

De werkgeversgroepering als instrument voor pooling van werknemers over verschillende bedrijven binnen de sector van transport en logistiek in Limburg

Coomans, S., Vanderpoorten, A., Lamberts, M., Hendrickx, F., & Struyven, L. (2015). *Naar een pool van flexibele werknemers voor transport en logistiek in Limburg*. Onderzoek uitgevoerd door HIVA en Instituut voor Arbeidsrecht KU Leuven in opdracht van Logistiek Platform Limburg. Leuven: HIVA – KU Leuven.

De sector van transport en logistiek is een van de sectoren die sterk onderhevig is aan pieken in de behoefte aan extra tijdelijk personeel. Het realiseren van een optimale personeelsbezetting in functie van de flexibiliteitsbehoeften blijkt voor steeds meer ondernemingen echter een moeilijke opgave te zijn. Ondernemingen botsen door de toenemende flexibiliteitsbehoeften sneller op de grenzen van de bestaande flexibiliteitsmaatregelen, het wordt steeds moeilijker om geschikt en flexibel personeel te vinden dat onmiddellijk en breed inzetbaar is gedurende piekperiodes. Werknemers poolen tussen verschillende ondernemingen kan een oplossing bieden. Dit onderzoek peilt naar de behoeften, mogelijkheden en voorwaarden voor de organisatie van een pool voor flexibele werknemers in de transport en logistiek in Limburg. Deze studie werd uitgevoerd door het HIVA-KU Leuven en het Instituut voor Arbeidsrecht van de KU Leuven, in opdracht van het Logistiek Platform Limburg, werkzaam onder de koepel van de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij Limburg. Het onderzoek bestond uit een marktbevraging, een juridische studie en een participatieve denkoefening via workshops over de wenselijkheid en haalbaarheid van poolwerking bij bedrijven in de sector van transport en logistiek in Limburg.

Het belang van de sector transport en logistiek als een van de speerpuntsectoren in Limburg is duidelijk. De sector transport en logistiek stelt vandaag zo een 10 000 mensen tewerk (indirect 16 000), ongeveer 10% van de totale tewerkstelling in Limburg. Verschillende studies wezen al op het groeipotentieel van deze sector in Limburg en de kansen die hierin schuilen om ook meer werkgelegenheid te creëren.

Binnen de sector van transport en logistiek is de personeelsfactor echter vaak een zwakke schakel. Een van de knelpunten die uit de sector weerklinkt, is het tekort aan goed opgeleide werkrachten. Jobs binnen de sector worden vaak gekenmerkt door ongunstige arbeidstijdsregelingen en een hoge werk- en tijdsdruk. Ook is de sector in volle evolutie en in vele beroepen in de logistieke sector zijn de taken de laatste jaren complexer geworden door de

digitalisering en informatisering van de werkvloer. Daarnaast spelen specifieke eisen en regels rondom veiligheid en kwaliteit steeds meer een rol, waardoor de bijscholingscomponent in sommige functies belangrijker wordt. Van kandidaten wordt ook steeds meer flexibiliteit en polyvalentie vereist als gevolg van piekperiodes in de seizoensgebonden of klantgebonden vraag. Terwijl een onderneming kan anticiperen op de voorspelbare pieken en dalen ten gevolge van seizoensflexibiliteit, is dat voor een klantgebonden vraag veel moeilijker aangezien de planningscyclus in sommige gevallen steeds korter wordt. Omwille van de toegenomen competitiviteit en de kortere planningscycli in logistieke ketens wordt dan ook verwacht dat tijdelijke extra werkkrachten over de noodzakelijk competenties attesten en/of ervaring beschikken om onmiddellijk inzetbaar te kunnen zijn. Deze factoren zorgen ervoor dat de lat voor potentiële kandidaten voor tijdelijke en flexibele jobs steeds hoger komt te liggen in termen van verwachte competenties. Op het juiste moment voldoende getraind personeel vinden voor tijdelijke jobs, blijkt dus voor de ondernemingen in de sector niet langer een evidentie te zijn.

