



« De werkgeversgroepering: een hefboom voor werkgelegenheid en ontwikkeling van de kmo's »

Akten van het Colloquium

**FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie
12/09/2017**

**« De werkgeversgroepering: een
hefboom voor werkgelegenheid en
ontwikkeling van de kmo's »**

Akten van het Colloquium

**FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie
9/12/2017**

De opdracht van de FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie bestaat erin om de voorwaarden te scheppen voor een competitieve, duurzame en evenwichtige werking van de goederen- en dienstenmarkt in België.

Met die missie in gedachten publiceert de FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie deze akten, waarvan de voornaamste doelstelling bestaat uit het sensibiliseren en informeren van alle betrokken spelers ten aanzien van de mogelijkheden aangereikt door de werkgeversgroeperingen.

Federale Overheidsdienst Economie, K.M.O., Middenstand en Energie
Vooruitgangstraat 50
1210 Brussel
Ondernemingsnr.: 0314.595.348
<https://economie.fgov.be>

tel. 0800 120 33 (gratis in België)

 facebook.com/SPFEco

 [@SPFEconomie](https://twitter.com/SPFEconomie)

 youtube.com/user/SPFEconomie

 linkedin.com/company/fod-economie

Verantwoordelijke uitgever: Jean-Marc Delporte
Voorzitter van het Directiecomité
Vooruitgangstraat 50
1210 Brussel

Wettelijk depot: D/2018/2295/04

Voorwoord

Het verheugt mij een inleiding te kunnen schrijven bij deze publicatie waarin de handelingen van het colloquium over de **werkgeversgroepering** zijn opgenomen. Ik ben diep overtuigd van deze maatregel die aan onze kmo's een bijkomend instrument biedt dat aan de behoeften van de meeste van hen beantwoordt.

Dit stelsel, dat niet alleen betrekking heeft op een bepaalde sector maar op alle spelers van onze economie, verdient om beter gekend te zijn. Deze publicatie zal hiertoe bijdragen en daar verheug ik me over. De **werkgeversgroepering** is een instrument dat de gelegenheid biedt om de krachten van de kleine en middelgrote ondernemingen te bundelen, aangezien hun groei soms kan worden belemmerd door het feit dat ze niet in staat zijn om bepaalde profielen voltijds aan te werven. Wij bieden hun nu de mogelijkheid dit te doen en **wat voor een kleine onderneming op zich alleen niet haalbaar was, wordt nu mogelijk door zich te groeperen.**

4

De ontwikkeling van de werkgeversgroeperingen is een van de 40 maatregelen van het federale plan voor de kmo's en de zelfstandigen dat door de federale regering in februari 2015 werd aangenomen.

De regering had zich ertoe verbonden te analyseren op welke manier het stelsel kon worden versoepeld om het ook voor de zeer kleine ondernemingen toegankelijk te maken. Wij beschikken nu over een instrument dat, als het goed wordt ingezet, ons in staat zal stellen **meer werkgelegenheid en meer gedeelde rijkdom te creëren**. De **werkgeversgroepering** is een bundeling van krachten; laat ze ons samen naar behoren gebruiken.

Dit systeem moet nu alleen nog bestendigd worden en bekend worden gemaakt. Het is ook nodig de federaties en kamers van koophandel aan te moedigen om als bemiddelaars en als logistieke ondersteuningsstructuren op te treden.

Het colloquium dat wij rond dit thema hebben georganiseerd, is een eerste stap naar de promotie van dit nieuwe instrument. Dankzij deze heel intensieve dag konden wij een 360-graden-beeld krijgen van de

uitdagingen ten aanzien van het stelsel van de **werkgeversgroepering** en het bevestigen als een krachtige hefboom voor de groei van de werkgelegenheid en de ondernemingen.

Aan de hand van de verschillende presentaties, maar ook via de getuigenissen en de discussies tijdens deze studiedag, kregen wij de gelegenheid om de uitdagingen en de kansen van het systeem van de **werkgeversgroepering** te bespreken. Om dit nieuwe systeem te ontwikkelen, is het ook heel belangrijk alle betrokken spelers te kunnen informeren en sensibiliseren. Dat is het hoofddoel van deze publicatie.



Denis Ducarme

Inhoud

Voorwoord	4
------------------------	----------

Inhoud.....	6
--------------------	----------

De werkgeversgroepering: instrument voor de bundeling van competenties	9
---	----------

Tal van bedrijven kunnen zelfs niet zonder	9
--	---

De regel = verbod op de terbeschikkingstelling	11
--	----

De werkgeversgroepering: een eenvoudig en doeltreffend principe	13
---	----

Een recent, maar in België nog weinig bekend stelsel.....	14
---	----

6 De werkgeversgroepering: praktische handleiding.....	18
---	-----------

Wat is een werkgeversgroepering?	18
--	----

Welke voordelen biedt een werkgeversgroepering?	19
---	----

Hoe een werkgeversgroepering oprichten?	20
---	----

Aan welke voorwaarden moet een werkgeversgroepering voldoen?	22
--	----

Algemene voorwaarden	22
----------------------------	----

Toelating van de minister van Werk	23
--	----

Hoe functioneert een werkgeversgroepering?	24
--	----

Toetreding en vertrek van leden.....	24
--------------------------------------	----

Organen	26
---------------	----

Welke overeenkomsten moet een werkgeversgroepering afsluiten?	28
---	----

Overeenkomst tussen werkgeversgroepering en lid	28
---	----

Arbeidsovereenkomst tussen werkgeversgroepering en werknemer	28
--	----

Welk paritair orgaan is bevoegd?	29
--	----

Wat zijn de verplichtingen van de ondernemingen die lid zijn van de werkgeversgroepering?	30
Ten aanzien van de ter beschikking gestelde werknemer	30
Hoofdelijke aansprakelijkheid voor fiscale en sociale schulden ..	31
Boekhouding	32
Onderwerping aan de btw.....	33
Maatregelen ter bevordering van de werkgelegenheid	33
Verminderings voor eerste aanwervingen.....	33
Regionale maatregelen	35
Waarop letten bij de statuten en het huishoudelijk reglement?..	36
Bijkomende inlichtingen	36
Belangrijkste websites en geraadpleegde werken	37

De werkgeversgroepering in Frankrijk: een succesverhaal dat meer dan 30 jaar geleden van start is gegaan40

Economische, juridische en maatschappelijke aspecten	40
Wettelijk kader	40
Juridisch statuut	41
De economische werking	43
De economische en sociale gevolgen	45
De problematiek in verband met de inventarisatie van de werkgeversgroeperingen	45
De toegevoegde waarde van de werkgeversgroeperingen voor de ondernemingen	46
De toegevoegde waarde van de werkgeversgroeperingen op sociaal vlak	47
Besluit	49

Werkgeversgroeperingen en kwaliteit van de arbeid ...51

Inleiding	51
Triangulatie van de arbeidsrelatie	53
Organisatielidmaatschap.....	56

De ont koppeling tussen arbeidsovereenkomst en arbeidsregulering	58
Kwaliteit van de arbeid in werkgeversgroeperingen	61
Arbeidsvoorwaarden en sociaal overleg	63
Arbeidsinhoud, psychosociale belasting en arbeidsomstandigheden	68
Leermogelijkheden en carrièreperspectieven	71
Besluit	73
Referenties	75

De werkgeversgroepering in België: een kritische analyse77

Inleiding	77
Het stelsel van de werkgeversgroepering	78
De troeven van het stelsel	78
De troeven van het stelsel voor de gebruikmakende onderneming	79
De troeven van het stelsel voor de gedeelde werknemer	80
De troeven van het stelsel voor de maatschappij	82
De uitdagingen van het stelsel	84
De organisatorische uitdagingen	84
De uitdagingen met betrekking tot het beheer van de menselijke middelen	85
De maatschappelijke uitdagingen	87
Aanbevelingen en goede praktijken	88
De goede organisatorische praktijken	88
De goede praktijken met betrekking tot het beheer van de menselijke middelen	90
De goede praktijken ten overstaan van de maatschappelijke uitdagingen	92
Besluit	93
Referenties	94

De werkgeversgroepering: instrument voor de bundeling van competenties

Pierre Neuray



Ongeacht hun grootte of de economische sector waarin ze actief zijn, zij het de sector van de verhandelbare goederen en diensten of de non-profitsector, alle ondernemingen hebben vandaag nood aan deeltijdse werkkrachten.

Tal van bedrijven kunnen zelfs niet zonder

9

Hoeveel bedrijfsleiders die overtuigd zijn van een product of dienst en vaak technisch ook goed opgeleid zijn, zien zich vandaag niet verstoken van andere leidinggevende aspecten die verband houden met hun activiteit, zoals HR-beheer, financieel en administratief beheer of zelfs marketing?

Welke onderneming kan het vandaag nog stellen zonder IT-park of website, die up-to-date gehouden wordt en die mee evolueert met de nieuwste technologieën en de verwachtingen van de klant?

Wie wordt er niet geconfronteerd met almaar strengere wettelijke en administratieve eisen die een bijzondere aandacht vergen om van een erkenning te kunnen genieten (ISO, AFSCA, ...), of om aan de verplichtingen op het vlak van veiligheid en welzijn op het werk of de bescherming van de persoonlijke levenssfeer tegemoet te komen?

Bedrijven werven bovendien regelmatig seizoenarbeiders aan, op wie ze graag elk jaar opnieuw een beroep zouden willen doen (aangezien de arbeiders in kwestie al de nodige opleiding genoten hebben, het product en de procedures kennen, ...), terwijl dat vaak moeilijk blijkt,

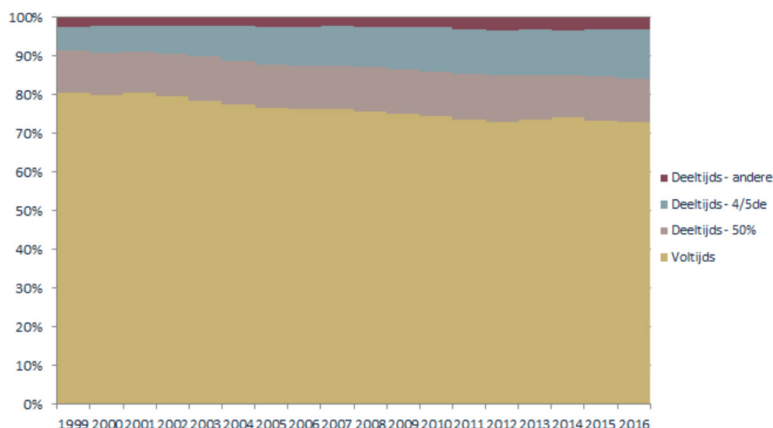
aangezien de werknemers in kwestie gewoonlijk werk voor het hele jaar door zoeken.

En er zijn ook tal van situaties waarin een werkgever (zelfstandige, landbouwer, vereniging, vzw, ...) zou willen kunnen rekenen op de regelmatige ondersteuning van een gespecialiseerde werknemer gedurende enkele uren per week of enkele dagen per jaar.

Uit de statistieken blijkt alvast het bestaan van deze behoefte en de gestage toename van het deeltijds werken in België.

Deeltijds werk

Evolutie deeltijds werk bij loontrekkenden (uitgezonderd PWA en gelegenhedswerk), volgens regime deeltijds werk en geslacht



(Bron: FOD Economie)

Een aanzienlijk deel van deze deeltijdse banen (31%) blijkt evenwel ingevuld te worden door werknemers die meteen van werk zouden veranderen, zodra er zich een opportuniteit voordoet. Dat heeft als gevolg dat er aan de behoeften aan een regelmatige maar beperkte prestatie, meestal niet op een adequate manier tegemoetgekomen kan worden.

« De voorwaarden scheppen voor een competitieve, duurzame en evenwichtige werking van de goederen- en dienstenmarkt in België.»

Motivatie om deeltijds te werken

Motivatie van de loontrekkenden om deeltijds te werken volgens geslacht (2016)

	Mannen	Vrouwen	Totaal
(Brug)pensioen	3,70 %	1,00 %	1,60 %
Vindt geen voltijds werk	13,20 %	7,40 %	8,60 %
Overgeschakeld van voltijds naar deeltijds omwille van bedrijfseconomische redenen	1,50 %	0,60 %	0,80 %
Een andere (deeltijdse) betrekking vult de hoofdactiviteit aan	7,10 %	3,40 %	4,20 %
Combinatie met studies	6,80 %	2,40 %	3,30 %
Gezondheidsredenen (arbeidsongeschiktheid)	8,50 %	5,50 %	6,10 %
Beroepsredenen (werksfeer of -omstandigheden, stress, pesterijen, ...)	1,20 %	0,80 %	0,90 %
Zorg voor kinderen of afhankelijke personen	7,40 %	23,70 %	20,30 %
Andere persoonlijke of familiale redenen	20,30 %	24,60 %	23,70 %
Wenst geen voltijdse betrekking	7,00 %	8,60 %	8,20 %
De gewenste job wordt enkel deeltijds aangeboden	16,10 %	17,70 %	17,40 %
Andere redenen	7,30 %	4,30 %	4,90 %
Totaal	100,00 %	100,00 %	

(Bron: FOD Economie)

Starters, kmo's, grote bedrijven of verenigingen: allemaal worden ze vandaag geconfronteerd met bepaalde eisen op het vlak van beheer, kwaliteit, communicatie, productie, ... die gekwalificeerde, betrouwbare en regelmatige maar ook (erg) deeltijdse menselijke middelen vergen. De uitdaging bestaat er bijgevolg in om deze medewerkers te vinden én aan zich te binden.

De regel = verbod op de terbeschikkingstelling

In België schrijft de wet over het algemeen voor dat¹ een bedrijf geen arbeidsovereenkomst mag afsluiten voor minder dan een derde van een

1 Er bestaan echter wel sectorale uitzonderingen op deze algemene principes die meestal in het kader van paritaire comités vastgelegd worden.

voltijdse betrekking. En het is eveneens voor elke onderneming verboden om personeel ter beschikking te stellen van andere bedrijven.

Hoe kan men dan op regelmatige basis over een deeltijdse medewerker beschikken en deze ook aan zich binden: iemand die de onderneming, haar ploegen, werktuigen en procedures kent, die weet wat zijn job inhoudt en die meteen inzetbaar is, elke week of elke maand?

Wel, er bestaan twee grote uitzonderingen op het verbod op terbeschikkingstelling:

- **De uitzendkracht** die aan tijdelijke, conjuncturele behoeften van bedrijven tegemoetkomt (vervanging van een langdurige afwezigheid, onverwachte piek in de activiteiten, ...);
- **En de werkgeversgroepering** die een antwoord vormt op langdurige, structurele behoeften (inschakeling van een informaticus gedurende 1 dag per week voor onbepaalde duur).

De werkgeversgroepering maakt het in die optiek mogelijk om op regelmatige basis een beroep te doen op deeltijdse medewerkers. Het is in feite een '**flexizekerheidsmaatregel**' die flexibiliteit met zekerheid combineert:

- **Flexibiliteit** voor de werknemer die zijn beroep in verschillende omgevingen uitoefent, alsook voor de werkgever die een beroep doet op de competenties van de desbetreffende werknemer in functie van de eigen behoeften;
- **Zekerheid** voor de werkgever die weet dat hij altijd met dezelfde medewerker in zee kan gaan, en zekerheid voor de werknemer die het voordeel van één enkel (zie hieronder) contract op lange termijn geniet.

