huidige werkafspraken te verbeteren en indien mogelijk een nieuwe oplossing voor te stellen. We concluderen hieruit dat het evalueren van oplossingen en hun draagvlak binnen het team belangrijk is om complexe probleemoplossing binnen een team mogelijk te maken.

Wanneer we naar het probleemoplossingsproces op zich kijken, is *functionele integratie* een belangrijke parameter. Dit betekent dat een aanzienlijk deel van het team in staat is alle directe en indirecte taken uit te voeren. Hoe meer teamleden elkaar kunnen vervangen, hoe makkelijker het voor het team wordt om met een alternatieve planning te komen. Hierdoor is het team voorbereid op onverwachte gebeurtenissen en in staat om bepaalde complexe problemen op te lossen. Een mogelijk risico zou kunnen zijn dat teamleden niet gemotiveerd zijn om de functionele integratie te versterken. In een paar gevallen benadrukte het team dat ze het aangenaam vinden dat bepaalde teamleden hun taken hebben. Functionele integratie zou kunnen betekenen dat ze meer moeten leren en dat ze nog meer verantwoordelijkheden krijgen, terwijl ze aangeven dat het eigenlijk niet hun verantwoordelijkheid is om op de hoogte te zijn van de taak van iemand anders. Ook zien we dat er - vooral bij planningsvraagstukken - te weinig tijd is om aan deze nieuwe rol te wennen en het goed te kunnen doen.

Functionele integratie kan organisch groeien, als de organisatie het actief ondersteunt. Daarom wordt een geleidelijke aanpak aanbevolen. We zien dat specifiek in de tweede case: een beslissing werd niet in één keer genomen, het is een geleidelijk proces dat leidt tot een gezamenlijke beslissing, genomen door de teamleden en het team. Alle teamleden kregen de kans om taken uit te proberen in een roulatiesysteem. Na de rotatie werden drie teamleden uitgekozen om deze rol permanent te vervullen, waardoor de anderen mogelijk de aansluiting met deze taak verliezen. De reden daarvoor is dat bepaalde teamleden zich comfortabeler voelen met de taak en er ook goed in zijn. Een gezonde balans vinden tussen functionele integratie en wat het team prefereert, is hier van belang.

Een manier om het team een bepaalde werkwijze te laten accepteren, is het 'waarom' benadrukken: waarom doen we dit, waarom is het belangrijk? Dit heeft te maken met het aspect motivatie of werkbetrokkenheid. Werkafspraken worden vaak gemaakt in belang van het team, maar het is belangrijk om dit aan het team te laten zien en hen daarbij te motiveren om zich aan de werkafspraken te houden. Een voorbeeld hiervan zien we in een bepaalde case waar de gemaakte werkafspraken niet worden nageleefd door bepaalde teamleden. Toch zijn deze afspraken gebaseerd op veiligheidsmaatregelen voor alle partijen (teamleden en klanten). Door het team tijdens een teamvergadering te wijzen op het belang van de maatregelen en waarom zij er baat bij kunnen hebben, kan een bepaalde manier van werken beter worden geaccepteerd. Wij zien deze rol vooral weggelegd voor de teamleider.

Ten slotte wordt het de teamleider aanbevolen een rol te spelen bij het creëren van een veilige omgeving voor de teamleden waarin zij problemen kunnen bespreken en elkaar op fouten kunnen wijzen. In sommige cases zijn teamleden terughoudend om problemen te bespreken, uit angst om hun collega's te kwetsen of hen te 'verraden'. Elkaar wijzen op fouten zou moeten aanvoelen als een positieve handeling, met als doel uit de fouten te leren, een beter team te worden en de klant beter van dienst te kunnen zijn. Onuitgesproken problemen leiden tot frustratie, wat weer leidt tot een vijandige teamdynamiek. Een veilige omgeving en teamcultuur kunnen de solidariteit onder teamleden vergroten, wat hen motiveert om oplossingen te vinden en er als team voor te gaan.

Je organisatie herontwerpen kan het probleemoplossend vermogen van teams versterken. Het is hierbij belangrijk een evenwicht te vinden tussen autonomie geven en sturing bieden. Dit onderzoek toont aan dat het vinden van die balans gemakkelijker gezegd dan gedaan is. Een teamleider ondersteunt het team, maar geeft ook vrijheid om dingen uit te proberen of alternatieven voor te stellen. Hoe meer teamleden betrokken worden bij beslissingen en werkafspraken, hoe groter de kans dat de teamleden toegewijd zullen zijn en dat voorgestelde oplossingen gedragen worden door het hele team. Een teamleider die discussies in goede banen leidt en knopen doorhakt waar nodig draagt bij tot het probleemoplossend vermogen van teams.