Vanuit de sector is er dus een voortdurende vraag naar extra en tijdelijke werknemers, die bij voorkeur al enige kennis en ervaring hebben binnen de sector, en die kunnen ingezet worden op momenten waarop men kampt met een onderbezetting in het personeelsbestand. Het tekort aan goed opgeleide en onmiddellijk inzetbare arbeidskrachten, en de toenemende fluctuatie in de vraag zorgen voor een nood aan nieuwe formules om de flexibiliteit in de sector beter te kunnen organiseren. Ook uit de bevraging van de Limburgse ondernemingen uit de transport en logistiek in het kader van deze studie blijkt dat ondernemingen vaak geconfronteerd worden met de beperkingen van bepaalde flexibiliteitsvormen of dat zij te klein in omvang zijn om het flexibiliteitsvraagstuk optimaal op te lossen binnen de eigen organisatie. Daarom weerklinkt vanuit de sector de wens voor het verkennen van de mogelijkheden van *poolwerking*, namelijk het uitwisselen van werkkrachten tussen ondernemingen binnen een afgesproken samenwerkingsverband. Op die manier zouden opgeleide en ingewerkte 'ready-to-work' arbeidskrachten op tijdelijke basis kunnen uitgewisseld worden tussen ondernemingen. Door deze flexibiliteit over personeelsbestanden heen

kan de competitiviteit van logistieke en transportgerelateerde bedrijven in Limburg worden verhoogd.

Marktonderzoek

In deze studie wordt de wenselijkheid en haalbaarheid van het uitwisselen van werknemers tussen bedrijven in de sector transport en logistiek onderzocht. In verkennende gesprekken en de marktbevraging (via websurvey) werd gepeild naar hoe ondernemingen momenteel de flexibiliteitsbehoeften opvangen en naar hun interesse voor poolwerking. De verkenning van behoeften vormt de eerste stap om de mogelijkheden en bereidheid na te gaan voor het uitwisselen van werknemers tussen werkgevers, om zo de flexibiliteitsbehoeften van de betrokken organisaties beter te kunnen opvangen, met aandacht voor duurzame en kwaliteitsvolle tewerkstelling van werknemers. Door het poolen van werknemers op geaggregeerd en bedrijfsoverstijgend niveau, zou men zo ook tot een betere afstemming van de benodigde arbeidscapaciteit op het werkaanbod kunnen komen op het niveau van de onderneming zelf en tegelijkertijd tegemoet komen aan het bieden van meer zekerheid voor (anders tijdelijke) werknemers.

Een eerste vaststelling is dat voor een bepaalde groep van organisaties het geheel van huidige flexibiliteitsvormen onvoldoende (gedeeltelijk of helemaal niet) tegemoet komt aan de wisselende behoeften aan flexibele profielen in transport en logistiek. Voor sommige ondernemingen is er op sommige momenten in het jaar, ondanks het veelvuldig gebruik van uitzendarbeid, een duidelijke behoefte aan extra tijdelijke, onmiddellijk en flexibel in te zetten werkkrachten in de transport en logistiek.

De marktverkenning via websurvey toont aan dat de flexibiliteitsbehoeften erg diffuus kunnen zijn en dat het hebben van een behoefte aan uitwisselbaarheid tussen werkgevers van goed opgeleide, tijdelijke inzetbare werknemers zeker niet altijd synoniem staat voor het hebben van dezelfde of complementaire flexibiliteitsbehoefte.

Afhankelijk van de onderneming wenst men dat de pool tegemoet komt aan voorspelbare seizoensflexibiliteit dan wel aan eerder onvoorspelbare ad-hoc flexibiliteit (of aan nog andere specifieke

vormen van flexibiliteit). Uit de websurvey blijkt er duidelijke interesse in poolvorming om pieken en dalen op te vangen ten gevolge van ad-hoc vraagbehoefes (onvoorspelbare flexibiliteit), maar ook ten gevolge van pieken in de vraag, vrije dagen en verlofperiodes (voorspelbare flexibiliteit). Deze interesse is vooral aanwezig bij de grotere bedrijven. Via een piekanalyse willen we zicht krijgen op de voorspelbare periodes waarin pieken en dalen in de vraag naar bijkomende personeelsinzet voorkomen en of er hierin complementariteit tussen bepaalde organisaties kon worden vastgesteld. Uit deze piekanalyse blijkt dat flexibiliteitsbehoeften van verschillende ondernemingen echter vaak samenvallen in de tijd, wat ervoor zorgt dat ondernemingen in dezelfde periodes een onderbezetting hebben van dezelfde profielen. Uit deze vaststelling leiden we af dat aanvragen van ondernemingen voor extra personeelscapaciteit aan het adres van de pool voornamelijk in dezelfde periode zullen vallen, waardoor werknemers niet het hele jaar door exclusief in eenzelfde sector kunnen tewerkgesteld worden.