Voor de werknemer wordt het risico dat hij geen werk zou hebben, daarmee ook gespreid. Een door een werkgeversgroepering aangeworven secretaresse die in 2010 getroffen werd door het faillissement van één van haar werkgevers, formuleerde het als volgt: «Persoonlijk heb ik geluk gehad: ik verloor immers mijn baan niet (zoals de 10 werknemers van het bedrijf dat failliet ging), maar slechts een werkdag. Bovendien ging de groepering meteen op zoek naar een nieuw bedrijf dat van mijn diensten gebruik kon maken.».

De werkgeversgroepering: een eenvoudig en doeltreffend principe

Het principe van de werkgeversgroepering is eenvoudig en doeltreffend: werkgevers de mogelijkheid bieden om een gezamenlijke structuur op te zetten, die de medewerkers aanwerft en hen ter beschikking stelt van de leden van de groepering in functie van de onderling afgesproken modaliteiten.

De werkgeversgroepering is ook een voordelig stelsel, zowel voor de werknemer² als voor de werkgever.

De werknemer tekent één enkel contract met de groepering. Aangezien hij aangeworven wordt om tegemoet te komen aan blijvende behoeften van de werkgevers, is zijn contract gewoonlijk van onbepaalde duur. Hij werkt bij de leden van de groepering volgens de afgesproken uurregeling en geniet op die manier van afwisselend werk waarmee hij snel een rijke en ge diversifieerde ervaring opdoet.

Van hun kant beschikken de werkgevers over een medewerker die ze mee hebben kunnen selecteren in functie van het profiel waar ze zelf naar op zoek waren. En aangezien ze weten dat hij voor hen werkt op basis van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd, kunnen ze ook investeren in zijn integratie en zijn opleiding op lange termijn. Bij tijdelijke overbelasting³ kunnen ze hun collega-werkgevers om een aanpassing van de uurverdeling vragen, zodat ze tijdelijk van een grotere terbeschikkingstelling van de werkkraft kunnen genieten om een onverwachte gebeurtenis het hoofd te bieden. Op administratief vlak, beperkt zich dit tot de betaling van een maandfactuur die door de groepering wordt opgemaakt ter dekking van de kosten van de geleverde prestaties.

De werkgeversgroepering is eveneens een voordelig stelsel voor de maatschappij op macro-economisch vlak: het creëert werkgelegenheid door het enorme potentieel aan te boren van de behoeften aan deeltijdse werknemers bij bedrijven.

2 Niettemin dient gesteld dat dit type van werk niet noodzakelijkerwijs voor iedereen bestemd is. Het is vooral gericht op mobiele arbeidskrachten die van variatie in hun werk houden.

3 Idem bij een daling van de activiteiten, aangezien het systeem in beide richtingen werkt.

De tot nog toe opgedane ervaring met het systeem bevestigt ook de troeven van dit bijzonder eenvoudig, doeltreffend en voordelig stelsel, zowel voor de werknemer als voor de werkgever en de maatschappij.

Een recent, maar in België nog weinig bekend stelsel

Aangezien de regeling nog maar in 2000 in de Belgische wetgeving werd opgenomen⁴, is de werkgeversgroepering nog grotendeels onbekend in België en bijgevolg ook nog maar weinig verspreid.

Het idee kwam overgewaaid van Frankrijk, waar het in 1985 in de landbouw gelanceerd werd. Deze sector deed al langer aan mutualisatie (via CUMA's: 'Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole', coöperatieve verenigingen voor een gezamenlijk gebruik van landbouwmateriaal). Op een bepaald moment zijn ze deze manier van werken ook begonnen toe te passen op het gebruik van arbeidskrachten als antwoord op de specifieke moeilijkheden waarmee tal van landbouwers zich geconfronteerd zien, die hulp of vervanging zoeken.

Nadien werd de formule verder uitgewerkt voor alle economische sectoren. Daardoor bestaan er vandaag in Frankrijk meerdere duizenden werkgeversgroeperingen, goed voor een gedeelde tewerkstelling van tienduizenden werknemers⁵.

In België daarentegen zijn er tot op vandaag⁶ nog maar een twintigtal werkgeversgroeperingen actief, verspreid over alle sectoren (industrie, voedingsmiddelen, onderwijs, landbouw, professionele heirinschakeling, apotheken, ...). Ze zijn voor het merendeel ingeplant in Wallonië dankzij de steun die al jaren door het Gewest gegeven wordt aan de promotie van het stelsel⁷.

4 Uitzendarbeid bestaat in België sinds 1956 (toen het naar aanleiding van de wereldtentoonstelling in Brussel geïntroduceerd werd) en het wettelijk kader ervan dateert van 1976.

5 Een meer nauwkeurige telling van het aantal werkgeversgroeperingen in Frankrijk is er niet. In de Franse literatuur terzake wordt gewoonlijk over een 40.000 werknemers gesproken, die binnen een 5000 werkgeversgroeperingen actief zouden zijn.

6 Cijfer dat van oktober 2017 dateert.

7 Via de vzw Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de Wallonie (www.crgew.be)

Deze beperkte ontwikkeling valt onder andere te verklaren door een te geringe promotie van het stelsel. Maar weinig mensen kennen de werkgeversgroepering en de mogelijkheid die het stelsel biedt om een gezamenlijk gebruik van competenties te organiseren.

Verder dient hier ook gewezen te worden op een aanvankelijk te strenge wetgeving. Zo implementeerde de wetgever in 2000 immers een erg beperkend kader voor de werkgeversgroepering uit angst dat er eventueel misbruik gemaakt zou worden van het systeem. Hoewel er in feite maar vijf beperkingen opgelegd werden, bleken deze erg fnuikend voor elk initiatief terzake:

1. De rechtsvorm van de groepering moest absoluut een 'economisch samenwerkingsverband' (esv) zijn, een relatief onbekende ondernemingsvorm;
2. De statuten van de werkgeversgroepering mochten maar één doel vermelden: de aanwerving en terbeschikkingstelling van werknemers ten gunste van de leden van de groepering;
3. Voor de erkenning die elke werkgeversgroepering moest aanvragen, voordat de eerste terbeschikkingstelling verricht kon worden, moest telkens rekening gehouden worden met een wachttijd van meer dan 3 maanden;
4. Een werkgeversgroepering kon alleen maar voltijdse arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd afsluiten. Deze beperking bleek in de praktijk erg zwaar door te wegen, aangezien er eerst absoluut voor een voltijdse tewerkstelling gezorgd moest worden, voordat overwogen kon worden om een werknemer aan te werven. Het gebeurde dan ook regelmatig dat er een hele poos verstreek tussen het identificeren van de eerste geïnteresseerde werkgevers en van de laatste werkgever die voor een voltijdse baan hielp zorgen... en dat de eerste bedrijven gedurende die periode hun geduld verloren en het stelsel de rug toe keerden.
5. Tot slot kon de groepering normaal gezien alleen langdurig werklozen aanwerven, die een bestaansminimum of financiële maatschappelijke hulp genoten.

Het esv is een vennootschapsvorm (net zoals een cvba, een bvba, ...) waarvan de specifieke karakteristieken de volgende zijn:

- oprichting door middel van een onderhandse akte: de vennootschap kan rechtstreeks tussen haar oprichters gecreëerd worden (zonder tussenkomst van een notaris) die daarbij zelf de oprichtingsformaliteiten vervullen (publicatie van de statuten in het Belgisch Staatsblad, inschrijving in de KBO, ...);
- er is geen minimumkapitaal vereist: haar leden zijn niet verplicht om er kapitaal in te investeren en op die manier geld vast te zetten;
- het logisch gevolg van dit voordeel is wel dat de leden van een esv allemaal hoofdelijk aansprakelijk zijn voor de schulden van de groepering. Dat betekent dat bij niet-betaling van een schuld door de groepering, de schuldeiser zich tot eender welk lid van het esv kan wenden om de betaling ervan te eisen;
- geen fiscaal bestaan: de winsten (of verliezen) van het esv zijn niet belastbaar. Ze zullen belast (of, als het om verliezen gaat, in mindering gebracht) worden in hoofde van de leden van de groepering, wanneer zij hun deel van de winst recupereren op het moment van de verdeling ervan (of het esv herfinancieren, in geval van verlies). Dat neemt niet weg dat een esv wel gewoon btw-plichtig is; hierbij dient evenwel de kanttekening gemaakt te worden dat een esv ook vrijgesteld kan zijn van belasting, op voorwaarde dat zijn leden dat eveneens zijn (of voor minder dan 50% belastingplichtig zijn).

Deze bepalingen werden twee keer verlicht (met name in 2014 en 2017). Hoewel nog niet alles perfect is, beschikken de werkgeversgroeperingen hierdoor vandaag wel over een aangepast, minder beperkend wettelijk kader dat voordeliger is voor hun ontwikkeling. Dat is alvast goed nieuws en we hopen dan ook dat deze opportuniteit tot de oprichting van tal van nieuwe werkgeversgroeperingen in België zal leiden.

Dat is althans onze wens. Verder rest ons niets anders dan u nog veel leesplezier te wensen met de verdere ontdekking van alle facetten van het stelsel van de werkgeversgroepering in de overige bijdragen aan dit werk.

De groepering Basic+ ASBL (2013)

Al jarenlang hebben tal van scholen en verenigingen in Wallonië de grootste moeite om vrijwilligers te vinden en te houden, die vroeger bepaalde belangrijke taken voor hun rekening namen, zoals de boekhouding, het administratieve beheer... Naast het steeds meer wegvallen van deze gekwalificeerde gratis ondersteuning worden de scholen ook geconfronteerd met kwaliteitseisen en steeds strengere controles die de subsidiërende instanties hen tegenwoordig opleggen zonder echter de ter beschikking gestelde middelen te verhogen.

Aangezien Adesio (een netwerk van scholen uit het vrij gesubsidieerd onderwijs en liefdadigheidsinstellingen) hierover regelmatig vragen kreeg van haar leden, besloot het naar een duurzame en goedkopere oplossing te zoeken om deze nieuwe situatie het hoofd te kunnen bieden. Gelet op het aantal betrokken instellingen, het variërende belang van de beoogde taken en hun relatieve specialisatie bleek de werkgroepsgroepering in deze al snel de gezochte uitkomst te bieden.

Na haar erkenning verkregen te hebben in oktober 2013, ging Basic+ ASBL vervolgens van start met 8 scholen die een boekhouder met elkaar deelden. Daarbij was het de bedoeling om er eerst voor te zorgen dat alles goed draaide, alvorens de samenwerking uit te breiden naar andere profielen en andere scholen of verenigingen. Op dat moment was dit type van samenwerking immers nog maar weinig verspreid binnen het netwerk en moest iedereen nog vertrouwd gemaakt worden met dit principe van het poolen van de beschikbare middelen.

Tegen alle verwachting in bleek de behoefte echter zo groot, dat de vraag maar moeilijk bij te benen viel en de groepering al snel begon te groeien. Vandaag telt Basic+ ASBL een 200 leden verspreid over de hele Federatie Wallonië-Brussel die samen een beroep doen op de diensten van 4 boekhouders, 8 preventieadviseurs (die 'in regie' tussenkomen bij elk geïnteresseerd lid) en 4 voorbehouden werknemers (die aangeworven werden om aan een specifieke behoefte van slechts enkele leden tegemoet te komen).

Het beheer van de groepering is in handen van Adesio dat tot doel heeft om christelijke instellingen bij te staan. Daarbij zorgt Adesio voor een kwalitatieve dienstverlening tegen kostprijs en met zo min mogelijk administratieve formaliteiten in hoofde van de leden. Zij beschikken van hun kant over de ter beschikking gestelde werknemers op de afgesproken dagen en ontvangen hiervoor een factuur op het einde van de maand.

De werkgeversgroepering: praktische handleiding

FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie

Wat is een werkgeversgroepering?

18

De werkgeversgroepering brengt twee of meer ondernemingen samen om een of meer werknemers aan te werven die afwisselend of gelijktijdig bij hen tewerkgesteld worden. De ondernemingen die lid zijn van de werkgeversgroepering delen de werknemers dus ("cosourcing" of "poolvorming"). De werknemers werken weliswaar bij verscheidene ondernemingen, maar sluiten slechts één arbeidsovereenkomst af, namelijk met de werkgeversgroepering zelf. Die is wettelijk gezien hun enige werkgever. De ondernemingen die lid zijn van de groepering zijn slechts gebruiker en geen juridisch werkgever. Het huidige wettelijk kader van de werkgeversgroepering is terug te vinden in de artikelen 186-193/1 van de wet van 12 augustus 2000⁸.

De regelgeving evolueerde in de loop der jaren:

- De wet van 12 augustus 2000 heeft het systeem van de werkgeversgroepering in het Belgisch recht ingevoerd. De bedoeling van de werkgeversgroepering was moeilijk te plaatsen werknemers, zoals bv. langdurig niet-werkende werkzoekenden en leefloontrekkers, opnieuw in te schakelen op de arbeidsmarkt.
- De wijziging van 25 april 2014⁹ versoepelde de toepassingsvoorwaarden, waardoor het regime nu openstaat voor alle werknemers, zonder onderscheid.
- Nadien bracht ook de wet van 5 maart 2017¹⁰ enkele wijzigingen aan. Deze wet vereenvoudigde de toelatingsprocedure die de werkgeversgroepering moet doorlopen om werknemers tewerk te stellen.

8 Wet van 12 augustus 2000 houdende sociale, budgettaire en andere bepalingen.

9 Wet van 25 april 2014 houdende diverse bepalingen inzake sociale zekerheid.

10 Wet van 5 maart 2017 betreffende werkbaar en wendbaar werk.

Omdat de minister van Werk niet meer verplicht is het advies van de Nationale Arbeidsraad (NAR) te vragen, kan hij sneller over de aanvraag beslissen. Bovendien geldt de toelating nu voor onbepaalde duur. Deze laatste wetswijziging legde verder een maximumdrempel van vijftig werknemers op aan de groepering.

Begin 2017 telde België slechts 17 officieel erkende werkgeversgroeperingen, terwijl op hetzelfde moment ongeveer 5100 groeperingen actief waren in Frankrijk. Het lage aantal in België is te wijten aan de zeer geringe bekendheid van het systeem. Zo bleek uit een onderzoek van het Neutraal Syndicaat voor Zelfstandigen bij 835 Belgische zelfstandigen en kmo-zaakvoerders dat slechts 6 % van hen de werkgeversgroepering kent. Na een uitgebreide uitleg gaf 54 % van de ondervraagden aan het nut van het systeem in te zien en zelfs te overwegen om een werkgeversgroepering op te richten of in een bestaande groepering in te stappen.

Welke voordelen biedt een werkgeversgroepering?

19

De werkgeversgroepering biedt heel wat voordelen voor de aangesloten ondernemingen en de ter beschikking gestelde werknemers.

Door zich te groeperen, kunnen ondernemingen collectief extra werknemers in dienst nemen, als ze:

- individueel niet de vereiste financiële middelen hebben;
- onvoldoende werk hebben om zelf een werknemer voltijds aan te werven (bv. een administratieve kracht).