BIBLIOGRAFIE

- Beach, D. & Pederson, R. B. (2011). *Process Tracing Methods: Foundations and Guidelines*. Michigan: University of Michigan Press.
- Bennett, A. (2010). Process Tracing and Causal Inference. In H.E. Brady & D. Collier (Eds.), *Rethinking Social Inquiry. Diverse tools, shared standards* (207-219). Lanham: Rowman and Littlefield Publishers.
- de Sitter, U. (1998). *Synergetisch Produceren. Human Resources Mobilisation in de Productie: een Inleiding in Structuurbouw*. Assen: Van Gorcum.
- Kuipers, H., Van Amelsvoort, P., & Kramer, E-H. (2010). *Het Nieuwe Organiseren. Alternatieven voor de Bureaucratie*. Leuven: Acco.
- Maitlis, D., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.
- Van Hoetegem, G., Van Amelsvoort, P., Van Beek, G., & Huys, R. (2008). *Anders organiseren & beter werken. Handboek sociale innovatie en verandermanagement*. Leuven: Acco.
- Vlaamse overheid. (z.d.). *Innovatieve arbeidsorganisatie*. <https://overheid.vlaanderen.be/organisatie/arbeidsorganisatie/innovatieve-arbeidsorganisatie>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organising for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness. In R.S. Sutton and B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behaviour*, vol. 1. Elsevier Science.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected: Sustained Performance in a Complex World* (3de ed.). New Jersey: Wiley & Sons Inc.

LiZeT: Loopbanen in Zelforganiserende Teams

Ans De Vos - Antwerp Management School
Melissa Plasschaert - Taborgroep
Frank De Craecker - Workitects

De Vos, A., Plasschaert, M., De Craecker, F., & Stuer, D. (2021). *Aan de slag met duurzame loopbanen in zelforganiserende teams: Evaluatie van de LiZeT (Loopbanen in Zelforganiserende Teams) methodiek* (onderzoeksrapport). Antwerpen: Antwerp Management School.

ABSTRACT

Een belangrijke sleutel tot een duurzame loopbaan vormt het werk dat mensen dagelijks doen en de directe context waarin ze dit werk doen, namelijk hun team. Het team als context voor loopbaanontwikkeling bleef tot nu toe wat onderbelicht, zowel in de academische literatuur als in het loopbaanbeleid van organisaties. De mogelijkheden hiervan aanboren is wat we met dit ESF-project 'Innovatie door exploratie' beoogden. We ontwikkelden een tool, LiZeT, om teamleden actief te engageren in hun loopbaanontwikkeling en dit mee te nemen in de teamwerking, daarbij de principes van zelforganisatie indachtig. De toolontwikkeling gebeurde volgens de Service Design Methodiek. In nauwe samenwerking met betrokkenen uit het veld volgden we een aantal stappen om tot het concept van LiZeT te komen. Daarbij werd op iteratieve wijze verschillende soorten informatie verzameld bij de beoogde doelgroepen van de dienstverlening (IAO-organisaties en medewerkers, IAO- en loopbaanconsulenten en -coaches).

De finale dienstverlening werd in een pilootfase uitgerold bij negen organisaties (uit de zorgsector, industrie en dienstverlening). We testten via een interventiestudie bij 198 medewerkers uit 33 teams de impact op loopbaanvaardigheden in het team, werkverdeling en duurzame loopbaan indicatoren. In elke organisatie werd random een experimentele en een controlegroep samengesteld. Voorafgaand aan de implementatie van de dienstverlening en op één tijdstip erna, werden bij beide groepen de uitkomst-parameters gemeten. De coronacrisis doorkruiste de uitvoering van de interventiestudie, waardoor het interventieprotocol niet helemaal zoals voorzien kon worden gevolgd. Toch blijkt uit de resultaten van de repeated measures analyses dat teams die de LiZeT-methodieken doorliepen, na afloop en in vergelijking met de controleteams significant meer reflecteren over loopbaanmotivatie. Een verhoogde reflectie over loopbaanmotivatie in het team gaat samen met een werkverdeling die meer rekening houdt met elkaars noden en mogelijkheden en met een hogere gepercipieerde inzetbaarheid, werkbaarheid, groei en verbinding.

Een belangrijke sleutel tot een duurzame loopbaan vormt het werk dat mensen dagelijks doen en de directe context waarin ze dit werk doen, namelijk hun team. Het team als context voor loopbaanontwikkeling bleef tot nu toe wat onderbelicht, zowel in de academische literatuur als in het loopbaanbeleid van organisaties. De mogelijkheden hiervan aanboren is wat we met dit ESF-project 'Innovatie door exploratie' beoogden. We ontwikkelden een tool, LiZeT, met als doel teamleden actief te engageren in hun loopbaanontwikkeling en dit mee te nemen in de teamwerking, daarbij de principes van zelforganisatie indachtig. We testten via een interventiestudie bij 198 medewerkers uit 33 teams de impact op loopbaanvaardigheden en duurzame loopbaan indicatoren.