De bevraging geeft echter geen grootte-orde van de ad-hoc flexibiliteit, wel (via de piekanalyse) van de benodigde seizoensflexibiliteit. Mogelijk is een samenwerking op grote schaal voor het opvangen van deze ad-hoc flexibiliteit wel een basis voor poolwerking. Ook hier kan men de vraag stellen in welke mate duurzame tewerkstelling aan de poolwerknemers kan gegarandeerd worden en of bijvoorbeeld uitzendarbeid dan niet beter geplaatst is om deze flexibiliteit te organiseren.

Uit de piekanalyse blijkt dus dat in theorie samenwerking tussen ondernemingen mogelijk is, maar mogelijk enkel op kleine schaal aangezien pooling in de eerste plaats alleen werkbaar is voor bedrijven die met complementaire flexibiliteitsbehoeften kampen.

Precondities voor poolwerking

Uit de studie blijkt dat een initiatief tot poolwerking best wordt gericht vanuit een homogene maar complementaire flexibiliteitsbehoefte. Een homogene flexibiliteitsbehoefte is een gedeelde flexibiliteitsbehoefte tussen werkgevers, geïnteresseerd in het uitwisselen van werknemers, die kan dienen

als basis voor poolwerking. Dit betekent niet dat een samenwerkingsverband gericht op diverse behoeften niet kan functioneren; het vergroot alleen de complexiteit van de samenwerking. Ook de complementariteit van de flexibiliteitsbehoefte tussen de ondernemingen speelt een sleutelrol. Werknemers doorheen het jaar roteren tussen verschillende werkgevers op structurele basis, kan alleen wanneer er een temporele complementariteit is van periodes van onder- en/of overbezetting tussen de bedrijven. Vaak vallen flexibiliteitsbehoeften voor verschillende ondernemingen immers op eenzelfde moment, waardoor het merendeel van de ondernemingen in dezelfde periodes met een onder- of overbezetting voor een specifiek profiel zitten. De wetmatigheden van de arbeidsmarkt zorgen ervoor dat de vraag naar flexibele arbeid vaak in dezelfde periodes valt (maanden, weken, dagen): voor de seizoensflexibiliteit betreft dit voornamelijk de vakantiemaanden, waarin de meeste ondernemingen een onderbezetting hebben van het personeel; voor de ad-hoc flexibiliteit gaat het vaak over maandagen of vrijdagen waarop werknemers afwezig zijn. Ook in de wintermaanden is er bij alle ondernemingen een meer dan gemiddelde uitval als gevolg van ziekte.

Dergelijke simultane fluctuaties in de bezettingsbehoeften ondermijnen potentiële samenwerkingsverbanden omdat er zo geen rotatie mogelijk is tussen werkgevers, aangezien een groot deel van de ondernemingen in dezelfde periodes met eenzelfde flexibiliteitsbehoefte zitten. Het detecteren van de periodieke complementariteit tussen ondernemingen is geen sinecure en vraagt om initiatieven op bedrijfs overstijgend sectoraal-regionaal niveau.

Van zodra er een homogene en complementaire flexibiliteitsbehoefte bestaat, is het mogelijk om ondernemingen te matchen op basis van flexibiliteitsbehoeften. Het matchen van ondernemingen kan op ad-hoc basis of op structurele basis, afhankelijk van hoe men de samenwerking ziet en de flexibiliteitsbehoeften vallen.

Juridische vormgeving van poolwerking

De optimale juridische constructie voor een specifieke organisatie-overschrijdende samenwerking

voor het onderling uitwisselen van werknemers is erg casegebonden en hangt af van tal van factoren. Uit de juridische verkenning blijkt dat het uitwisselen van werknemers tussen werkgevers kan geschieden op verschillende manieren:

- uitzendarbeid;
- toegelaten terbeschikkingstelling;
- onderaanneming;
- verschillende (opeenvolgende) arbeidsovereenkomsten van bepaalde duur;
- verschillende gelijktijdige deeltijdse arbeidsovereenkomsten;
- werkgeversgroeperingen.