De werknemers worden dan in de afzonderlijke ondernemingen ingezet voor welbepaalde taken of om periodes van plotse en/of tijdelijke drukte op te vangen. Het administratief beheer is beperkt want de leden van de groepering kunnen de administratieve taken onderling verdelen. Dankzij de werkgeversgroepering kunnen ondernemingen bovendien gezamenlijk gebruikmaken van de "knowhow" van gespecialiseerde werknemers (bv. een IT-specialist), die zij in hun eentje niet voltijds kunnen of willen aannemen. Daarnaast maken de leden van de groepering deel uit van een lokaal ondernemingsnetwerk, wat voordelen en opportuniteiten met zich meebrengt op het vlak van samenwerking en communicatie.

Werknemers genieten van hun kant van betere arbeidsvoorwaarden omdat zij een arbeidsovereenkomst aangaan met een meer solide partij die hen meer zekerheid kan bieden. Bovendien hebben zij de kans om ervaring op te doen, hun huidige kwaliteiten aan te scherpen en nieuwe vaardigheden aan te leren, en dit bij verschillende ondernemingen.

Afhankelijk van de keuze voor een esv- of vzw-werkgeversgroepering (zie punt 3) en van de plaats waar de groepering zich vestigt, kan ze onder bepaalde voorwaarden aanspraak maken op een aantal premies of verminderingen van sociale bijdragen. Meer informatie vindt u in hoofdstuk 11.

Hoe een werkgeversgroepering oprichten?

20

Een werkgeversgroepering moet de rechtsvorm hebben van een economisch samenwerkingsverband of een vereniging zonder winstoogmerk (art. 187, lid 1). De eerste stap bij de oprichting van een werkgeversgroepering is dus de oprichting van een van deze twee structuren. Dit gebeurt door het opstellen van de oprichtingsakte (de statuten), die moet worden neergelegd op de griffie van de rechtbank van koophandel van het rechtsgebied waar de structuur haar maatschappelijke zetel heeft. De griffier zorgt voor de publicatie in het Belgisch Staatsblad. Hij regelt ook de inschrijving in de Kruispuntbank van Ondernemingen waardoor de groepering haar ondernemingsnummer krijgt.

Boek XIV van het Wetboek van Vennootschappen (W.Venn.) bevat de regels voor het economisch samenwerkingsverband (esv). Deze handelsvennootschap met rechtspersoonlijkheid kan zowel door natuurlijke als rechtspersonen worden opgericht en telt minstens twee leden (art. 2, § 2 en 839 W.Venn.). Er is geen minimum startkapitaal nodig. Het esv mag enkel de activiteiten van zijn leden ondersteunen, terwijl het zelf ondergeschikt blijft aan de leden. Het exclusieve doel van deze vennootschapsvorm is immers het vergemakkelijken of ontwikkelen van de economische bedrijvigheid van haar leden, dan wel het verbeteren of vergroten van de resultaten van deze bedrijvigheid (art. 839 W.Venn.). Het esv mag voor zichzelf geen winst nastreven (art. 840, 3° W.Venn.).

De regels voor de vereniging zonder winstoogmerk (vzw) zijn te vinden in titel 1 van de wet van 27 juni 1921¹¹. Ook de vzw geniet rechtspersoonlijkheid (art. 1, lid 2 vzw-wet). Ze kan opgericht worden door natuurlijke en rechtspersonen maar ze moet wel ten minste drie leden hebben (art. 2, 1° en 3° vzw-wet). Voor de oprichting van een vzw is geen startkapitaal vereist. De vzw drijft geen nijverheids- of handelszaken en tracht geen stoffelijk voordeel aan haar leden te verschaffen (art. 1, lid 3 vzw-wet).

De werkgeversgroepering moet een arbeidsreglement en een huishoudelijk reglement opstellen. Het arbeidsreglement stelt de algemene arbeidsvoorwaarden vast en geeft de werknemers informatie over de organisatie van het werk. Het bevat een aantal verplichte vermeldingen over de uurroosters, het loon, de jaarlijkse vakantie, de opzegtermijnen, enz. (art. 6 wet 8 april 1965¹²). Het huishoudelijk reglement geeft meer uitleg over de interne werking van de groepering en vormt een aanvulling op de statuten. Zo kan het gedragsregels en taakverdelingen bevatten, maar ook bepalingen over de voorwaarden en de wijze van toetreding van een nieuw lid.

Belangrijk is ook dat de werkgeversgroepering zich bij de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (RSZ) moet inschrijven als werkgever en daar ook haar werknemers moet aangeven. De groepering kan ook aansluiten bij een sociaal secretariaat, waardoor zij een heel aantal administratieve taken uit handen kan geven (zoals bv. loonberekening, innen en doorstorten van RSZ-bijdragen, administratie rond arbeidsongeschiktheid en ziekteverzuim).

De werkgeversgroepering is bovendien, net zoals elke andere onderneming, verplicht een aantal verzekeringen af te sluiten. Het gaat onder meer om: arbeidsongevallen, brand, burgerlijke beroepsaansprakelijkheid en burgerlijke aansprakelijkheid voor voertuigen.

Verder moet de werkgeversgroepering een zichtrekening openen voor haar economische activiteiten. Deze bankrekening moet een andere zijn dan de bankrekeningen van haar leden.

11 Wet van 27 juni 1921 betreffende de verenigingen zonder winstoogmerk, de stichtingen en de Europese politieke partijen en stichtingen.

12 Wet van 8 april 1965 tot instelling van de arbeidsreglementen.

Aan welke voorwaarden moet een werkgeversgroepering voldoen?

Algemene voorwaarden

Het maatschappelijk doel van de werkgeversgroepering mag enkel het ter beschikking stellen van werknemers aan haar leden vermelden (art. 187, lid 1). Een ander doel is niet toegelaten.

Het is verboden om werknemers ter beschikking te stellen aan ondernemingen die niet aangesloten zijn bij de werkgeversgroepering (art. 187, lid 7). In geval van staking of “lock-out” bij een van haar leden, mag de groepering geen werknemers ter beschikking stellen aan dat lid. Als de terbeschikkingstelling op het moment van staking of lock-out al bezig is, moet de groepering die stopzetten (art. 187, lid 8). Verder mogen de leden van de groepering onderling geen werknemers uitlenen of werknemers die rechtstreeks bij hen in dienst zijn ter beschikking stellen aan de groepering.

De werkgeversgroepering mag in totaal niet meer dan vijftig werknemers tewerkstellen. Een deeltijdse werknemer telt ook voor één persoon.

Wanneer een werkgeversgroepering meer dan vijftig werknemers heeft, kan de minister van Werk advies vragen aan de Nationale Arbeidsraad (NAR – art. 187, lid 4). Die werkgeversgroepering kan bijkomende voorwaarden opgelegd krijgen na het advies van de NAR. Enerzijds kan het gaan om de toepassing van artikel 32, § 4 van de Uitzendarbeidswet¹³ (art. 190/1, § 1). Dit betekent dat de lonen, vergoedingen en voordelen die de werknemers van de groepering ontvangen voor de prestaties die ze bij een lid leveren, niet lager mogen zijn dan die van de eigen werknemers van dat lid. Anderzijds kan de werkgeversgroepering verplicht worden om een externe organisator in te schakelen die de hoedanigheid van arbeidsmarktspecialist heeft (art. 190/1, § 2). Deze mag geen lid zijn van de werkgeversgroepering.

13 Wet van 24 juli 1987 betreffende de tijdelijke arbeid, de uitzendarbeid en het ter beschikking stellen van werknemers ten behoeve van gebruikers.

Indien de groepering meer dan vijftig werknemers heeft terwijl dit niet toegestaan is, stopt de ministeriële toelating na een termijn van drie maanden te rekenen vanaf de datum van overschrijding (art. 187, lid 3 en 5).

Toelating van de minister van Werk

Ondernemingen die zich willen verenigen in een werkgeversgroepering, moeten vooraf een toelating van de minister van Werk krijgen (art. 186). Deze toelating is noodzakelijk omdat de terbeschikkingstelling van werknemers door een werkgeversgroepering ten behoeve van haar leden afwijkt van het principiële verbod op terbeschikkingstelling van werknemers (art. 31, § 1, lid 1 Uitzendarbeidswet).

De procedure tot toelating verloopt als volgt:

- Er bestaat geen specifiek aanvraagformulier. De werkgeversgroepering richt haar aanvraag per gewone brief aan de voorzitter van het Directiecomité van de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (FOD Werkgelegenheid), op volgend adres:

Aan de voorzitter van het Directiecomité
FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg
Ernest Blerotstraat 1
1070 Brussel

- De werkgeversgroepering stuurt volgende informatie mee:
 - een kopie van de statuten van de groepering;
 - een kopie van het huishoudelijk reglement van de groepering;
 - het paritair orgaan¹⁴ of de paritaire organen waaronder de oprichters van de groepering vallen;
 - wanneer niet alle leden van de groepering tot hetzelfde paritair orgaan behoren: een voorstel tot koppeling met één van de paritaire organen waartoe de oprichters behoren;

¹⁴ Paritaire organen zijn opgericht voor alle bedrijfstakken met de bedoeling om de ondernemingen met gelijkaardige activiteiten te groeperen en een regelgeving uit te werken die aangepast is aan de arbeidsvoorwaarden. Ze zijn samengesteld uit een gelijk aantal vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties. Paritaire organen zijn onder meer bevoegd voor het sluiten van collectieve arbeidsovereenkomsten (cao's), waarin rechten en plichten voor zowel werkgevers als werknemers vastgelegd worden.

- de contactgegevens van de persoon die de FOD Werkgelegenheid kan contacteren voor bijkomende uitleg.
- De minister van Werk neemt zijn beslissing binnen een termijn van veertig kalenderdagen wanneer het gaat om een groepering waarvan de leden tot dezelfde sector behoren. In geval van een multisectoriële groepering, neemt de minister zijn beslissing binnen een termijn van honderd kalenderdagen. In beide gevallen begint de termijn te lopen vanaf de dag van ontvangst van de volledige aanvraag. Hij kan het advies van de Nationale Arbeidsraad (NAR) inwinnen wanneer niet alle leden van de groepering tot hetzelfde paritair orgaan behoren of wanneer de groepering meer dan vijftig werknemers heeft. In dat geval wordt de termijn van veertig kalenderdagen geschorst.
- De NAR brengt zijn advies uit binnen een termijn van zestig kalenderdagen. Indien de Nationale Arbeidsraad zijn advies niet uitbrengt binnen de voorgeschreven termijn, wordt er niet op gewacht.
- In geval van een positieve beslissing, verleent de minister zijn toelating voor onbepaalde duur. Hij kan de toelating wel vroegtijdig beëindigen wanneer de werkgeversgroepering de vastgelegde voorwaarden niet naleeft.

24

De werkgeversgroepering moet jaarlijks een activiteitenrapport bezorgen aan de voorzitter van het Directiecomité van de FOD Werkgelegenheid (art. 186, lid 6).

Hoe functioneert een werkgeversgroepering?

Dat hangt af van de rechtsvorm van de groepering (economisch samenwerkingsverband of vereniging zonder winstoogmerk).

Toetreding en vertrek van leden

Economisch samenwerkingsverband

Een nieuw lid kan slechts toetreden tot het esv wanneer de statuten daarin voorzien en de voorwaarden ervan vaststellen (art. 847 W.Venn.). Alleen de algemene vergadering mag de beslissing nemen

om een nieuw lid toe te laten (art. 862, lid 2 W.Venn.). Tenzij de statuten er anders in voorzien, neemt de algemene vergadering dit besluit met eenparigheid van stemmen (art. 863 W.Venn.).

Ook de uittreding van een lid is enkel mogelijk als de statuten daarin voorzien en de voorwaarden ervan vaststellen (art. 849 W.Venn.). In principe heeft het uittreden van een lid de ontbinding van het esv tot gevolg, tenzij de statuten er anders in voorzien (art. 867, 5° W.Venn.).

De statuten kunnen de gronden en manier van uitsluiting van leden van het esv opnemen (art. 850 W.Venn.). Enkel de algemene vergadering kan beslissen om een lid uit te sluiten (art. 862, lid 2 W.Venn.). Dit gebeurt met eenparigheid van stemmen, tenzij de statuten er anders in voorzien (art. 863 W.Venn.). Bij gebrek aan een uitsluitingsbepaling in de statuten, kan een lid enkel uitgesloten worden bij beslissing van de rechtbank van koophandel op verzoek van de algemene vergadering. In dat geval moet het esv wel aantonen dat het lid ernstig tekortschiet in zijn verplichtingen of de werking van het esv ernstig verstoort (art. 850 W.Venn.). In geval van uitsluiting van een lid blijft het esv tussen de overige leden bestaan, tenzij de statuten er anders in voorzien (art. 851 W.Venn.).

Het esv wordt ontbonden wanneer het nog maar één lid telt (art. 867, 6° W.Venn.).

Het is mogelijk om de statuten van het esv te wijzigen als die in niets voorzien over toetreding, uittreding of uitsluiting, of als de leden de bestaande bepalingen daarover willen aanpassen. Enkel de algemene vergadering kan beslissen om de statuten op dat vlak aan te passen (art. 862, lid 2 W.Venn.). De algemene vergadering neemt dit besluit met eenparigheid van stemmen, tenzij de statuten er anders in voorzien (art. 863 W.Venn.).

Vereniging zonder winstoogmerk

De statuten van de vzw moeten de voorwaarden en formaliteiten met betrekking tot de toe- en uittreding van leden vermelden (art. 2, lid 1, 5° vzw-wet). Enkel de algemene vergadering kan deze voorwaarden en formaliteiten nadien wijzigen (art. 4, 1° vzw-wet). De algemene vergadering kan dit wijzigingsbesluit slechts nemen met een twee derde meerderheid van de stemmen, op voorwaarde dat minstens twee

derde van de leden van de vzw aanwezig of vertegenwoordigd is (art. 8 vzw-wet).

Voor de toetreding is geen besluit tot toelating van de algemene vergadering vereist. De hoedanigheid van lid wordt verkregen van zodra aan de vereisten tot toetreding, bepaald in de statuten van de vzw, is voldaan.

Elk lid mag uittreden door zijn ontslag in te dienen bij de raad van bestuur (artikel 12, lid 1 vzw-wet). Daarom mogen de voorwaarden en formaliteiten tot uittreding, vastgelegd in de statuten, niet te zwaar zijn. Zo is een opzegtermijn van twee jaar een te zware voorwaarde tot uittreding.

Om een lid uit te sluiten, is wel een besluit van de algemene vergadering vereist (art. 4, 7° vzw-wet). Hiervoor is een meerderheid van twee derde van de stemmen nodig (art. 12, lid 2 vzw-wet).

Als de vzw minder dan drie leden telt, kan de rechtbank van eerste aanleg de ontbinding uitspreken op verzoek van een lid, een belanghebbende derde of het openbaar ministerie (art. 18, 5° vzw-wet).

Organen

Economisch samenwerkingsverband

Het esv bestaat uit twee of drie verplichte organen:

- een of meerdere zaakvoerders (art. 841 W.Venn.);
- de algemene vergadering van de leden (art. 861 W.Venn.);
- in sommige gevallen een of meerdere commissarissen (art. 141, 3° W.Venn.).