Duurzame loopbanen in zelforganiserende teams

Eind 2017 startten de Antwerp Management School, Taborgroep en Workitects een ESFproject 'innovatie door exploratie'-project met als doel de loopbaanvooruitzichten van werkenden binnen de context van 'Innovatieve Arbeidsorganisaties' (IAO) te versterken. We speelden daarmee in op twee belangrijke tendensen binnen de arbeidsmarkt, die beide een gevolg zijn van de VOCA (Volatiel, Onzeker, Complex, Ambigu) omgeving waarbinnen organisaties werkzaam zijn en loopbanen vorm krijgen, maar die tot nu toe relatief onafhankelijk van elkaar werden bekeken (zowel binnen de meer academische literatuur als binnen de praktijk van organisaties). De eerste tendens is een toenemende klemtoon op zelforganisatie van de loopbaan en de tweede heeft betrekking op teams als context voor werk en loopbanen.

Het afbreken van hiërarchische bureaucratieën impliceert een afbraak van de typische carrière ladder, strikte regels voor promotie en opwaartse beweging. Nieuwe organisaties vereisen nieuwe kaders. Dit vraagt om een andere invulling van loopbanen en een ander loopbaanbeleid. Tegelijk zijn de uitdagingen op het vlak van duurzame loopbanen groter dan ooit: we moeten met zijn allen langer aan de slag in een snel veranderende context. Een duurzame loopbaan berust daarbij op vier stevige pijlers: werkbaarheid, inzetbaarheid, groei en verbinding (De Vos, Van der Heijden, & Akkermans, 2020). Werkbaarheid betekent dat medewerkers doorheen hun loopbaan op een evenwichtige manier de stress en de fysieke werklast van het werk aankunnen, daarbij rekening houdend met wat hun persoonlijke levenscontext toelaat of mogelijk maakt. Inzetbaarheid maakt dat medewerkers ingezet worden op hun talenten en nieuwe competenties ontwikkelen, die maken dat ze hun kansen op het behouden van werk of het vinden van ander werk hoog houden. Groei betekent letterlijk ervoor zorgen dat mensen kunnen blijven groeien in hun loopbaan, waarbij groei ook het verruimen van competenties en impact op de job zelf betekent en veel breder wordt gezien dan enkel hiërarchische groei. Verbinding betekent het blijven voelen van een connectie tussen zichzelf, de job en de organisatie – het gevoel van zinvol werk te doen en te ervaren dat men bijdraagt aan iets 'wat ertoe doet'.

Duurzame loopbanen zijn in eerste instantie belangrijk voor werknemers zelf: wie ervaart dat men doorheen het werk van alledag zichzelf 'opbrandt', wiens competenties verouderd zijn of overbodig worden, wie geen perspectief heeft of wie het gevoel van verbinding met de organisatie kwijt is, dreigt af te haken of uit de boot te vallen – loopbanen hebben in die zin een belangrijke impact op het leven van mensen, niet enkel als bron van inkomen maar ook voor hun mentaal welzijn. Ook organisaties hebben baat bij duurzame loopbanen: om productieve, betrokken en geëngageerde werknemers te vinden en te behouden, is aandacht voor wat de loopbaan duurzaam maakt kritisch. Organisaties die hieraan voorbijgaan en niet inzetten op de toekomstbestendigheid van hun mensen, riskeren achterop te raken en de noodzakelijke wendbaarheid te missen om snel te kunnen schakelen. Ten slotte zijn duurzame loopbanen van belang voor een vlot werkende arbeidsmarkt. Duurzame loopbanen worden reeds langer naar voor geschoven als beleidsprioriteit – het belang ervan wordt in de huidige context en de disrupties die de coronacrisis met zich meebrengt extra duidelijk: in een globale socio-economische context waarin onvoorspelbaarheid door de snelle verandering sleutelwoorden worden, is het niet enkel belangrijk dat werknemers de juiste competenties blijven ontwikkelen voor hun inzetbaarheid op de ruimere arbeidsmarkt, maar ook dat ze de veerkracht hebben of kunnen ontwikkelen om met veranderingen om te gaan.

Uit onderzoek naar loopbanen blijkt dat zelfsturing een belangrijke antecedent is van duurzame loopbanen (zie onder andere De Vos & Van der Heijden, 2015). De context heeft daarbij een significante invloed: zowel rechtstreeks door te investeren in loopbaancompetenties, maar ook onrechtstreeks door in te werken op de factoren die zelfsturing in de loopbaan bevorderen. Medewerkers die meer zelfsturend zijn in hun loopbaan, zijn significant meer geneigd om initiatief te nemen om hun inzetbaarheid op peil te houden, zoeken actiever naar mogelijkheden om hun talenten in te zetten in hun job en staan meer open voor veranderingen in hun loopbaan.

Duurzame loopbanen zijn echter geen zaak van werknemers alleen - ze vormen een gedeelde verantwoordelijkheid, waarbij het belangrijk is om werknemers te ondersteunen in hun eigenaarschap over hun eigen loopbaan. Iedere werknemer is uniek wanneer we het geheel van individuele talenten, interesses, ervaring, waarden, noden, enzovoort samennemen. Bovendien wijzigen deze elementen en het belang ervan doorheen de levensloop en hangen ze samen met wat mensen in hun ruimere leven meemaken. Dit maakt zelforganisatie een belangrijke hefboom tot een duurzame loopbaan. Werknemers dienen met andere woorden over de nodige loopbaanvaardigheden te beschikken om voor zichzelf te bepalen wat hun loopbaan duurzaam maakt en hoe ze hiertoe actie kunnen ondernemen.