De aanwezigheid van verschillende situationele en contextuele factoren impliceert dat er geen ideaaltypische juridische constructie toepasselijk is voor alle situaties waarin werknemers uitgewisseld worden tussen werkgevers. De keuze voor een juridische constructie is immers een functie van verschillende afwegingen en variabelen. De specifieke flexibilitateitsbehoefte, de finaliteit van de pool en de voorkeuren van de werkgevers determineren in grote mate de keuze voor de juridische constructie, in gegeven omstandigheden. Daarom wordt binnen het bestek van deze studie ook geen uitgesproken keuze gemaakt voor een specifiek juridisch instrument. Het is een afweging die werkgevers zelf maken wanneer ze rond tafel zitten.

De meeste van de juridische vormen zijn gekende constructies en ook toepasbaar, maar niet opgevat met het oog op poolvorming. Dat is wel het geval voor de werkgeversgroepering, die zeker aan de orde is wanneer men met meerdere werkgevers naar pooling streeft. Een werkgeversgroepering is een systeem dat het ondernemingen mogelijk maakt zich te groeperen, teneinde collectief personeel in dienst te nemen en er een beroep op te doen. Op die manier kunnen zij aan pooling doen wat betreft hun behoeften aan seizoenarbeiders of aan tijdelijk of deeltijds personeel.

In het Belgisch recht werd de figuur van de 'werkgeversgroepering' ingevoerd in artikels 186-195 van de wet van 12 augustus 2000 houdende sociale, budgettaire en andere bepalingen. Uit de voorbereidende werken van deze wet blijkt dat de werkgeversgroepering oorspronkelijk een Franse constructie is waarbij meerdere ondernemingen samen een werknemer delen en waarbij ook de kosten verbonden

aan de tewerkstelling van die werknemer gedeeld worden over de betrokken ondernemingen. In de wet van 12 augustus 2000 werd de werkgeversgroepering ingevoerd als tewerkstellingsbevorderende maatregel voor laaggekwalificeerde werknemers. Initieel was het niet de bedoeling van de Belgische wetgever om aan de werkgevers een (bijkomende) mogelijkheid te bieden om gebruik te maken van occasionele arbeid, maar om werknemers in te schakelen die langdurig niet werkend waren. Specifiek voor het initiële systeem van werkgeversgroeperingen was niet alleen dat de werknemers uit de in de wet bepaalde doelgroepen moesten komen, maar onder andere ook dat zij voltijds en voor onbepaalde duur aangeworven werden. Aangezien dit systeem blijkbaar niet het verhoopte succes had, werd de in 2000 ingevoerde regeling, met de wet van 25 april 2014 houdende diverse bepalingen inzake sociale zekerheid (artikels 64-72), aangepast met het oog op nieuw op te richten werkgeversgroeperingen. Bestaande werkgeversgroeperingen kunnen verder actief blijven op basis van reeds verkregen toelatingen. In het Koninklijk Besluit van 8 juli 2014¹ werd daarnaast de procedure bepaald die gevolgd moet worden opdat werknemers van nieuwe werkgeversgroeperingen ter beschikking mogen gesteld worden van gebruikers.

Op basis van de huidige regelgeving kan gesteld worden dat de wetgever getracht heeft om de focus van de werkgeversgroepering als een tewerkstellingsbevorderende maatregel te verleggen naar een (bijkomende) mogelijkheid van occasionele arbeid voor de gebruikende onderneming en dit buiten de bepalingen inzake terbeschikkingstelling. In die zin moet de werkgeversgroepering als juridische figuur afgewogen worden met de constructies uitzendarbeid en terbeschikkingstelling, zoals geregeld bij de wet van 24 juli 1987. In feite biedt de werkgeversgroepering een meer soepele manier van werken voor een poolstelsel en wordt er afgeweken van de soms strikte condities die gekoppeld zijn aan uitzendarbeid en terbeschikkingstelling.