Een of meerdere natuurlijke personen besturen het esv: de zaakvoerder als het om één persoon gaat of het college van zaakvoerders als het om meerdere personen gaat. De zaakvoerders hoeven niet per se lid te zijn van het esv en worden aangeduid in de statuten of door een beslissing van de algemene vergadering (art. 854 en 856 W.Venn.). De zaakvoerder of het college van zaakvoerders is bevoegd om alle handelingen te stellen die nodig of nuttig zijn om het doel van het esv

te verwezenlijken, met uitzondering van de handelingen waarvoor volgens de wet alleen de algemene vergadering bevoegd is (zoals bv. wijzigen van de statuten, toelaten en uitsluiten van een lid) (art. 857, lid 1 en 862, lid 2 W.Venn.).

De algemene vergadering bestaat uit alle leden van het esv (art. 861, lid 1 W.Venn.). Tenzij de statuten er anders in voorzien, heeft de algemene vergadering de meest uitgebreide bevoegdheden om besluiten te nemen en handelingen te stellen met het oog op de verwezenlijking van het doel van het esv (art. 862, lid 1 W.Venn.). In principe heeft elk lid één stem. De statuten kunnen onder bepaalde voorwaarden aan sommige leden meer stemmen toekennen, maar geen enkel lid mag de meerderheid van stemmen bezitten (art. 865 W.Venn.).

Een of meerdere commissarissen moeten de jaarrekening van het esv controleren indien het esv minstens één lid telt dat zelf onderworpen is aan een dergelijk toezicht (art. 141, 3° W.Venn.). In de andere gevallen moeten de statuten van het esv de wijze vermelden waarop de controle wordt uitgeoefend (art. 845 W.Venn.).

Vereniging zonder winstoogmerk

De vzw bestaat uit twee of drie verplichte organen:

- de raad van bestuur;
- de algemene vergadering van de leden;
- in sommige gevallen commissarissen.

De raad van bestuur van de vzw bestaat uit ten minste drie personen. In alle gevallen moet het aantal leden van de raad van bestuur lager zijn dan het aantal leden van de vzw. Als de vzw slechts drie leden telt, dan mag de raad van bestuur dus slechts uit twee personen bestaan (art. 13, lid 1 vzw-wet). De bestuurders kunnen zowel natuurlijke als rechtspersonen zijn, al dan niet leden van de vzw. Alleen de algemene vergadering kan hen benoemen en afzetten (art. 4, 2° vzw-wet). De raad van bestuur heeft een algemene bevoegdheid over het bestuur en de vertegenwoordiging van de vzw. Ze heeft de restbevoegdheid, wat betekent dat de raad van bestuur bevoegd is voor alle aangelegenheden die de wet niet uitdrukkelijk aan de algemene vergadering heeft toegekend (art. 13, lid 2 vzw-wet).

De leden van de vzw vormen samen de algemene vergadering. Alle leden hebben eenzelfde aantal stemmen, tenzij de statuten er anders in voorzien (art. 7, lid 1 vzw-wet). Alleen de algemene vergadering mag besluiten om de statuten te wijzigen, bestuurders te benoemen en af te zetten, leden uit te sluiten en de vzw te ontbinden (art. 4 vzw-wet).

De vzw moet een of meerdere commissarissen belasten met de controle van de jaarrekening als zij meer dan 7.300.000 euro aan ontvangsten heeft én haar balanstotaal 3.650.000 euro overschrijdt (art. 17, § 5 vzw-wet). De overige vzw's moeten geen commissarissen aanwijzen maar mogen dit wel.

Welke overeenkomsten moet een werkgeversgroepering afsluiten?

Overeenkomst tussen werkgeversgroepering en lid

28

De werkgeversgroepering moet met elk lid een schriftelijke overeenkomst sluiten vóór het ogenblik waarop een bepaalde werknemer ter beschikking wordt gesteld aan dat lid. De overeenkomst bepaalt de periode van terbeschikkingstelling van de werknemer, die de geldigheidsduur van de door de minister verleende toelating niet mag overschrijden. Ze kan hernieuwd worden. Dit kan logischerwijze enkel binnen de grenzen van de ministeriële toelating wanneer het gaat om toelatingen verleend voor bepaalde duur (dus vóór 1 februari 2017) (art. 192). Dit is ook van toepassing tijdens de opzegperiode van drie maand bij stopzetting van de overeenkomst.

Arbeidsovereenkomst tussen werkgeversgroepering en werknemer

De arbeidsovereenkomst, gesloten tussen de werkgeversgroepering en de werknemer, moet schriftelijk vastgelegd worden vóór de aanvang ervan. Ze moet vermelden dat ze wordt aangegaan met het oog op terbeschikkingstelling van de werknemer ten behoeve van leden van de groepering (art. 188, lid 1 en 4).

De arbeidsovereenkomst kan voor een onbepaalde duur, bepaalde duur of welbepaalde opdracht aangegaan worden. De tewerkstelling kan zowel voltijds als deeltijds zijn, op voorwaarde dat de wekelijkse arbeidsduur minstens negentien uur bedraagt (art. 188, lid 2-3). Als toch prestaties worden vastgelegd die lager uitkomen, dan is het loon bij wijze van sanctie verschuldigd op basis van de minimumduur van negentien uur (art. 11bis, laatste lid Arbeidsovereenkomstenwet¹⁵).

De werknemer die vóór zijn indienstneming langdurig niet-werkende werkzoekende of (equivalent) leefloontrekker (KB 15 juli 2002¹⁶) was, kan in afwijking van de gangbare opzegtermijnen een einde maken aan zijn arbeidsovereenkomst met de werkgeversgroepering met een opzegtermijn van zeven dagen. De termijn gaat in vanaf de dag volgend op de dag van betekening van de opzegging. Deze mogelijkheid geldt echter niet als de werknemer in kwestie belast is met de leiding van of het toezicht op andere ter beschikking gestelde werknemers (art. 189). Alle andere werknemers en de werkgeversgroepering zelf moeten daarentegen altijd de normale opzegtermijnen uit de Arbeidsovereenkomstenwet respecteren.

Welk paritair orgaan is bevoegd?

De ministeriële toelating geeft aan onder welk paritair comité of subcomité de werkgeversgroepering en haar werknemers vallen (art. 190, § 1) en bepaalt zo de collectieve arbeidsvoorwaarden die van toepassing zijn op deze werknemers.

Als alle leden van de werkgeversgroepering onder hetzelfde paritair orgaan vallen, dan moet de minister dit paritair orgaan aanwijzen (art. 190, § 2).

Als niet alle leden van de groepering onder hetzelfde paritair orgaan vallen, dan duidt de minister, onder de paritaire organen waartoe de leden van de groepering behoren, het paritair orgaan van de groepering aan. De minister baseert zich hierbij op een van de volgende criteria (art. 190, § 3, lid 1 en 4):

15 Wet van 3 juli 1978 betreffende de arbeidsovereenkomsten.

16 Koninklijk besluit van 15 juli 2002 tot uitvoering van de artikelen 188, tweede lid en 194, § 1, tweede lid, van de wet van 12 augustus 2000 houdende sociale, budgettaire en andere bepalingen.

- het paritair orgaan van het lid of de leden van de groepering met het grootste volume aan uren bepaald in de terbeschikkingstelling;
- het paritair orgaan van het lid of de leden met het grootste volume van tewerkstelling van vaste werknemers.

Als een nieuw lid, dat niet onder een van de paritaire organen van de stichtende of bestaande leden valt, zich aansluit bij de werkgevers-groepering, moet een nieuwe aanvraag worden ingediend bij de FOD Werkgelegenheid. Deze aanvraag heeft als doel om na te gaan of de voorheen bepaalde koppeling met een paritair orgaan wel gerechtvaardigd blijft (art. 190, § 3, laatste lid). Tijdens de aanvraagprocedure blijft de groepering verder functioneren onder het voorheen aangeduide paritair orgaan.

De minister kan het door hem aangewezen paritair orgaan wijzigen op basis van de feitelijke elementen die zijn opgenomen in het activiteitenrapport, dat de groepering jaarlijks moet bezorgen (art. 186, lid 6 en 190, § 4).

Wat zijn de verplichtingen van de ondernemingen die lid zijn van de werkgeversgroepering?

Ten aanzien van de ter beschikking gestelde werknemer

Tijdens de duur van de terbeschikkingstelling is de onderneming, lid van de werkgeversgroepering, ten aanzien van de hem uitgeleende werknemer verantwoordelijk voor de toepassing van de regelgeving voor arbeidsreglementering en –bescherming die geldt op de plaats van het werk (art. 191). Het gaat onder meer om de regels over de arbeidsduur, de bestrijding van discriminatie en de gezondheid en veiligheid van werknemers en werkplaatsen (art. 19 Uitzendarbeidswet¹⁷).

Het lid en de hem uitgeleende werknemer worden verondersteld een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde duur te zijn aangegaan, wanneer (art. 193):

¹⁷ Wet van 24 juli 1987 betreffende de tijdelijke arbeid, de uitzendarbeid en het ter beschikking stellen van werknemers ten behoeve van gebruikers.

- het lid de werknemer blijft tewerkstellen, hoewel de werkgeversgroepering het lid heeft laten weten die werknemer terug te willen trekken;
- het lid een werknemer tewerkstelt:
 - buiten de periode bepaald in de overeenkomst tussen werkgeversgroepering en lid;
 - buiten de geldingsduur van de ministeriële toelating, wanneer het gaat om toelatingen verleend vóór 1 februari 2017.

Dit betekent niet dat er tussen het lid en de werknemer een voltijdse arbeidsovereenkomst tot stand komt wanneer de werknemer door de groepering slechts deeltijds in dienst werd genomen. De overeenkomst van onbepaalde duur tussen lid en werknemer is in dat geval ook deeltijds.

Als de werkgeversgroepering, ondanks staking of lock-out bij een van haar leden, een werknemer ter beschikking stelt aan dit lid, komt er niet automatisch een arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur tot stand tussen dat lid en die werknemer. Dit gebeurt echter wel wanneer de groepering, omwille van staking of lock-out, het lid meedeelt de terbeschikkingstelling te willen beëindigen en het lid hier niet op ingaat.

Hoofdelijke aansprakelijkheid voor fiscale en sociale schulden

De leden van de werkgeversgroepering zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de fiscale en sociale schulden van de groepering, zowel ten overstaan van derden als ten aanzien van de werknemers die de groepering ter beschikking stelt aan haar leden (art. 187, lid 9). Dit betekent dat elk lid kan aangesproken worden voor de betaling van de gehele schuld van alle leden van de vereniging. Als een lid de volledige schuld betaald heeft, kan dat lid nadien het aandeel van elk ander lid in de schuld bij dat lid terugvorderen. Het gaat om de fiscale en sociale schulden die betrekking hebben op de uitgeleende werknemers, zoals de lonen, socialezekerheidsbijdragen en bedrijfsvoorheffingen.

De hoofdelijke aansprakelijkheid werkt enkel van de werkgeversgroepering naar haar leden toe en niet omgekeerd. Zo is de groepering niet hoofdelijk gehouden voor de verbintenissen die voortvloeien uit

de arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur die op grond van art. 193 bij wijze van sanctie tussen lid en werknemer tot stand zou komen (zie onderdeel 7.1).

Voor de leden van een esv-werkgeversgroepering reikt de hoofdelijkheid zelfs verder, omdat zij hoofdelijk aansprakelijk zijn voor alle verbintenissen van het esv (art. 843, § 1, lid 2 W.Venn.). De oprichtings- of toelatingsakte kan een nieuw lid wel ontslaan van betaling van schulden die vóór zijn toetreding zijn ontstaan (art. 848 W.Venn.), op voorwaarde dat de akte gepubliceerd werd in het Belgisch Staatsblad (art. 74 en 848 W.Venn.). Het lid dat het esv verlaat, moet de verbintenissen die zijn aangegaan na de dag van bekendmaking in het Belgisch Staatsblad van beëindiging van het lidmaatschap niet meer nakomen (art. 852 W.Venn.). De esv-werkgeversgroepering vermeldt de hoofdelijke aansprakelijkheid voor de fiscale en sociale schulden best in haar statuten, om onduidelijkheid bij de beoordeling van haar toelatingsaanvraag te vermijden.

In principe zijn de leden van een vzw niet aansprakelijk voor de door de vereniging aangegane verbintenissen (art. 2bis vzw-wet). In een vzw-werkgeversgroepering is dat echter wel het geval. De statuten van de vzw-werkgeversgroepering moeten de hoofdelijkheid voor de fiscale en sociale schulden dan ook expliciet vermelden.

Boekhouding

De zaakvoerders van een esv-werkgeversgroepering moeten jaarlijks een inventaris en een jaarrekening (met een balans, resultatenrekening en toelichting) opmaken (art. 92, § 1 en 866 W.Venn.).

De raad van bestuur van een vzw-werkgeversgroepering moet ieder jaar de jaarrekening van het voorbije boekjaar en de begroting van het volgende boekjaar opstellen (art. 17, § 1 vzw-wet).

In sommige gevallen moeten een of meer commissarissen de jaarrekening en de financiële toestand van de werkgeversgroepering controleren (zie punt 5.2).

Onderwerping aan de btw

Een werkgeversgroepering is in principe onderworpen aan de belasting over de toegevoegde waarde (btw), maar ze kan sinds midden 2016 onder bepaalde voorwaarden genieten van een btw-vrijstelling (art. 4 en 44, § 2bis Wetboek btw¹⁸).

Om vrijstelling te krijgen, moeten de leden van de werkgeversgroepering onder meer op geregelde wijze een activiteit uitoefenen waarvoor zij zelf ofwel niet btw-plichtig ofwel vrijgesteld zijn. De terbeschikkingstelling van werknemers door de groepering moet rechtstreeks nodig zijn voor die activiteit. Verder moeten de vrijgestelde handelingen of de handelingen waarvoor de leden niet btw-plichtig zijn een overwegend deel van hun totale activiteit uitmaken.

Het is aan te raden om vóór de oprichting van een werkgeversgroepering contact op te nemen met het lokale btw-kantoor van het rechtsgebied waar de groepering haar maatschappelijke zetel zal hebben. Het btw-kantoor beslist over de btw-vrijstelling en verstrekt informatie over de verplichtingen die de groepering ingeval van vrijstelling of niet-vrijstelling moet naleven.

Maatregelen ter bevordering van de werkgelegenheid

Verminderings voor eerste aanwervingen

Eerste werknemer

Sinds 1 januari 2016 tot en met 31 december 2020 kunnen alle werkgevers die een eerste werknemer in dienst nemen van een vrijstelling van onbepaalde duur voor sociale basiswerkgeversbijdragen genieten.

Voorwaarden

Dit stelsel is bedoeld om de eerste aanwerving door een nieuwe werk-

18 Wet van 3 juli 1969 tot invoering van het Wetboek van de belasting over de toegevoegde waarde.

gever te bevorderen. Deze mag voordien niet RSZ-plichtig geweest zijn als gevolg van de tewerkstelling van werknemers of geen werknemers in dienst genomen hebben sinds ten minste 4 opeenvolgende kwartalen die het kwartaal van indienstneming voorafgaan. Is deze voorwaarde vervuld, dan moet men nagaan of de werkgever samen met andere werkgevers geen zelfde technische bedrijfseenheid uitmaakt. De 1e werknemer mag immers geen werknemer vervangen die in de loop van de 4 kwartalen voorafgaand aan het kwartaal van indienstneming in dezelfde technische bedrijfseenheid werkzaam geweest is.