Tegelijk krijgen loopbanen niet vorm in een vacuüm - de context speelt hierin een belangrijke rol. We kunnen die context erg ruim zien: kenmerken van de arbeidsmarkt als geheel, van de sector en de organisatie. Deze laatste is uiteraard bepalend voor de loopbaanmogelijkheden en kansen tot een duurzame loopbaan. Organisaties die een duurzaam loopbaanbeleid voeren, stimuleren en ondersteunen werknemers om loopbaanvaardigheden te ontwikkelen en hebben in hun ruimere hr-beleid aandacht voor de vier pijlers van duurzame loopbanen, en hun onderlinge verbinding.

Een tot nu toe wat onderbelichte dimensie van de context is het team waarbinnen mensen aan de slag zijn. Het is door het werk van alledag dat de loopbaan vorm krijgt en er mogelijkheden tot duurzame loopbanen worden gegenereerd - of net niet. Veel van het werk vindt vandaag plaats binnen een teamcontext, waarbij werknemers samen aan de slag gaan, en in meerdere of mindere mate van elkaar afhankelijk zijn om teamdoelstellingen te helpen realiseren. In die zin vormt het team een belangrijke factor in het creëren van duurzame loopbanen. Hoe het werk verdeeld wordt tussen collega's, en de creativiteit en flexibiliteit die hierin getoond wordt, kan invloed hebben op werkbaarheid, en door het opnemen van (afwisselende) rollen in een team kan inzetbaarheid worden vergroot. Een team dat goed samenwerkt, creëert mogelijkheden tot verbinding. Door elkaar te ondersteunen, coachen, uit te dagen worden groeikansen gecreëerd.

Dit is nog meer uitgesproken wanneer we ons richten op zelforganiserende teams: teams die vanuit de organisatie de vrijheid hebben om zichzelf te organiseren, om hun werking in het team zelf te regelen (bijvoorbeeld door taken en rollen onderling te verdelen). Ook hier komt het begrip eigenaarschap opnieuw naar voor, waarbij de uitdaging erin bestaat om teamleden bij de verdeling van taken en rollen verder te laten kijken dan functionele kaders. Een ruimere blik op het verbinden van de teamopdracht met de talenten, noden en mogelijkheden van teamleden creëert kansen voor duurzame loopbanen maar komt ook de teamwerking ten goede. Vooral wanneer deze aanpak dynamisch gebeurt en rollen niet, net zoals functiebeschrijvingen, verstarrend gaan werken.

Wat is LiZeT?

LiZeT is een acroniem voor Loopbanen in Zelforganiserende Teams. LiZeT is opgebouwd rond vijf componenten en een borgingssysteem om teams te helpen omgaan met vraagstukken waar teamwerking en loopbanen elkaar kruisen. De tools zijn ontwikkeld om de verschillende uitdagingen rond loopbanen in zelforganiserende teams aan te pakken, in een logische volgorde.

De vijf componenten zijn:

1. Loopbaanactief team: een team dat de duurzame loopbaanbouwstenen van een team kent en actief benut. Deze bouwstenen zijn werkbaarheid, inzetbaarheid, groei en verbinding. Dit team beseft tevens dat deze vier bouwstenen in wisselwerking staan met een teamwerking gekenmerkt door resultaatgerichtheid, waardenvolheid, competent en georganiseerd zijn.
2. Resultaatgericht team: een team dat de juiste meerwaarde creëert, teamleden die weten wanneer ze goed bezig zijn om de verwachtingen van bepaalde groepen in te vullen.

3. Bewust waardenvol team: een team dat bewust werkt volgens een aantal waarden die zich bewust vertalen in het juiste gedrag, waarbij de teamleden elkaar daarover kunnen aanspreken.
4. Competent team: een team dat samen competent is om de toegewezen opdracht op te pakken.
5. Georganiseerd team: een team dat impact heeft en zichzelf (autonoom) kan organiseren om de toegewezen opdracht optimaal te verdelen

Door de methodieken te gebruiken die horen bij de vijf componenten creëren teams hun teampaspoort. Ook het individu wordt aangemoedigd in het actiever opnemen van de eigen loopbaan door met deze vijf componenten aan de slag te gaan. De resultaten hiervan komen samen in het individueel medewerkerspaspoort.

Deze methodieken worden idealiter begeleid door een spelbegeleider (bijvoorbeeld een teamcoach) die een ééndagse, toegankelijke opleiding heeft genoten rond loopbanen in zelforganiserende teams. De bijbehorende, laagdrempelige handleiding laat toe aan de spelbegeleider en aan teams om gemakkelijk aan de slag te gaan met de methodieken.