Er zijn een aantal voorwaarden verbonden aan de oprichting van een werkgeversgroepering, zoals een specifieke en omstandige aanvraag aan de Voorzitter van het directiecomité bij de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. Er dient ook een keuze gemaakt te worden voor een afzonderlijke rechtspersoon (vzw of economisch samenwerkingsverband)

die als werkgever van alle gepoolde werknemers optreedt. Bovendien wordt in de regelgeving voorzien dat een beroep gedaan kan worden op een 'externe arbeidsmarktspecialist' voor de organisatie van de werkgeversgroepering, zodat bijvoorbeeld uitzendkantoren als partner een rol kunnen spelen.

De reglementering inzake de werkgeversgroepering is nog steeds in beweging en er volgen naar verwachting een aantal afspraken van de sociale partners op het niveau van de Nationale Arbeidsraad, onder meer voor wat betreft de toepassing van het 'user pay' principe (het principe waarbij de werknemer recht heeft op het loon dat geldt bij de inlenende onderneming).

Besluit

Uit het traject dat we doorlopen hebben in samenwerking met het Logistiek Platform Limburg van de POM Limburg, blijkt dat poolwerking nog het meeste kans op slagen kan hebben wanneer het gericht is op het opvangen van seizoensflexibiliteit van verschillende ondernemingen. Daarvoor moet uitgezocht worden welke ondernemingen behoeften hebben die terugkeren volgens een patroon dat complementair is met dat van andere ondernemingen (bijvoorbeeld twee ondernemingen die voor dezelfde functieprofielen in eenzelfde periode een situatie van overbezetting en onderbezetting hebben; of verschillende ondernemingen die in openvolgende periodes een onderbezetting hebben voor eenzelfde profiel, op te lossen via gezamenlijke aanwerving door een intermediair). Uit de bevraging bleek dat er wel samenwerkingskansen liggen op kleine schaal, al moet er aan veel meer condities voldaan worden om te kunnen starten met een succesvolle samenwerking via de formule van werkgeversgroepering.

Een structurele pool, gericht op het opvangen van de ad-hoc flexibiliteit lijkt voornamelijk haalbaar wanneer deze kan toegepast worden op grotere schaal of voldoende medewerking heeft van grote bedrijven. Schaalgrootte is nodig om een vrijwel constante vraagbehoefte van tijdelijke poolwerknemers te genereren, zodat er ook voldoende tewerkstellingsperspectieven kunnen aangeboden worden aan de poolwerknemers. We zijn van mening dat het instrument van uitzendarbeid – ondanks ervaren beperkingen door de bevraagde bedrijven – nog het best deze vorm van flexibiliteit kan organiseren en opvangen.

Samenwerking tussen uitzendkantoren kan een manier zijn om de huidige beperkingen op te vangen.

Vervolgens maakt het proces duidelijk dat naast een homogene en complementaire flexibilitateitsbehoefte er ook een draagvlak moet zijn onder werkgevers om te willen samenwerken en te evolueren naar een gezamenlijke doelbepaling van de poolwerking. Daarvoor moeten werkgevers voldoende overtuigd zijn van de voordelen van poolwerking als blijvende incentive voor het samenwerkingsengagement. Er zijn immers remmende factoren op de mate waarin een organisatie zich flexibel kan opstellen om zich te engageren voor een pool: de economische context, de bedrijfsrealiteit, de mate waarin ondernemingen elkaars concurrenten zijn, enzovoort. Maar ook voor werknemers wordt best een draagvlak gecreëerd. In vele gevallen is continuïteit van werkkrachten binnen de pool een belangrijke voorwaarde voor werkgevers (en werknemers) om in te stappen in de pool. Dit kan het best gegarandeerd worden door het aanbieden van een contract van onbepaalde duur, zodat men de binding van de werknemer met de pool versterkt. Dit is echter niet voor elk type van pool een evidentie.

Om samenwerking tussen bedrijven mogelijk te maken, moet er naast deze criteria – een homogene maar complementaire flexibilitateitsbehoefte en een draagvlak onder werknemers en werkgevers – ook voldaan worden aan specifieke juridisch en organisatorische randvoorwaarden. Zo blijken de arbeidsvoorwaarden die zullen gelden in de pool vaak een pijnpunt te zijn voor samenwerking tussen werkgevers en moet er eenzelfde bereidheid zijn om de nodige inspanningen aan te gaan en gezamenlijk kosten en risico's te dragen. Maar ook meer praktische randvoorwaarden zoals geografische nabijheid of de bedrijfsspecificiteit van bepaalde profielen spelen een belangrijke rol.