De vrijstelling voor de eerste werknemer is niet gepersonaliseerd. De aanwerving van de allereerste werknemer opent het recht op de vrijstelling. Het is vervolgens aan de werkgever om elk kwartaal de werknemer aan te duiden waarvoor hij de vrijstelling inroept. Het is dan ook best mogelijk dat de werknemer die oorspronkelijk het recht opende, niet meer in dienst is en dat de werkgever verder geniet van de vermindering, voor zover hij de werknemer heeft vervangen.

34

Tweede werknemer tot en met de zesde werknemer

Voor de vijf volgende werknemers genieten de werkgevers van in de tijd beperkte verminderingen voor sociale basiswerkgeversbijdragen.

De werkgever heeft recht op een forfaitaire vermindering per kwartaal gedurende 13 kwartalen. De vermindering neemt af in de tijd afhankelijk van de rang van de werknemer.

Tabel. Forfaits en absolute bedragen bij maximale verminderingen en bij volledige prestaties

In euro.

	Kwartalen 1 tot 5	Kwartalen 6 tot 9	Kwartalen 10 tot 13
2e aanwerving	1550	1050	450
3e aanwerving	1050	1050	450
4e aanwerving	1050	1050	450
5e aanwerving	1050	1050	450
6e aanwerving	1050	1050	450

Bron: RSZ

De doelgroepvermindering is op te nemen binnen de twintig kwartalen te rekenen van het kwartaal dat de werkgever de 2e, 3e, 4e, 5e of 6e werknemer heeft aangeworven.

Opnieuw is deze vermindering niet gebonden aan één bepaalde werknemer. De werkgever kan met andere woorden kiezen voor welke werknemer hij de vermindering toepast.

Voorwaarden voor de tweede tot en met de zesde werknemer

Om de doelgroepvermindering voor de «tweede werknemer» te genieten mag de werkgever in de vier opeenvolgende kwartalen voor het kwartaal van die indienstneming op geen enkel moment meer dan één werknemer tegelijkertijd in dienst gehad hebben.

Op dezelfde wijze mag de werkgever om de doelgroepvermindering voor de «derde (vierde, vijfde, zesde) werknemer» te genieten in de vier opeenvolgende kwartalen voor het kwartaal van die indienstneming nooit meer dan twee (respectievelijk drie, vier of vijf) werknemers gelijktijdig in dienst gehad hebben.

De eerste, tweede, derde, vierde, vijfde en zesde werknemer mag geen werknemer vervangen die in dezelfde technische bedrijfseenheid tewerkgesteld was in de loop van de vier opeenvolgende kwartalen voorafgaand aan het kwartaal van de indienstneming (voor meer info: www.rsz.be).

Regionale maatregelen

Gedetailleerde informatie over de verschillende maatregelen ter bevordering van de werkgelegenheid van de gefedereerde entiteiten is beschikbaar op de volgende websites:

- Vlaams Gewest: <https://werkgevers.vdab.be/werkgevers/maatregelen>
- Waals Gewest: <https://www.leforem.be/entreprises/aides-financieres-emploi.html>
- Brussels Hoofdstedelijk Gewest: <http://www.actiris.be/emp/tabid/150/language/nl-BE/Financiele-voordelen.aspx>

Waarop letten bij de statuten en het huishoudelijk reglement?

De statuten en/of het huishoudelijk reglement moeten de volgende elementen duidelijk vermelden:

- de **rechtsvorm** van de werkgeversgroepering: ofwel een economisch samenwerkingsverband ofwel een vereniging zonder winstoogmerk;
- het **maatschappelijk doel**: dit mag uitsluitend het ter beschikking stellen van werknemers ten behoeve van haar leden zijn;
- de groepering stelt niet meer dan **vijftig werknemers** tewerk;
- deze werknemers worden **enkel ter beschikking gesteld aan leden** van de groepering;
- de leden van de groepering zijn **hoofdelijk aansprakelijk** voor de fiscale en sociale schulden van de groepering, zowel ten overstaan van derden als ten aanzien van de werknemers die door de groepering worden uitgeleend aan haar leden.

Bijkomende inlichtingen

Voor bijkomende inlichtingen kan u terecht bij de Algemene Directie Individuele Arbeidsbetrekkingen van de FOD Werkgelegenheid via telefoon (0032 22 33 41 11) of e-mail (iab@werk.belgie.be).

Een brochure met meer uitleg over het economisch samenwerkingsverband vindt u op de website van de Federale Overheidsdienst Economie, K.M.O., Middenstand en Energie (http://economie.fgov.be/nl/binaries/economisch_samenwerkingsverband_2016_tcm325-280730.pdf).

Een brochure met meer uitleg over de vereniging zonder winstoogmerk vindt u op de website van de Federale Overheidsdienst Justitie (<https://justitie.belgium.be/sites/default/files/vzw-nl.pdf>).

Belangrijkste websites en geraadpleegde werken

1819.Brussels, *Werkgeversgroeperingen, een oplossing voor zko's en kmo's?*, <http://www.1819.be/nl/blog/werkgeversgroeperingen-een-oplossing-voor-zkos-en-kmos>.

Bellemans, S., *Werkbaar en wendbaar werk: definitief wettelijk kader voor werkgeversgroeperingen (art. 50-55 en 80 WWW)*, <http://www.jura.be>.

Clesse, C., *La mise à disposition dans le cadre d'un groupement d'employeurs*, JTT, 2014, afl. 1202, 461-464.

Coomans, S., Vanderpoorten, A., Lamberts, M., Hendrickx, F. en Struyven, L., *Naar een pool van flexibele werknemers voor transport en logistiek in Limburg*, HIVA/KU Leuven, 2015.

Eliaerts, L., *Terbeschikkingstelling van werknemers in vennootschapsgroepen*, Sociaalrechtelijke Kronieken, 2015, afl. 8, 349-360. Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, Werkgeversgroeperingen, <http://www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=43404>.

Nationale Arbeidsraad, *Advies nr. 1890 van de zitting van dinsdag 28 januari 2014*, <http://www.cnt-nar.be/ADVIES/advies-1890.pdf>

Neutraal Syndicaat voor Zelfstandigen, *Werkgeversgroepering: onbekend, onbemand, maar toch heel wat potentieel*, <http://www.nsz.be/nl/nieuws/detail/werkgeversgroepering-onbekend-onbemand-maar-toch-heel-wat-potentieel>.

Rijksdienst voor Sociale Zekerheid, *Eerste aanwervingen*, https://www.socialsecurity.be/employer/instructions/dmfa/nl/latest/instructions/deductions/structuralreduction_targetgroupreductions/firstengagements.html

Van Eeckhoutte, W., *Terbeschikkingstelling van werknemers*, Sociaal Compendium, Arbeidsrecht met fiscale notities, 2016-2017, 538-553.

X., *Vade-mecum. Mise en place d'un groupement d'employeurs belge dans une perspective transfrontalière*, Chimay, Hatrium, 2015.

De Groupement d'Employeurs Paysans-Artisans (GEPA) esv (2016)

In juni 2013, op initiatief van enkele bezorgde burgers, werd de coöperatieve vereniging PAYSANS-ARTISANS opgericht ter promotie en vergemakkelijking van de toegang tot de producten van kleine producenten en be-/verwerkers uit de gemeenten Floreffe, Fosses-la-Ville, Jemeppe-sur-Sambre, Sambreville, Mettet, Profondeville en Namen. Na van start te zijn gegaan met een dertigtal producenten, overkoepelt PAYSANS-ARTISANS er vandaag 65, met daarnaast nog eens 500 consumenten-coöperatielieden. De coöperatieve vereniging telt tegenwoordig dan ook meer dan 2000 gezinnen als klant en verwerkt elke week 500 à 700 bestellingen die de klanten online plaatsen en komen ophalen op een van de 16 'R'Aliment'-punten. Verder heeft Paysans-Artisans zopas een eerste winkel/'Espace Circuit-Court' geopend in het centrum van Namen.

Conform haar maatschappelijk doel stimuleert PAYSANS-ARTISANS daarnaast sinds het prille begin tevens samenwerkingen tussen producenten en helpt ze hen om te groeien. Het was dan ook in die context dat enkele onder hen in 2015 hun interesse toonden voor eventuele gezamenlijke aanwervingen als gevolg van de toename van de productie of om het hoofd te kunnen bieden aan de seizoenspieken of voor de verkoop in de winkel van de boerderij, ...

Dat had als natuurlijk gevolg dat de coöperatieve vereniging de oprichting van een werkgeversgroepering begon te overwegen, iets waarvoor ze contact opnam met het Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de Wallonie (CRGEW asbl). Samen zorgden ze voor de verstrekking van gedocumenteerde informatie aan de geïnteresseerde producenten-bewerkers. Vervolgens bracht de coöperatieve vereniging de verschillende behoeften aan tijdelijke werkkrachten in kaart en besloot ze de mogelijke modaliteiten voor het delen van werknemers tussen haar leden. Dat mondde uiteindelijk uit in de formalisering van het verkregen akkoord, over de organisatie van het deelproces, in de oprichtingsdocumenten van de **Groupement d'employeurs PAYSANS-ARTISANS** die in januari 2016 door 13 producenten en de coöperatieve vereniging boven de doopvont gehouden werd.

« De voorwaarden scheppen voor een competitieve, duurzame en evenwichtige werking van de goederen- en dienstenmarkt in België.»

Sindsdien hebben er zich nog drie nieuwe leden bij het initiatief aangesloten. Samen stellen ze vandaag 8 landbouwarbeiders te werk, goed voor 5,3 VTE. Zij staan in voor de verzorging van de dieren, de fabricage van vruchtensap, de verkoop op de boerderij of de voorbereiding van de bestellingen ...

De leiding van de groepering is daarbij in handen van de beheerder van de coöperatieve vereniging.

De werkgeversgroepering in Frankrijk: een succesverhaal dat meer dan 30 jaar geleden van start is gegaan

Jean-Yves Kerbourc'h en Hervé Le Chevalier



Aangepaste retranscriptie van de presentatie van de heren Jean-Yves Kerbourc'h en Hervé Le Chevalier tijdens het colloquium getiteld «De werkgeversgroepering: een hefboom voor werkgelegenheid en ontwikkeling van de kmo's» dat op 12 september 2017 door de FOD Economie georganiseerd werd.

40

Economische, juridische en maatschappelijke aspecten

Wettelijk kader

Het wettelijk kader voor de werkgeversgroeperingen werd geïntroduceerd door de Franse wet nr. 85-772 van 25 juli 1985. Die weerspiegelt duidelijk de aarzeling en dubbelslachtigheid waarmee de Franse wetgever al jaren kampt. Er volgden echter verschillende vragen die het wettelijk kader van het stelsel hebben helpen evolueren, zoals:

- **Is de werkgeversgroepering veeleer bestemd voor kleine of voor grote ondernemingen?**

De werkgeversgroeperingen hebben in eerste instantie vooral tot doel om kleine bedrijven te helpen en hen toe te laten om zelf met bescheiden structuren te blijven werken. Ten tijde van de wettelijke lancering van het stelsel ging het erom een veilig kader te creëren voor bepaalde praktijken rond de terbeschikkingstelling

van arbeidskrachten en daarbij zowel de werkgever als de werknemers te beschermen.

Aanvankelijk deelden kleine landbouwers onderling op informele wijze, ongedwongen en zonder enige bescherming immers bepaald personeel met elkaar om aan specifieke behoeften tegemoet te komen, die zich in de landbouwsector stelden (aanvullende werkkrachten, seizoenarbeiders, enz.). Naar aanleiding van hun verzoek om voor een veilig kader voor deze praktijk te zorgen, werd daarop dan het 'stelsel' van de werkgeversgroepering gecreëerd. Toen had niemand echter kunnen vermoeden dat dit stelsel ook een eigen bestaan zou gaan leiden en tot een heuse professionele structuur zou uitgroeien, die haar eigen personeel voor HR-beheer zou aanwerven.

- **Waarvoor dient een werkgeversgroepering? Zijn werkgeversgroeperingen een manier om arbeid te organiseren of vormen ze een stelsel bedoeld om de werkgelegenheid aan te zwengelen en opgenomen te worden in het arbeidsmarktbeleid?**

De overheidsapparaten stellen zich regelmatig vragen bij het stelsel en beschouwen het soms als een oplossing waarmee men massaal jobs kan creëren. Dat is echter een foutieve interpretatie, aangezien de werkgeversgroepering een instrument is dat focust op een kwalitatieve en niet op een kwantitatieve ontwikkeling van de tewerkstelling.

- **Is de werkgeversgroepering bedoeld om de economische activiteit van de onderneming te ondersteunen?**

Hoewel de wetgever dit stelsel aanvankelijk lanceerde om bepaalde praktijken in verband met de terbeschikkingstelling van werknemers een zekere rechtszekerheid te bieden, kunnen we vandaag evenwel bevestigen dat de groeperingen ook een positieve impact hebben op de economische ontwikkeling van de bedrijven die er deel van uitmaken.

Juridisch statuut

Het wettelijk kader waarbinnen de werkgeversgroeperingen opereren, is sinds 1985 geëvolueerd en heeft zich daarbij aangepast aan de behoeften van de bedrijven en de werkgeversgroeperingen zelf. Toch blijven er een aantal struikelblokken bestaan:

- **De werkgeversgroeperingen worden nog steeds bekeken vanuit een verenigingsoogpunt**

Die verenigingscontext is echter niet langer relevant, afgezien van enkele uitzonderingen. De werkgeversgroeperingen zouden dan ook veeleer als vennootschap behandeld moeten worden. Het zou hen de mogelijkheid bieden om gelden op te halen en het zou hun situatie voor de economische wereld sterk verduidelijken.

- **De werkgeversverenigingen zien zich geconfronteerd met een verbod om winst te maken op de terbeschikkingstellingsactiviteiten**

Deze voorwaarde was relevant op het moment dat het stelsel in het leven geroepen werd, maar zijn ontwikkeling als eigen structuur maakt dat de groepering vandaag de dag eigen kapitaal zou moeten kunnen ophalen ter ondersteuning van de eigen economische ontwikkeling en werking.

- **De werkgeversgroeperingen zien zich geconfronteerd met het verbod om een andere economische activiteit uit te oefenen dan de terbeschikkingstelling**

Deze voorwaarde was relevant op het moment dat het stelsel in het leven geroepen werd, maar als gevolg van de eigen ontwikkeling van de werkgeversgroeperingen en hun specialisatie in het beheer van menselijke middelen, willen de aangesloten leden vandaag dat hun groepering hen ook op andere vlakken begeleidt, bv. met betrekking tot personeelsbeheer, de zoektocht naar vastgoed, opleidingen, enz.

Hoewel het altijd mogelijk is voor de groeperingen en hun leden om dit obstakel te omzeilen door met dochterondernemingen te werken, zou het beter zijn, mocht dit verbod opgeheven worden.

- **De sterke toename van het aantal werkgeversgroeperingen dat een bijzonder statuut geniet**

Er bestaan tal van verschillende vormen van werkgeversgroeperingen waaronder ook groeperingen met een bijzonder statuut. Zo hebben de inpassings- en kwalificatiewerkgeversgroeperingen ('groupements d'employeurs d'insertion et de qualification') bijvoorbeeld tot doel om moeilijke doelgroepen te integreren en takken die met een tekort aan arbeidskrachten kampen, de mogelijkheid te bieden om werknemers op te leiden.