Ontwikkeling van LiZeT

LiZeT werd ontwikkeld in het kader van een 'Innovatie door exploratie'-project gefinancierd door ESF Vlaanderen. We gebruikten daarvoor de Service Design Methodiek. Deze methodiek maakt voornamelijk gebruik van onderzoek-, ontwerp-, en validatietechnieken uit het vakgebied 'Human Centered Design' en maakt de koppeling met dienstinnovatie. Het initiële objectief was om een dienstverlening te ontwikkelen specifiek voor organisaties in de zorg en industriesector die reeds gekanteld zijn naar een Innovatieve Arbeidsorganisatie (IAO). Doorheen de exploratiefase van het project hebben we onze focus scherper gesteld door ons te richten op teams eerder dan de organisatie als geheel, en met name op zelforganiserende teams - die niet noodzakelijk beperkt zijn tot de IAO-context. Bovendien is de uiteindelijke tool ruimer inzetbaar dan de initieel vooropgestelde sectoren.

Tijdens de exploratiefase van het project doorliepen we, in nauwe samenwerking met betrokkenen uit het veld, een aantal stappen om tot het concept van LiZeT te komen. Daarbij werd op iteratieve wijze verschillende soorten informatie verzameld bij de beoogde doelgroepen van de dienstverlening (IAO-organisaties en medewerkers, IAO- en loopbaanconsulenten en -coaches):

- Probe-oefening (kwalitatieve en kwantitatieve data)
- Clusteranalyse op kwantitatieve data van loopbaansurvey van de SD Worx leerstoel 'duurzame loopbanen'
- Multiple case study bij IAO-organisaties en medewerkers, data verzameld door middel van interviews en focusgroepen
- Co-creatie workshop met experts vanuit de sectorfederaties, opleidingssector en loopbaanconsultancy, door middel van customer journey analyse, Lego prototyping en 'visual harvesting'
- Focusgroep met leden van IAO-netwerk van ESF
- Bevraging over dienstverleningsconcept bij IAO-organisaties, medewerkers in zelfsturende teams, en consultants/coaches rond IAO en loopbanen

Alle informatie werd op het einde van de exploratiefase samengebracht in een ontwerpopdracht die in de innovatiefase verder werd uitgewerkt tot de huidige LiZeT-tool. Daarbij werden verschillende prototypes van mogelijke diensten of tools uitgewerkt volgens een iteratief co-creatie proces van (samen) bouwen, testen en leren. Het projectteam was daarbij aan zet, in nauwe afstemming met de stakeholders die ook al in fase 1 waren betrokken. Het concept van onze dienstverlening evolueerde daarbij van een 'Loopbaantoolkit' voor organisaties om rond de loopbanen van medewerkers aan de slag te gaan, naar een set van (speelse) methodieken waarbij we het toepassingsgebied verruimden naar zelforganiserende teams, al dan niet binnen de context van een IAO - genaamd 'LiZeT'.

Deze set van methodieken beoogt om zelforganiserende teams zelf aan de slag te laten gaan rond het loopbaanthema (*empowerment*), in plaats vanuit human resources of het strategisch niveau, en beoogt om door middel van individuele en teamopdrachten de verbinding te zoeken tussen de loopbaannoden van het individu en de noden van het team (en de organisatie).

De methodieken en hun onderlinge samenhang werden verder verfijnd, nog steeds volgens de principes van co-creatie met stakeholders (waarbij er ook vijf testrondes waren bij verschillende teams uit de zorg- en dienstensector), in samenwerking met spelontwikkelaar De Aanstokerij. Tevens werd een handleiding en ééndaagse opleiding voor spelbegeleiders uitgewerkt en uitgetest. Het geheel werd samengebracht in een draaiboek dat, samen met de methodieken, te vinden is op www.lizet.be.

Impact van LiZeT - interventiestudie

Methodologie en steekproef

De finale dienstverlening werd in een pilootfase uitgerold bij negen organisaties, waarbij we twee vragen wilden beantwoorden. Als eerste willen we weten of LiZeT ertoe leidt dat teams meer actief rond loopbanen aan de slag gaan en hiermee rekening houden bij de werkverdeling? Als tweede stellen we de vraag of LiZeT de werkbaarheid, inzetbaarheid, groei en verbinding (de vier indicatoren van een duurzame loopbaan) van de teamleden bevordert?

We voerden een interventiestudie uit bij 198 medewerkers in zelforganiserende teams uit negen organisaties (uit zorg, industrie en dienstverlening), aangevuld met een focusgroep met spelbegeleiders. In elk van deze organisaties werd random een experimentele groep en een controlegroep samengesteld. De experimentele groep bestond uit teams die de LiZeT dienstverlening doorliepen (opleiding voor interne spelbegeleider plus het team speelde alle spelmethodieken). De controlegroep bestond uit teams die de dienstverlening op dat moment niet doorliepen.