Om te komen tot een keuze voor een specifieke juridische vorm, is het van belang dat de finaliteit van de pool op basis van de flexibilitateitsbehoefte duidelijk afgebakend is. De doelstelling van de pool bepaalt in grote mate welke juridische vorm het best toepasselijk is voor een samenwerking tussen werkgevers. Tegelijk bepaalt de gekozen juridische constructie ook de grenzen van het samenwerkingsverband, zowel in de scope van de pool (schaalvariabele) als in de organisatorische modaliteiten waarbinnen de blauwdruk van een pool kan uitgetekend worden. Zo kan men een voorkeur hebben om een

pool met behulp van een uitzendkantoor op te starten, maar het is ook mogelijk om een pool volledig in eigen beheer te houden als groep van werkgevers. Wat vaststaat, is dat in welke gekozen juridische constructie ook, zeer duidelijke afspraken wenselijk – en vaak nodig – zijn op het niveau van de pool. Met andere woorden, een poolreglement lijkt onontbeerlijk, zowel om de onderlinge verhoudingen van de deelnemende werkgevers te verduidelijken als de HR- en rechtspositionele aspecten ten aanzien van het gepoolde personeel vast te leggen.

De conclusie luidt dat gegeven de context en randvoorwaarden, pools van werknemers wel een meer structurele rol kunnen vervullen in het matchen van vraag en aanbod. Meer in het bijzonder als de manifestatie van complementaire homogene flexibiliteitsbehoeften een stabiele basis blijkt voor samenwerking en men er snel in slaagt te evolueren naar een gezamenlijke doelbepaling van de samenwerking.

*Ludo Struyven
Miet Lamberts
Sam Coomans
HIVA – KU Leuven*

*Frank Hendrickx
Annemarie Vanderpoorten
Instituut voor Arbeidsrecht – KU Leuven*

Noot

1. Koninklijk Besluit van 8 juli 2014 tot uitvoering van artikel 186 van de wet van 12 augustus 2000 houdende sociale, budgettaire en andere bepalingen en tot bepaling van de datum van inwerkingtreding van hoofdstuk 15 van de wet van 25 april 2014 houdende diverse bepalingen inzake sociale zekerheid.

Abkader Chrifi

De regisseur

Empowerment in de maatschappij



Een oosters spreekwoord zegt: “Als de leerling bereid is, zal de leermeester verschijnen.” Kunnen we zelf bepalen wat we wel of niet kunnen zijn? En wie zouden we willen zijn als we zelf mochten kiezen? Wat zouden we willen bereiken in ons leven, in ons werk en in onze relaties?

De regie over ons eigen leven voeren is niet gemakkelijk. Dat komt vaak door het waarden- en normenpatroon dat we hebben opgebouwd en dat ons wereldbeeld is gaan bepalen. Al onze activiteiten zetten we dan tegen die, soms beperkende, patronen af.

Inspirerend en innemend beschrijft de auteur hoe alle mensen in staat zijn te worden wie ze willen zijn, door een groeiproces af te leggen in zelfbewustzijn, positief denken, vertrouwen en vastberadenheid. Het is aan ons om die kans te grijpen. Niet afwachtend, maar actief, met het roer stevig in eigen handen en het vizier gericht op de toekomst die we zelf wensen te scheppen. Dat is regisseren pur sang.

OVER DE AUTEUR

ABKADER CHRIFI heeft met zijn boeken en lezingen al duizenden mensen weten te raken. Niet verwonderlijk: zijn onwaarschijnlijke succesverhaal is in al zijn authenticiteit een bron van inspiratie. Lees ook zijn boek *De Antibeld*, een meeslepend verhaal over het leven van een straatjongen, die door op zoek te gaan naar de zin van het leven een intellectueel talent ontdekt.

ISBN 978 94 6292 275 4 // 208 blz. // 15,95 EUR

acco
MAAKT KENNIS MET U

Uitgeverij Acco
Blijde Inkomststraat 22, 3000 Leuven
tel. 016/62 80 00 – fax 016/62 80 01
e-mail: uitgeverij@acco.be
www.uitgeverijacco.be