De economische werking

Voor werkgeversgroeperingen geldt hetzelfde **fiscale kader** als voor elke andere onderneming: ze zijn onderworpen aan dezelfde commerciële en territoriale belastingen als bedrijven die handel voeren.

Wat de werkgeversgroeperingen onderscheidt, is een bedrijfskapitaal en een behoefte aan **bedrijfskapitaal** die geheel in handen zijn van de aangesloten leden: het bedrijfskapitaal hangt af van de samenstelling van de aanvankelijke liquiditeitspositie en dus van de bijdragen en de herfactureringscoëfficiënt¹⁹ die door de aangesloten leden vastgelegd werden. Het ontstaat relatief snel in functie van de herfactureringscoëfficiënt waartoe bij de oprichting van de groepering besloten werd.

De **behoefte aan bedrijfskapitaal** ontstaat uit het verschil tussen de betaling van de lonen van de werknemers die door de groepering tewerkgesteld worden en de betaling van de bijdragen door haar leden. Concreet betaalt de groepering de werknemers op het einde van de maand en schrijft ze een factuur uit, die binnen de 15 dagen betaald dient te worden. De beheersing van de behoefte aan bedrijfskapitaal hangt bijgevolg volledig af van de betalingstermijnen van de aangesloten leden.

Tot slot is het volume aan kasmiddelen van de groeperingen van doorslaggevend belang voor het handhaven van een zekere solidariteit tussen de werkgevers, mocht een van de aangesloten leden in gebreke blijven (betaling van de lonen en de sociale lasten).

De **exploitatiekosten** bedragen minder dan de helft van die bij uitzendwerk: 4% (tegenover 8% in de sector van de uitzendkrachten). Dat verschil is enerzijds te verklaren door het gebruik van beperkte beheerteams en anderzijds door het ontbreken van winstdrijfveren in hoofde van de groeperingen.

19 De herfactureringscoëfficiënt is een uniforme coëfficiënt m.b.t. het brutosalaris en wordt toegepast op elk beschikbaar gesteld contract. De coëfficiënt wordt toegepast op de kostprijs van het salaris (de directe kosten en andere kosten inherent aan de arbeidsovereenkomst). De herfactureringscoëfficiënt kan beschouwd worden als een onkostennota voor de diensten verleend door de werkgeversgroepering. Deze inkomsten dekken de werkingskosten veroorzaakt door de werkgeversgroepering.

De **exploitatierisico's** zijn tweeledig:

- De positieve turnover

Het eerste exploitatierisico is de aanwerving van een werknemer door een aangesloten lid (de positieve turnover). Iemand die aanvankelijk door de groepering aan verschillende bedrijven ter beschikking gesteld werd, kan op een bepaald moment een opportuniteit krijgen van een lid. Hoewel de maatschappelijke impact van een dergelijke aanwerving uitermate positief is, zal het negatieve gevolgen met zich meebrengen voor de werkgevers-groepering. Die verliest niet alleen een gefactureerde werknemer, maar soms ook een klant. Bovendien zal de groepering zich in dat geval tevens genoodzaakt zien om een aanwervingsproces op te starten teneinde tegemoet te komen aan de behoeften van de overige aangesloten leden van de groepering, die eveneens een beroep deden op de werknemer in kwestie.

- De contractverbreking

De verbreking van de arbeidsovereenkomst is eenvoudiger en sneller voor de aangesloten onderneming, omdat ze zich beperkt tot het verbreken van een eenvoudig contract voor het gebruik van werknemers in plaats van een arbeidsovereenkomst met de desbetreffende werknemer. De onderneming hoeft dus zelf niet over te gaan tot ontslag.

Hoewel de groepering, wanneer ze geconfronteerd is met een verbreking van het contract voor het gebruik van een werknemer, de werknemer in kwestie kan ontslaan, zal ze in eerste instantie trachten de werknemer bij haar andere aangesloten leden in te zetten. Als de groepering over de nodige ervaring beschikt en voldoende groot is, zal ze ook ongetwijfeld het geslagen gat in de werkuren van de persoon in kwestie kunnen opvullen met ander werk. Als het echter om een kleine structuur gaat, is het risico dat de werknemer ontslagen dient te worden, groter. Dit laatste zal dan onvermijdelijk ook gepaard gaan met bepaalde ontslagkosten.

De **herfactureringscoëfficiënt** moet perfect afgestemd zijn op het verzekeren van de nodige marges en groei. De coëfficiënt moet ook mee evolueren in de tijd en dient zich aan te passen aan de behoeften aan bedrijfskapitaal van de werkgeversgroepering. De coëfficiënt

moet correct aangepast worden, opdat de groepering van bij het begin het hoofd zou kunnen bieden aan de exploitatierisico's. Het ideale is bijgevolg een aanvankelijk vrij hoge coëfficiënt die afneemt met de tijd.

Een werkgeversgroepering kan echter ook met een vrij lage herfactureringscoëfficiënt opgericht worden, op voorwaarde dat er dan specifieke clausules voorzien zijn bij de contractuele vastlegging van de banden tussen de groepering en haar aangesloten leden ter vrijwaring van het voortbestaan van het stelsel (beperking van de positieve turnover, voldoende lange opzeggingstermijnen bij verbreking van de overeenkomst, enz.).

De economische en sociale gevolgen

De problematiek in verband met de inventarisatie van de werkgeversgroeperingen

Er bestaan op dit moment geen gegevens waarmee het exacte aantal werkgeversgroeperingen in Frankrijk bepaald kan worden. In tegenstelling tot de situatie in België is er in Frankrijk geen statistische terugkoppeling mogelijk, aangezien er geen aangiftesysteem bestaat voor het statuut van werkgeversgroepering. De bestaande cijfers zijn extrapolaties van gegevens die afkomstig zijn van officiële bronnen (Insee, etc.):

- Aantal werkgeversgroeperingen: er bestaan enkele duizenden actieve werkgeversgroeperingen en nog tal van andere die inactief zijn en dus geen werknemers tewerkstellen.
- Aantal werknemers: ongeveer 30.000, waarvan er nog veel werkzaam zijn in de landbouwsector.
- Aantal aangesloten ondernemingen: het is onmogelijk om hun globale aantal bij benadering te bepalen. Om het aantal aangesloten leden te kennen, dienen we ons voor een over elke werkgeversgroepering te buigen.

De toegevoegde waarde van de werkgeversgroeperingen voor de ondernemingen

Het stelsel van de werkgeversgroepering biedt de bedrijven tal van voordelen:

- **De 'netwerking'**²⁰

De regelmaat van de terbeschikkingstelling garandeert een invulling van de met het seizoen variërende behoeften: het elk jaar op dezelfde data tegemoetkomen aan de seizoenspieken, het voldoen aan de wekelijkse vraag, enz.

Daarnaast maakt de werkgeversgroepering het tevens mogelijk om competenties aan te bieden die soms anders ontoegankelijk zouden blijken, tegen een lagere kostprijs. Zo kan de onderneming profiteren van gespecialiseerde en/of dure expertises a rato van enkele dagen per maand, terwijl ze zich een dergelijk profiel voltijds niet zou kunnen veroorloven.

Door de ter beschikking gestelde werkrachten aan zich te binden, kan er ook werk gemaakt worden van hun opleiding: de werkgeversgroeperingen en de ondernemingen die een beroep op hen doen, kunnen het ter beschikking gestelde personeel immers opleiden, in de wetenschap dat ze op diezelfde mensen ook naar de toekomst toe regelmatig een beroep zullen kunnen blijven doen. De kostprijs van de aanvankelijke opleiding van die persoon is dus geen verloren investering.

- **Perfekte kennis van de activiteitssector of het grondgebied**

Een perfecte kennis van de activiteitssector voor de monosectorale werkgeversgroeperingen die de aangesloten leden ten goede komt: voor hen heeft het werk dat er moet gebeuren, geen geheimen meer. En ook het loonbeheer hebben ze volledig onder de knie. Ze laten zich niet in de val lokken door weinig scrupuleuze leden en kunnen hun leden zelfs advies geven.

20 Met 'netwerking' wordt hier bedoeld op het procedé dat erin bestaat om de verschillende periodes en locaties van tewerkstelling zodanig in te richten voor de werknemers dat hen een voltijdse betrekking geboden kan worden. Daarvoor wordt gezorgd door de werkgeversgroepering of door de werknemers zelf.

Een perfecte kennis van het grondgebied voor de multisectorale werkgeversgroeperingen, waardoor een ad-hoc netwerking mogelijk wordt: ze zijn niet gespecialiseerd in een specifiek type werk, maar kennen hun grondgebied wel op hun duimpje. Ze weten welke sectoren onder spanning staan, welke beroepen er nodig zijn en waar ze geschikte arbeidskrachten kunnen vinden.

Het stelsel van de groeperingen kan gebruikt worden voor alle activiteitssectoren: medisch-sociaal, landbouw, bouw, openbare sector, bank, verzekeringen, ambachtelijk werk, handel.

- **Een verrijking door de veelzijdigheid die de werknemers te bieden hebben**

De ervaring die door het personeel in andere bedrijven wordt opgedaan, bevordert de verspreiding van goede praktijken onder de aangesloten leden.

- **De evolutie van de omzet of de ontwikkeling van nieuwe activiteiten waarvan de risico's onder controle zijn**

De flexibiliteit van de werkgeversgroeperingen maakt het voor hun aangesloten leden mogelijk om zich met minder risico te ontwikkelen.

De toegevoegde waarde van de werkgeversgroeperingen op sociaal vlak

De werkgeversgroeperingen zorgen op verschillende manieren voor een toegevoegde waarde op sociaal vlak:

- **Het sluiten van overeenkomsten voor onbepaalde tijd die tot een grotere werkzekerheid zorgen**

Het merendeel van de contracten die in Frankrijk door de werkgeversgroeperingen afgesloten worden, zijn overeenkomsten voor onbepaalde tijd (80%), hoewel de wet dit niet verplicht. In de hotel- en restauratiesector is de situatie weliswaar net omgekeerd (20% contracten van onbepaald duur en 80% contracten van bepaalde duur), maar toch merken we ook hier dat de werknemers erg trouw blijven aan hun groepering en er de ene overeenkomst van bepaalde duur na de andere mee afsluiten.

- **Het sluiten van contracten voor voltijdse betrekkingen**

Het merendeel van de contracten die in Frankrijk door de werkgeversgroeperingen afgesloten worden, zijn overeenkomsten voor voltijdse betrekkingen. Hierbij dienen we echter wel de kantekening te maken dat de contracten aanvankelijk voor een deeltijdse baan aangeboden worden en voor korte termijn. Dankzij de netwerkingpraktijk hebben de werkgeversgroeperingen vervolgens de mogelijkheid om hun werknemers een voltijds contract aan te bieden.

- **De activering van het drieluik 'aanpassing-opleiding-herclassificatie'**

De werkgeversgroepering beschikt over echte competenties op het vlak van HR-beheer en geldt als het ware als een 'gemachtigd werkgever', terwijl een zelfstandige of zaakvoerder van een kmo deze competenties niet per se bezit. De werkgeversgroepering zal de werknemers zich laten aanpassen aan de behoeften van de ondernemingen en de arbeidsmarkt, zal hen in die optiek ook opleiden en zal tot slot het personeel waarop ze geen beroep meer doet, ook herclassificeren.

- **De vereenvoudigde aanwerving van werknemers in territoriale gebieden onder spanning**

Er bestaan in Frankrijk gebieden met een erg lage werkloosheidsgraad (3 of 4%) waar de aanwerving van gekwalificeerde arbeidskrachten erg moeilijk blijkt. Werkgeversgroeperingen bieden hier een oplossing door deze profielen te delen en aan zich te binden.

- **De toegang tot werknemers die over gespecialiseerde competenties beschikken ter ondersteuning van de activiteit van de onderneming**

De kmo's hebben toegang tot werknemers met gespecialiseerde competenties door onderling professionals te delen, die ze zelf niet voltijds zouden kunnen betalen of tewerkstellen. Dit vormt wellicht nog de grootste meerwaarde van de werkgeversgroeperingen.

- **Het aan zich binden van de werknemers, waarbij een constante competentie verzekerd wordt**

Wanneer een werkgeversgroepering een werknemer heeft aangeworven, behoudt ze deze en bindt ze deze aan zich. Zo kunnen de aangesloten leden profiteren van werknemers die opgeleid werden in functie van hun behoeften en die de onderneming kennen.

Het aan zich binden van de werknemers maakt bv. dat bedrijven met een seizoensgebonden activiteit niet elk jaar nieuwe mensen moeten opleiden.

- **De toegang tot een bekwame HR-dienst die zich over de functie van werkgever ontfenmt**

De werkgeversgroepering neemt alle aan de werkgever toebedeelde taken over.

Besluit

- De werkgeversgroeperingen zijn een krachtig ontwikkelingsinstrument, niet alleen voor de werkgelegenheid, maar ook voor de bedrijven. Tot op heden wordt er echter nog te weinig gebruik van gemaakt.
- Het wettelijk kader zorgt nog steeds voor een te strak keurslijf, ondanks de vooruitgang die er op dit vlak al geboekt werd. Zo beperkt de aard van de activiteit van de groeperingen zich vandaag tot het ter beschikking stellen van personeel. Daaruit vloeit een al te beperkte ontwikkeling voort door het ontbreken van aanverwante activiteiten. Dit verbod kan echter omzeild worden door de activiteiten in dochterondernemingen onder te brengen.
- De kasmiddelen bevinden zich volledig in handen van de aangesloten leden.
- Toegang tot een vorm van tewerkstelling die afgestemd is op de evolutie van de onderneming: zoektocht naar een mobielere, gedifferentieerde tewerkstelling.
- Een echte flexizekerheid.
- Een ontwikkelingstool ten dienste van de activiteitssectoren en grondgebieden. Er bestaan echter ook beperkingen met betrekking tot de types van profielen die gedeeld kunnen worden door bedrijven die actief zijn binnen eenzelfde activiteitssector (bv. commerciële medewerkers die toegang hebben tot klantgegevens, enz.)

De groepering Ferm'Emploi GIE (2015)

Als dochter van landbouwers werkte Cécile binnen een coöperatieve vereniging voor regionale ontwikkeling die deeltijds een secretaresse van de werkgeversgroepering JobArdent tewerkstelde.

Toen ze de familieboerderij overnam met haar zus, haalde ze al snel de banden met twee burens aan met het oog op eventuele uitwisselingen en synergieën die hun werk zouden versterken en valoriseren. Aangezien ze geconfronteerd werden met dezelfde hoge lasten, waren ze vlug gewonnen voor het idee om medewerkers te delen, zoals Cécile bij haar eerste werkgever ervaren had.

Daarop gingen de 3 geïnteresseerde partners te rade bij een landbouwwerkgeversgroepering uit Pas-de-Calais om hun situatie met die van hun Franse collega's te vergelijken en te ontdekken hoe een landbouwersgroepering kon werken.

Eenmaal overtuigd richtten ze Ferm'Emploi op in april 2015. Aangezien ze enerzijds onderling en anderzijds met de werknemers een kwalitatieve relatie wilden uitbouwen, formaliseerden de 3 landbouwers hun streven naar een groepering van menselijk formaat in het Huishoudelijk Reglement door het aantal leden tot maximum 8 te beperken.