Voorafgaand aan de implementatie van de dienstverlening en op één tijdstip erna, werden bij beide groepen een aantal uitkomst-parameters gemeten. Door de verandering te meten tussen de parameters voor en na de implementatie van de dienstverlening bij de werknemers in de experimentele groep, en deze af te zetten tegen de verandering in de parameters bij de controlegroep, kunnen we de impact van de dienstverlening op de experimentele groep nagaan.

De uitvoering van het vooropgestelde onderzoeksdesign verliep niet helemaal zoals voorzien. Ten eerste waren er twee organisaties die in de loop van het project afhaakten omwille van redenen extern aan dit project. Ten tweede had de uitbraak van de COVID-19-pandemie ook op dit onderzoek een substantiële impact. De meeste teams ervaarden hierdoor wijzigingen in hun manier van werken en in de teamsamenwerking. Bovendien werden de teams uit de zorgsector direct getroffen door de crisis waardoor het spelen van de methodieken niet aan de orde was. Daarom werd de tweede bevragingronde (voorzien mei-juni 2020) uitgesteld tot het najaar. Het is belangrijk om bij de interpretatie van de resultaten de invloed van deze gezondheidscrisis in het achterhoofd te houden. Niet enkel is hierdoor het ritme in het doorlopen van de methodieken verstoord geweest, ook de timing tussen beide bevragingen is hierdoor veel langer geworden dan voorzien. Samen met het feit dat ook bij de bevraging in oktober COVID-19 terug volop woedde, leidde dit ertoe dat de uitval van respondenten groter was dan voorzien.

In de eerste ronde werkten er 494 medewerkers mee aan het onderzoek, 40% van hen nam deel aan de tweede bevraging. Het aantal cases waarop de impactanalyse kon worden uitgevoerd, bedraagt 198 medewerkers, werkzaam binnen 33 verschillende teams uit 7 organisaties. Daarvan hebben er 112 de LiZeT-methodieken doorlopen (experimentele groep), 86 niet (controlegroep). De gerealiseerde respons ligt aanzienlijk lager dan wat was vooropgesteld. Daardoor moest ook het analyseplan aangepast worden.

De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 43,85 jaar ($SD = 10,29$), hun gemiddelde anciënniteit in de organisatie bedraagt 12,75 jaar ($SD = 10,12$). De meerderheid van de respondenten is vrouw (81,3%) en de helft (50,0%) werkt in een voltijds regime. De meerderheid heeft een opleiding genoten via hoger onderwijs buiten de universiteit (41,9%).

De vragenlijsten op tijdstip een en twee waren identiek aan elkaar, met uitzondering van een aantal vragen die peilden naar de evaluatie van de LiZeT-methodieken en de spelbegeleiding die op tijdstip twee werd toegevoegd voor de experimentele groep. We hanteerden hiervoor gevalideerde schalen die in eerder (internationaal) onderzoek werden ontwikkeld (voor gedetailleerde omschrijvingen, zie het onderzoeksrapport). Volgende constructen werden hierbij gemeten:

- Loopbaanvaardigheden in het team: reflectie op motivatie en op kwaliteiten in het team, netwerken binnen het team, profilering binnen het team.
- Psychologische veiligheid in het team (controlevariabele).
- Werkverdeling rekening houdend met ieders behoeften en mogelijkheden.
- Duurzame loopbaan indicatoren: werkbaarheid, inzetbaarheid, groei en verbinding.

Leidt het gebruiken van de LiZeT-methodieken tot een versterking van loopbaanvaardigheden in het team?

We voerden via SPSS *repeated measures* analyses uit om te onderzoeken of het doorlopen van de LiZeT-methodieken leidt tot een verandering in loopbaanvaardigheden in het team. We construeerden een model voor elk van deze uitkomsten waarbij anciënniteit, geslacht, diploma, organisatie en het soort team (uitvoerend of ondersteunend) als controlevariabelen werden opgenomen. We verwachtten dat psychologische veiligheid een modererende rol zou kunnen spelen, met andere woorden dat een psychologisch veilig klimaat in het team een randvoorwaarde is om een effect van LiZeT te kunnen zien.

Uit onze analyses blijkt dat de interventie een significant effect heeft op de 'reflectie op motivatie in het team', voor zoverre de psychologische veiligheid in het team hoog ligt. Teams met een hoge psychologische veiligheid profiteren van de positieve effecten van de interventie. Lage psychologische veiligheid maakt dat de impact van de interventie niet significant is. Dit wijst dus op een belangrijke randvoorwaarde om in teams zelforganiserend rond loopbanen aan de slag te gaan.

De invloed op de overige drie dimensies van loopbaanvaardigheden in het team (reflectie op kwaliteiten, netwerken, profilering) is niet significant. We onderzochten ook of er een invloed van LiZeT was op de andere variabelen (duurzaamheid van de loopbaan en werkverdeling), maar hiervoor werd er geen evidentie gevonden.

Bevordert aandacht voor loopbanen in het team loopbaanuitkomsten en werkverdeling?