Intussen bestaat Ferm'Emploi nog steeds maar uit haar 3 stichtende leden die samen een arbeider (de zoon van een van de 3 landbouwers, deeltijds) en een bediende (aangeworven voor 3/5 VTE) tewerkstellen. De arbeider helpt bij het melken en verzorgen van de dieren in 2 exploitaties, terwijl de bediende zich over de directe verkoop in eveneens 2 exploitaties ontfenkt. Daarnaast volgde deze laatste onlangs ook een opleiding om yoghurt te produceren, waardoor hij een gamma aanvullende producten kon ontwikkelen en de koppelverkoop ervan kon organiseren bij twee van zijn werkgevers. Deze eerste positieve resultaten zijn alvast bemoedigend te noemen voor de landbouwers die hun uitwisselingen en hun zoektocht naar synergieën voortzetten binnen het gestructureerde kader dat hen vandaag door de groepering geboden wordt.

En Cécile, die bij haar voorgaande werkgever administratieve taken verrichtte, staat nu in voor het beheer van de groepering.

Werkgeversgroeperingen en kwaliteit van de arbeid

Monique Ramioul



Inleiding

In België, en vooral in Vlaanderen, blijken werkgeversgroeperingen nog niet zo sterk ontwikkeld als in sommige andere Europese landen. Nochtans, zo wordt gesteld door de promotoren, zou deze specifieke vorm van flexibiliteit zowel voor organisaties, en dan in het bijzonder KMO's, als voor werknemers een win-winsituatie kunnen creëren. Voor organisaties kan het poolen van bepaalde werknemers met zich meebrengen dat ze kunnen beschikken over bijkomende arbeidskrachten die aan specifieke organisatienoden tegemoet komen zonder dat die werknemers ook effectief in dienst moeten worden genomen. Voor de aanwerving van een voltijdse werknemer kan de omvang van het takenpakket immers te beperkt zijn, de periodiciteit van de inzetbaarheid te verspreid of juist te geconcentreerd in de tijd (bijvoorbeeld seizoensgebonden) en de vereiste competenties te specifiek om ze intern te kunnen voorzien. Vooral bij kleine organisaties kunnen deze factoren de aanwerving van een werknemer belemmeren. Voor de werknemers in kwestie kan de werkzekerheid groter zijn indien ze via een werkgeversgroepering worden ingezet in verschillende organisaties dan bij uitzendarbeid. Werknemers kunnen meer ervaring opdoen wanneer ze gedurende langere periodes in verschillende bedrijfscontexten kunnen werken; dit kan hun competenties aanscherpen en hun employability, hun inzetbaarheid op de arbeidsmarkt, bevorderen.

Met de recent gewijzigde regelgeving voor werkgeversgroeperingen wil de overheid het gebruik en de verspreiding van deze vorm

van gedeelde of 'gepoolde' werknemers stimuleren door een aantal drempels voor bedrijven weg te nemen. Men lijkt bij de promotie van het systeem vooral de (flexibiliteits-)voordelen voor werkgevers te belichten, wat bijvoorbeeld blijkt uit het gebruik van de benaming 'werkgeversgroepering' in plaats van de term 'werknemerspools', die eveneens in de literatuur wordt gebruikt. Om dit perspectief aan te vullen zal in deze bijdrage daarom worden ingezoomd op een aantal gevolgen voor de werknemers en meer bepaald voor de kwaliteit van de arbeid die via een werkgeversgroepering over bedrijven heen worden gebundeld.

Deze bijdrage maakt (onder meer) gebruik van twee verschillende studies. In een eerste studie, *'New forms of employment: developing the potential of strategic employee sharing'* (Eurofound, 2015), werden in een reeks Europese landen verschillende vormen van strategische werknemerspooling onderzocht die kunnen worden toegepast wanneer een groep werkgevers een specifieke en weerkerende nood heeft aan arbeidskrachten die vooraf kan worden gepland en gecombineerd tussen verschillende organisaties. België was één van de landen waarin het systeem van werkgeversgroeperingen werd beschreven. De tweede studie *'Naar een pool voor flexibele werknemers voor transport en logistiek in Limburg'* (Coomans et al., 2015) is uitgevoerd aan het HIVA-KU Leuven en het Instituut voor Arbeidsrecht KU Leuven in opdracht van het Logistiek Platform Limburg werkzaam onder de koepel van de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij Limburg. In dit onderzoek werd onder meer gekeken naar de arbeidsjuridische en organisatorische voor- en nadelen van een flexibele werknemerspool voor deze specifieke sector.

In deze bijdrage beginnen we met een organisatiethoretische duiding van het fenomeen van werkgeversgroeperingen en wat het betekent voor de organisatielidmaatschap van organisaties. Daarop voortbouwend gaan we na wat de werkgeversgroepering precies impliceert voor de arbeidsrelatie van gepoolde werknemers. Dit laat ons vervolgens toe een aantal gevolgen voor de kwaliteit van de arbeid in te schatten. Daarbij zoomen we onder meer in op mogelijke risico's die de uitdrukkelijke aandacht vragen van alle actoren, de overheid, de intermediairs die werkgeversgroeperingen coördineren, de organisaties die erbij aangesloten zijn en de vakbonden. Deze bijdrage is geen

arbeidsjuridische analyse van de werkgeversgroepering. Wel hantieren we een organisatiethoretisch perspectief en passen wetenschappelijke inzichten inzake de kwaliteit van de arbeid toe.

Triangulatie van de arbeidsrelatie

Zoals vele nieuwe vormen van flexibele arbeidsinzet daagt de werkgeversgroepering de traditionele kijk op organisaties uit. Door het inschakelen van een werkgeversgroepering en het aanstellen van werknemers uit een gedeelde werknemerspool, wordt de beschikbaarheid aan arbeidskrachten die een organisatie nodig heeft om haar doelen te bereiken niet meer uitsluitend gezocht in de organisatie zelf. Het is een actor buiten de organisatie, de werkgeversgroepering als intermediair, die ervoor zorgt dat er voldoende en juist gekwalificeerde arbeidskrachten zijn die op het juiste moment het werk in de organisatie zullen uitvoeren. Die intermediair bundelt verschillende vragen van organisaties die bij haar zijn aangesloten naar werknemers met een specifiek werknemersprofiel en coördineert de allocatie van werknemers die aan dit profiel voldoen over die organisaties. Elk van die leden-organisaties heeft slechts voor een beperkte omvang arbeidstaken voor bepaalde werknemers met een specifiek maar gelijkaardig competentieprofiel en de behoefte aan een werknemer voor die arbeidstaken kan verspreid of geconcentreerd zijn in een bepaalde tijdsperiode (per dag, per week, per maand, op jaarbasis). Bij een reguliere aanwerving van een voltijdse werknemer zou dit leiden tot kostelijke onderbezetting. Het uitgangspunt is dat een temporele complementariteit tussen de verschillende geïnteresseerde organisaties te organiseren valt. Dit laatste betekent dat de organisaties de werknemer in kwestie niet tegelijkertijd nodig hebben maar aanvullend, waardoor er voor de werknemer een (liefst) voltijds uurrooster per week, per maand of, in het geval van seizoensfluctuaties, per jaar kan worden samengesteld.

Het gegeven waarbij intermediaire organisaties worden ingeschakeld om de personeelsallocatie van organisaties te regelen is uiteraard niet nieuw. De havenarbeiders zijn van oudsher georganiseerd in een werknemerspool van waaruit ze elke ochtend worden uitgestuurd naar de verschillende havenbedrijven om schepen te laden en

te lossen, naargelang de concrete behoefte van die havenbedrijven. We kennen allang het systeem van uitzendarbeid waarbij eveneens een gespecialiseerde intermediair, in dit geval het uitzendkantoor, arbeidskrachten ter beschikking stelt aan organisaties die een specifieke, tijdelijke behoefte hebben aan bijkomend personeel, bv. om te voorzien in de vervanging van langdurige afwezigheid van eigen werknemers. Recenter is er het voorbeeld van de dienstencheque-sector waarbij dienstenchequebedrijven werknemers uitsuren naar klanten voor schoonmaak of tuinonderhoud bij particulieren. De klant betaalt het dienstenchequebedrijf en de dienstenchequeonderneming betaalt de werknemer. In de literatuur worden deze organisatorische vormen van personeelsallocatie omschreven als triangulatie van de arbeidsrelatie omdat er (minstens) twee partijen, in plaats van één, de werkgever, betrokken worden in de vormgeving van die arbeidsrelatie. Zoals verder wordt uitgewerkt heeft dit voor gevolg dat al die verschillende partijen een rol spelen in het bepalen van de voorwaarden en omstandigheden waarbinnen de werknemer arbeid verricht: de intermediair die de werknemer aanwerft, uitbetaalt en uitstuurt naar haar klant(en) en de klant die de werknemer effectief inzet in het arbeidsproces. Deze triangulatie is een centraal element waarmee rekening moet worden gehouden bij de inschatting van de kwaliteit van de arbeid van werknemers, zoals verder wordt uitgewerkt.

Anders dan bij uitzendarbeid, zijn de werknemers die door een werkgeversgroepering worden uitgestuurd naar verschillende aangesloten organisaties daar veel systematischer, wekerend en gedurende langere tijd aanwezig, bij voorkeur zelfs voor onbepaalde duur. De werknemers kunnen immers een arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur afsluiten met de werkgeversgroepering, al is dit met de recente wetgeving over werkgeversgroeperingen geen voorwaarde meer. Een contract van onbepaalde duur, of alleszins van langere duur dan een typisch uitzendcontract, is mogelijk omdat de aangesloten organisaties zich engageren om de werknemer gedurende een lange tijd tewerk te stellen en zij de intermediair daarvoor navenant vergoeden, zodat die het loon van de werknemer kan betalen en aan alle verplichtingen als werkgever kan voldoen. De aangesloten organisaties zijn hiervoor ook hoofdelijk aansprakelijk, wat een sterke garantie inhoudt voor duurzaamheid van de werkgeversgroepering als geheel en wat de werkzekerheid voor elk van de werknemers die door de groepering wordt tewerkgesteld sterk bevordert.

Dit maakt dat de tewerkstelling in de formule van de werkgevers-groepering een duurzamer karakter heeft dan het geval is bij uitzendarbeid. Een bijkomend element is dat de gedeelde werknemer in kwestie activiteiten uitvoert die de organisaties niet willen of kunnen uitbesteden aan andere organisaties, wat de werkgeversgroepering dan weer onderscheidt van de toeleverancier en onderaannemer. Indien een organisatie activiteiten uitbesteedt, zoals bijvoorbeeld de schoonmaak van haar kantoren, dan is het de verantwoordelijkheid van de onderaannemer om ervoor te zorgen dat die activiteiten op een goede manier en op het juiste moment worden uitgevoerd en als dienst aangeleverd. Die onderaannemer kan daarbij in principe ongelimiteerd en zonder enige verantwoording ten aanzien van haar klanten personeelsswisselingen doorvoeren in de ploeg die naar haar klanten wordt gestuurd. De klanten kopen immers een dienst bij de onderaannemer via een handelsovereenkomst. Dit is niet het geval bij de werkgeversgroepering: de inhurende organisaties rekenen hier immers op een grote continuïteit zodat het steeds dezelfde werknemer is die de taken komt uitvoeren waarvoor men beroep doet op de werkgeversgroepering. Dat heeft bepaalde voordelen: werknemers moeten bijvoorbeeld slechts één keer worden geïntroduceerd en ingewerkt en de vereiste supervisie is ook minder groot (Eurofound, 2015, p. 32) Uit onderzoek blijkt inderdaad dat een dergelijke continuïteit inzake personeel voor vele leden-organisaties een voorwaarde is om bij de werkgeversgroepering aangesloten te blijven omdat men erop rekent dat de werknemer in kwestie zich evengoed integreert in de organisatie als de 'reguliere' werknemers (ibid.). Niet alleen voor de werknemers is de grotere continuïteit en werkzekerheid dus van belang, ook de aangesloten organisaties zien dit als een belangrijke meerwaarde ten opzichte van het werken met uitzendkrachten of met onderaannemers.

Het systeem van werkgeversgroeperingen heeft dus een aantal typische kenmerken waarvan er twee deze formule onderscheiden van andere vormen van triangulatie zoals uitzendarbeid of onderaanneming. Ten eerste, het gaat over vaste (in de zin van steeds dezelfde) werknemers die bij een beperkt aantal organisaties taken uitvoeren die men in huis wenst te houden, en ten tweede, dit gebeurt op langdurige en weerkerende, bij voorkeur permanente, basis. Een derde kenmerk moet daarenboven ook in het achterhoofd worden gehou-

den: de werknemer van de werkgeversgroepering zal door meer dan één organisatie worden ingehuurd. In het geval van complementaire seizoensfluctuaties zou dit kunnen gaan over twee organisaties die de werknemer op jaarbasis delen, maar wanneer de behoefte aan bijkomende arbeidskrachten minder dan een halftijdse baan beslaat, bijvoorbeeld fluctuaties in het vereiste arbeidsvolume op dag- of weekbasis inhoudt, dan is de kans reëel dat de werknemer opdrachten bij drie of misschien zelfs vier verschillende organisaties combineert. Hier suggereert de term 'triangulatie' dan in elk geval onvoldoende het aantal organisaties dat effectief een rol speelt bij de tewerkstelling van één werknemer en bij de voorwaarden waaronder en omstandigheden waarin dit gebeurt.

Organisatielidmaatschap

Door deze typische kenmerken van de werkgeversgroepering stelt zich, meer dan bij uitzendarbeid of onderaanneming, de vraag naar de positie van deze werknemer in de organisaties die aangesloten zijn bij de werkgeversgroepering. Geformuleerd vanuit organisatie-theoretisch perspectief is de vraag of deze werknemer kan worden beschouwd als een 'lid' van de verschillende organisaties die hem of haar inhuren (Ramioul, 2012, p. 50). Deze vraag is niet in het minst van belang vanuit het oogpunt van de werknemer zelf, die zich meer verbonden zal voelen met, meer lid zal vinden van, de organisaties waar hij of zij de facto werkzaam is dan met de intermediair-werkgeversgroepering die vooral een administratieve, arbeidsjuridische rol heeft en de coördinatie opneemt van de concrete personeelsallocatie. Door de langdurige en wederkerende aanwezigheid van de werknemer zal die de andere werknemers van de organisaties waar hij of zij werkt veel meer beschouwen als collega's dan de eventuele andere werknemers die door de werkgeversgroepering worden aangeworven en uitgestuurd naar totaal verschillende organisaties. De werknemer van de werkgeversgroepering maakt gebruik van het gereedschap, de kantoren, de infrastructuur e.d.m. van de aangesloten organisaties (niet van de werkgeversgroepering) en kan ook sociaal daar geïntegreerd zijn door informele contacten en bedrijfsfeestjes. De werknemer is de facto niet fysiek aanwezig bij de werkgeversgroepering maar wel in de verschillende leden-organisaties en het is daar dat

de arbeidskwaliteit in grote mate wordt bepaald. De vraag van welke organisatie de werknemer van een werkgeversgroepering eigenlijk lid is, is met andere woorden pertinent. Dit fenomeen van sociale integratie is genoegzaam bekend en beschreven bij werknemers van onderaannemers zoals bijvoorbeeld schoonmaak- en bewakingspersoneel (Martinez, 2007; Ramioul, 2012; Pauwel et al., 2012).