Niet enkel directe effecten zijn relevant, maar ook de vraag of de reflectie op motivatie in het team, die door LiZeT wordt bevorderd, een invloed heeft op de duurzaamheid van de loopbaan en de manier waarop werk in het team wordt verdeeld.

We toetsten daarom of de verandering in reflectie op motivatie binnen het team samenhang met elk van de vier indicatoren van een duurzame loopbaan door te controleren voor reflectie op motivatie op teamniveau op tijdstip een, de waarde van de vier duurzame loopbaanindicatoren op tijdstip een, en de demografische variabelen. Uit deze analyses blijkt een significante positieve samenhang tussen verandering in reflectie op motivatie binnen het team en werkbaarheid, inzetbaarheid, groei en verbinding. Dit effect suggereert dat LiZeT onrechtstreeks de duurzaamheid van de loopbaan ten goede komt.

Met andere woorden, wanneer teamleden meer actief in dialoog gaan met elkaar over hun loopbaanmotieven (en in de vorige paragraaf zagen we dat dit gestimuleerd wordt via de LiZeT-methodieken), dan komt dit de perceptie van inzetbaarheid, werkbaarheid, verbinding en groei van de teamleden ten goede.

Bovendien zien we ook een positieve samenhang tussen verandering in reflectie op motivatie binnen het team en de werkverdeling. Dialoog over elkaars loopbaanmotieven in het team bevordert een werkverdeling die rekening houdt met individuele noden en wensen.

Kwalitatieve input

Doorheen de verschillende testrondes tijdens de ontwikkelfase, via nauwe opvolging van de spelbegeleiders tijdens de impactstudie en in een focusgroep met hen achteraf, verzamelden we ook kwalitatieve feedback. We bevroegen ook de LiZeT-teamleden naar hun ervaringen met de methodieken. Zowel de teamleden als spelbegeleiders zijn algemeen positief over de verhoogde aandacht voor loopbanen die door LiZeT binnen het team wordt gestimuleerd. Zo vermelden de spelbegeleiders de open dialoog over loopbanen in het team die rolverdeling verrijkt en mensen uit hun comfortzone haalt. Afhankelijk van de bestaande hr-processen omtrent loopbanen in de organisatie, worden sommige methodieken daarvoor als meer of minder essentieel beschouwd. Vooral in organisaties waar er voordien weinig aandacht voor loopbanen bestond, wordt als meerwaarde benoemd dat LiZeT medewerkers ook individueel aanzet om meer eigenaarschap over hun loopbaan op te nemen.

Voornaamste conclusies impactevaluatie

Loopbaan in eigen handen nemen is een mantra dat in het discours rond loopbanen erg op de voorgrond staat. Maar heel wat organisaties en werknemers worstelen met de vraag hoe je dit concreet maakt. LiZeT biedt daarvoor een oplossing. Daarbij is het, voortgaande op onze resultaten, niet realistisch om te verwachten dat het aan de slag gaan met de methodieken rechtstreeks tot een meer duurzame loopbaan leidt. Wel zien we een impact via een verhoogde aandacht voor elkaars loopbaanmotieven binnen het team. Dit is een belangrijke vaststelling: professioneel samenwerken en het verdelen van rollen en taken in teams, ook zelforganiserende teams, wordt doorgaans eerder benaderd vanuit een taakgerichte en competentiegerichte insteek. Ons onderzoek suggereert dat niet enkel het 'kunnen' van belang is om mee te nemen in de teamwerking, maar ook het 'willen' en dit vanuit een ruimer loopbaanperspectief. Via de LiZeT-methodieken wordt vooral deze dimensie van loopbaanvaardigheden (beter inzicht in elkaars loopbaanmotieven in het team) verhoogd. Dit strookt ook met de inbreng van de spelbegeleiders tijdens de focusgroep: de aanvulling van de fleximatrix met informatie over loopbaanmotieven ('team fixing' oefening) werd als grootste toegevoegde waarde van LiZeT ervaren. Psychologische veiligheid is hierbij een belangrijke randvoorwaarde. LiZeT invoeren in een team waar er een gebrek aan vertrouwen is om zich kwetsbaar op te stellen en openlijk zaken over de loopbaan te delen, zal - zo suggereren onze resultaten - weinig impact hebben. LiZeT kan dus met andere woorden niet gezien worden als een vervangmiddel om een teamdynamiek die niet goed zit, op te lossen.

Onze conclusies zijn gebaseerd op meer dan enkel de statistische toetsing van de impact van de interventie. Wat deze betreft, beperkt de uitval door corona immers de validiteit en generaliseerbaarheid van onze bevindingen - vervolgonderzoek is daarom nodig. Bovendien heeft de coronacrisis de manier waarop teams samenwerken fundamenteel dooreengeschud, waardoor de interventie niet in de juiste omstandigheden heeft plaatsgevonden. We merken ten slotte op dat het mogelijk is dat, ook bij een perfect uitgevoerd interventieprotocol, de effecten van LiZeT zich pas manifesteren na verloop van tijd en na het herhaald doornemen van de LiZeT-methodieken - of dat de impact slechts door enkele en niet alle methodieken wordt gerealiseerd.

Beleidsaanbevelingen

We formuleren ten slotte nog enkele ruimere inzichten en aanbevelingen op basis van ons onderzoek.

Functionele kaders in vraag stellen. Functionele kaders, die vaak nog versterkt worden door beloningssystemen al dan niet vastgelegd in CAO's, zorgen ervoor dat medewerkers taakgericht georiënteerd in hun job (blijven) staan. Deze kijk op arbeid is niet in elke organisatie meer relevant, zeker als men wil inzetten op een resultaat-gerichte arbeidsorganisatie waarbij medewerkers de mogelijkheid moeten hebben om hun jobinhoud zelf vorm te geven om tegemoet te komen aan veranderende prestatie-eisen. LiZeT reikt aan om te kunnen werken binnen of naar deze principes, maar de wetgevende kaders maken het soms niet mogelijk wat intrinsiek vanuit de medewerkers wel zou kunnen. Mocht men de kaders kunnen of mogen overstijgen, zou dit zeker een andere, juistere dynamiek binnen een moderne arbeidsorganisatie kunnen bevorderen.

Kijk op loopbanen verbreden. Succesvol zijn in de organisatie vertaalt zich vaak in verticale loopbaan-modellen. Het breed inzetbaar maken van medewerkers door in te zetten op taakverbreding en taakverrijking, versterkt de noodzaak aan initiatieven die horizontale loopbaanpaden en de ontwikkeling ervan maatschappelijk sterker aanvaard maken en als evenwaardig aan verticale loopbaanontwikkelingen worden beschouwd. Vanuit het LiZeT-project kunnen we de stijgende relevantie van dit principe enkel onderschrijven en bieden we mogelijkheden om de focus van loopbaanontwikkeling te leggen op de kern van wat loopbanen duurzaam maakt.

Eigenaarschap over de loopbaan stimuleren. LiZeT kan helpen om het loopbaandenken en -handelen van werknemers te versterken en vormt zo een tool voor werknemers om hun rol als 'architect van de eigen loopbaan' waar te maken. Door de dialoog met collega's in het team over loopbanen, worden werknemers uitgedaagd en ondersteund om te benoemen wat hun noden en wensen zijn, welke kwaliteiten ze hebben en welke competenties ze verder willen ontwikkelen. LiZeT stimuleert hierdoor een proactieve houding ten opzichte van de loopbaan en maakt het mogelijk om in een positief klimaat dit thema te bespreken. Dit werkt mobiliserend – want wanneer het loopbaanthema enkel aan bod komt wanneer er zich een 'probleem' voordoet, wordt het al snel iets wat men liever uit de weg gaat.

Een inclusieve benadering volgen. Loopbaanontwikkeling wordt nog vaak geassocieerd met hoog-geschoolden. We werkten in onze studie ook met uitvoerende teams (onder andere logistiek personeel in een zorginstelling). Net voor deze groep wordt een sterke meerwaarde van LiZeT aangehaald. Bovendien wordt iedereen in het team betrokken bij LiZeT waardoor het Mattheüseffect wordt tegengegaan. Een valkuil bij loopbaanzelfsturing is immers dat alles aan de persoon wordt overgelaten en dat daardoor enkel diegenen die al ambitieus en proactief bezig zijn met hun loopbaan, zich aangesproken voelen. Door de LiZeT-methodieken als team te doorlopen en via de borgingsmechanismen wordt iedereen betrokken.

De arbeidsmarkt, organisaties en loopbanen veranderen in een sneltempo. Door nieuwe kaders uit te werken en te vertalen in concrete methodieken, zoals LiZeT, bouwen we mee aan een wervend alternatief loopbaanmodel dat medewerkers engageert in hun eigen loopbaan. LiZeT maakt duidelijk dat hiervoor geen grote organisatiestructuren of complexe systemen nodig zijn. LiZeT vertrekt van het werk van alledag en de (sociale) context van het team – en focust zich zo op wat de kern van een loopbaan uitmaakt.

BIBLIOGRAFIE

- De Vos, A., & Van der Heijden, B. (Eds.) (2015). *Handbook of research on sustainable careers*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- De Vos, A., Van der Heijden, B., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196.

Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk
ISSN 2736-6383

REDACTIE:

Ruben De Smet, Boie Neefs, Ines Penders, Bart Scholiers, Michelle Sourbron,
Gert Theunissen, Gaëtan Van Impe, Sarah Vansteenkiste

REDACTIESECRETARIAAT:

Katrien Wauters
Steunpunt Werk
Vlamingenstraat 83, bus 3552
3000 Leuven
Tel. 016/32.32.39
overwerk@kuleuven.be

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER:

Sarah Vansteenkiste
Vlamingenstraat 83, bus 3552
3000 Leuven

De inhoudelijke verantwoordelijkheid voor de opgenomen artikels berust bij de auteurs.

ONTWERP EN VORMGEVING:

Altera bvba