De kwestie organisatielidmaatschap staat centraal in de organisatie-theorie, waar het beschouwd wordt als het criterium om de grenzen van organisaties af te bakenen en te bepalen welke werknemers daarbinnen vallen en welke niet (Van Hootegem, 2000, p.45). Wanneer men zich zou baseren op wie er allemaal binnen de bedrijfsmuren of op de bedrijventerreinen rondloopt om te bepalen wie er lid is van de organisatie, dan blijkt echter snel dat de fysieke grenzen van de organisatie geen goed criterium zijn. Binnen de bedrijfsmuren lopen er immers vele soorten werknemers rond die een deel van de taken opnemen van de organisatie: schoonmaakpersoneel, beveiligingspersoneel en personeel dat instaat voor de catering, eventueel ook een freelancer die wordt ingezet voor het onderhouden van de website en de IT-infrastructuur, onderzoekers van de universiteit die meewerken aan projecten van de R&D-afdeling, uitzendwerknemers die langdurig zieken vervangen enz. Die werknemers zijn misschien wel fysiek aanwezig, het zijn toch geen leden en ze vallen buiten de grenzen van de organisatie. Dat komt omdat deze werknemers arbeidsovereenkomsten hebben met andere bedrijven, met wie de organisatie overeenkomsten (m.n. dienstverleningsovereenkomsten) heeft afgesloten voor het leveren van bepaalde diensten. Het is de uitdrukkelijke keuze van de organisatie om deze activiteiten niet zelf te organiseren maar in de plaats daarvan daarvoor een externe dienstverlener in te huren wiens werknemers die taken op zich nemen. Het is dus ook een uitdrukkelijke keuze om géén arbeidsovereenkomsten af te sluiten met de werknemers die deze activiteiten 'on site' uitvoeren en ze dus niet als lid op te nemen. Bekijken we de ontwikkelingen in moderne organisaties vanuit het perspectief van één enkele fysieke werkplek, dan betekent de groeiende complexiteit aan inter-organisationale samenwerkingsvormen dat de organisatie als aparte, zichtbare en fysieke entiteit geen betrouwbaar criterium is om te bepalen wie er lid is en wie niet (Ramioul, 2012, p. 51).

Om te bepalen wie lid is van een organisatie en waar de organisatiegrenzen liggen is er slechts één ondubbelzinnig criterium: de arbeidsovereenkomst. Iedereen met wie de organisatie een arbeidsovereenkomst afsluit wordt lid en blijft lid tot die arbeidsovereenkomst opgeheven wordt. Ook bij werkgeversgroeperingen blijft dit principe overeind: de werknemers die de werkgeversgroepering aanwerft voor een werknemerspool hebben een arbeidsovereenkomst met de werkgeversgroepering en zijn dus lid van die werkgeversgroepering, en niet van de aangesloten leden-organisaties waar ze effectief arbeid verrichten. Nochtans creëert de langdurige relatie tussen werknemer van de werkgeversgroepering en de organisaties waar de werknemer effectief arbeid verricht bij zowel de werknemer als de inhurende organisaties zoals gezegd zeer duidelijke verwachtingen inzake continuïteit en integratie. Het feit dat niet alleen de werkgeversgroepering maar ook de inhurende organisaties een pertinente rol spelen in de concrete modaliteiten van de werkgelegenheidsverhouding ligt aan de basis van die wederzijdse verwachtingen en zal die ook versterken.

De ontkoppeling tussen arbeidsovereenkomst en arbeidsregulering

De werknemer van de werkgeversgroepering is dus lid van die werkgeversgroepering. De werkgeversgroepering als werkgever coördineert de allocatie en draagt zorg voor de correcte uitbetaling van de werknemer, alsook voor de toepassing van alle andere arbeidsvoorwaarden die rechtstreeks voortvloeien uit de arbeidsovereenkomst en de juridische verplichtingen die die met zich meebrengt voor de werkgever. Dit impliceert onder meer dat de arbeidsvoorwaarden van het paritair comité waar de werkgeversgroepering deel van uitmaakt van toepassing zijn. Dit loutere formeel-juridische lidmaatschap van een organisatie, gebaseerd op de arbeidsovereenkomst, laat ons desondanks niet toe om alle aspecten in ogenschouw te nemen die bij de arbeidsrelatie, en de kwaliteit daarvan, van belang zijn. De verschillende aspecten van die arbeidsrelatie, die samen de job kenmerken en dus ook de arbeidskwaliteit van die job bepalen, zijn immers verspreid over verschillende organisaties, wat een essentieel kenmerk is van de triangelaire arbeidsverhouding zoals de werkgeversgroepering (Ramioul,

2012, p. 54). Wanneer we uitspraken willen doen over de kwaliteit van de arbeid van jobs die gepoold worden door een intermediair geven het loutere organisatielidmaatschap en de formele arbeidsvoorwaarden die voortvloeien uit de arbeidsovereenkomst, ons onvoldoende informatie. Terwijl de arbeidsovereenkomst wel de basisomschrijving geeft van de job, vaak gesteld in termen van een beroep (bv. informaticus, boekhouder, verpleegkundige...), en de basiscondities specificeert, zoals de duur van het contract, het tewerkstellingspercentage en uiteraard het loon en de belangrijkste arbeidsvoorwaarden, blijven er heel wat aspecten van de uitvoering van de arbeidsovereenkomst ongespecificeerd.

Dat komt omdat een arbeidsovereenkomst op zich nauwelijks iets zegt over wat de werknemer concreet moet doen en in welke omstandigheden dat werk moet worden uitgevoerd. Elke arbeidsovereenkomst is per definitie onvolledig: het is een open contract (Van Hootegem, 2000; Müller-Jentsch, 2004; Ramioul, 2012). De reden daarvoor is duidelijk: het is onmogelijk om voor alle toekomstige werksituaties ex ante en in detail te omschrijven wat de werknemer precies zal moeten doen en in welke omstandigheden dat zal moeten gebeuren. In feite is een arbeidsovereenkomst niet veel meer dan een belofte tot gehoorzaamheid vanwege de werknemer, maar dan wel een belofte binnen een bepaalde vooraf afgesproken 'zone van onzekerheid' die zowel door de werknemer als door de werkgever wordt geaccepteerd (Van Hootegem, 2000, p. 50). Binnen deze zone van relatieve onzekerheid accepteert de werknemer de autoriteit van de werkgever om hem of haar opdrachten te geven, die niet allemaal vooraf tot in detail zijn gespecificeerd, zodat de arbeidsovereenkomst concreet uitgevoerd kan worden. De werkgever, aan de andere kant, accepteert dat hij of zij de werknemer niet zomaar om het even welke opdracht kan geven. Die opdrachten moeten passen binnen de vooraf afgesproken grenzen, zoals bijvoorbeeld bepaald door de beroepstitel of een analoge, algemene omschrijving in de arbeidsovereenkomst. Daaruit volgt dat de arbeidsovereenkomst op zichzelf niet voldoende is om alle aspecten van de werkgelegenheidsverhouding tussen werknemer en organisatie te regelen. Integendeel, heel wat van die aspecten pas worden geregeld in de concrete uitvoering van die arbeidsovereenkomst, met andere woorden in het arbeidsproces.

Om de arbeidsovereenkomst aan te vullen en taken in het arbeidsproces uit te voeren is er veel meer concrete, continue arbeidsregulering nodig, waarin alle aspecten worden gespecificeerd die niet in de arbeidsovereenkomst staan. Het gaat hier over de feitelijke arbeidsinhoud, de concrete opdrachten, waar en wanneer die precies moeten worden uitgevoerd, de uurroosters, de jaarlijkse verlofplanning, de beschikking en het gebruik van materiaal en gereedschap, de concrete fysieke plaats en omstandigheden waar het werk moet of mag worden uitgevoerd (vb. op verschillende werven, in een eigen kantoor, in een landschapskantoor of op verschillende locaties, waaronder eventueel ook thuis), enz. Het gaat ook over alle aspecten die traditioneel behoren tot het algemene personeelsbeleid zoals opleidingsmogelijkheden, loopbaan- en carrièrepaden, participatie en vormen van inspraak in werkoverleg of in formele overlegorganen. Zonder deze ruime set algemene en specifieke arbeidsreguleringen kan de arbeidsovereenkomst niet in de praktijk worden gebracht, en kan ook de initiële 'belofte van gehoorzaamheid' die werd gemaakt bij de ondertekening van de arbeidsovereenkomst niet leiden tot het effectief uitvoeren van de opdrachten in het arbeidsproces (Van Hootegem, 2000; Ramioul, 2012).

De essentie van alle vormen van triangulatie, zoals die ook wordt opgezet met de formule van de werkgeversgroepering, is dat er een ontkoppeling plaatsvindt tussen de arbeidsovereenkomst, die het formele lidmaatschap bepaalt, en de arbeidsregulering zoals hierboven beschreven. Een deel van die arbeidsregulering wordt overgeheveld naar de organisatie die de werknemer uitleent van de werkgever, en in het geval van de werkgeversgroepering zijn dat er meer dan één. De belangrijkste vraag om uitspraken te kunnen doen over de kwaliteit van de arbeid is wie in de praktijk welke aspecten van de arbeidsregulering bepaalt: is dat de werkgever of zijn het de verschillende inhurende organisaties? In se, zoals in elke vorm van triangulatie, wordt de arbeidsovereenkomst tussen werknemer en werkgever, als basis voor het organisatielidmaatschap, herleid tot de essentie: een juridische overeenkomst tussen twee partijen. Alle andere aspecten die noodzakelijk zijn om de arbeidsovereenkomst te implementeren en van de belofte tot gehoorzaamheid tot de facto uitgevoerde arbeid te komen, kunnen in principe worden overgeheveld naar de klanten waar het werk effectief wordt uitgevoerd (Ramioul, 2012). In sommi-

ge formules van triangulatie zoals payrolling, gaat deze overheveling van arbeidsregulering zeer ver. De payroll-organisatie staat dan enkel nog in voor de arbeidsovereenkomst zelf, terwijl de klant van de payroll-organisatie verder alles bepaalt, tot en met rekrutering van de werknemer toe (Mol en Daems, 2012).

In elke triangulaire arbeidsrelatie is er een reële kans op ambivalentie tussen het formele organisatielidmaatschap, gebaseerd op de juridische arbeidsovereenkomst, en de feitelijke, gepercipieerde integratie en identificatie van de werknemer met de organisatie waar het werk de facto plaatsvindt. Die ambivalentie is nog groter in de werkgeversgroepering omwille van de continuïteit en stabiliteit van de arbeidsrelatie en omwille van de combinatie van opdrachten bij verschillende organisaties en de daaruit volgende verwachtingen op een daadwerkelijke integratie bij elk van die inhurende organisaties én bij de werknemer zelf. Naast deze gevolgen op de identificatie en gepercipieerde integratie als elementen van de subjectieve arbeidsbeleving, is de ambivalentie over de objectieve kenmerken van deze jobs niet minder belangrijk. Er moet immers eerst worden uitgezocht wie precies verantwoordelijk is voor welk aspect van die job, en wie daarin wat precies regelt, eer men uitspraken kan doen over de kwaliteit van de arbeid.

Kwaliteit van de arbeid in werkgeversgroeperingen

De ontkoppeling tussen arbeidsovereenkomst en arbeidsregulering brengt dus onvermijdelijk met zich mee dat de kwaliteit van de arbeid op z'n minst door twee partijen wordt bepaald en in het geval van de werkgeversgroepering, door evenveel partijen als het aantal organisaties dat de werknemer van de werkgeversgroepering uitleent. De condities die de uiteindelijke kwaliteit van de arbeid bepalen worden als het ware vermenigvuldigd met het aantal betrokken actoren.

Om een inschatting te maken van de kwaliteit van de arbeid is het nodig de verschillende dimensies en hun onderliggende aspecten te onderscheiden. We vertrekken daarvoor vanuit de vier dimensies van de kwaliteit van de arbeid die vandaag in de gangbare wetenschappelijke literatuur worden gebruikt (eventueel met varianten van deze

dimensies). Er is een vrij algemene consensus om arbeidskwaliteit te definiëren als: de mate waarin een job werkgerelateerde kenmerken heeft die positieve uitkomsten voor de werknemer met zich meebrengen, in het bijzonder psychologisch welbevinden, fysiek welbevinden en positieve attitudes zoals arbeidstevredenheid (Green, 2006 in Holman 2012, eigen vertaling). Hoewel het concept kwaliteit van de arbeid complex en multidimensionaal is, en niet eenvoudig te meten, focussen we ons in het bestek van deze bijdrage op die dimensies die vaak worden onderscheiden als 'de vier A's': arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, en arbeidsverhoudingen.

De eerste dimensie, de arbeidsvoorwaarden, omvat de contractvoorwaarden (vast of niet), het loon en andere voordelen (vb. bedrijfsvoordelen), alsook arbeidstijdregelingen (voltijds of deeltijds, ploegensystemen, avond-, nacht- of weekendwerk, flexibele arbeidstijden) en carrièreperspectieven.

De tweede dimensie, de arbeidsinhoud, gaat over de effectieve taken die werknemers moeten uitvoeren. Aspecten die hier bepalend zijn om kwalitatief goede van minder goede jobs te onderscheiden zijn autonomie inzake volgorde van het werk, het tempo, de gebruikte methode...; de balans tussen moeilijke en gemakkelijke opdrachten (complexiteit) en arbeidsintensiteit.

De derde dimensie, de arbeidsomstandigheden, omvat de fysieke werkomgeving, in het bijzonder die omgevingskenmerken die van belang zijn voor veiligheids- en gezondheidsrisico's.

De vierde dimensie, arbeidsverhoudingen of arbeidsparticipatie, ten slotte, omvat zowel de individuele arbeidsrelaties, vormen van sociale steun van leidinggevend en collega's, alsook bedrijfsgeoriënteerde en formele vormen van representatie en overleg, zoals in werko-verlegssystemen en in organen die zijn samengesteld op basis van sociale verkiezingen en die gebaseerd zijn op werknemersvertegenwoordiging, zoals de ondernemingsraad of het comité preventie en bescherming op het werk.

De verschillende dimensies van de kwaliteit van de arbeid van een bepaalde job zijn bepalend voor het psychologisch en fysiek welbevinden en positieve attitudes zoals arbeidstevredenheid van de werknemer.

Voor wat betreft het psychologisch welbevinden zijn bij uitstek autonomie en ondersteuning door collega's en/of leidinggevenden van belang omdat zij in grote mate zowel risico's op stress als kansen op leren bepalen. Stressrisico's, en risico's op psychosociale belasting, ontstaan wanneer werknemers beslissingen moeten nemen of oplossingen moeten zoeken voor problemen die opduiken tijdens de uitvoering van hun werk zonder dat ze daarvoor de mogelijkheden, of met andere woorden de autonomie, hebben en zonder dat ze daarvoor kunnen terugvallen op steun van hun collega's en/of leidinggevenden. Leermogelijkheden worden juist gestimuleerd wanneer deze autonomie en deze ondersteuningsmogelijkheden er wel zijn.

Uit deze opsomming blijkt reeds dat het bij geen enkele van deze vier dimensies van de kwaliteit van de arbeid evident is om alle aspecten eenduidig toe te wijzen aan één van de organisaties die betrokken is bij de werkgeversgroepering of de aangesloten organisaties die de werknemer inhuren, al is dit wel voor bepaalde dimensies duidelijker dan voor andere. In de volgende paragraaf bespreken we de verschillende dimensies meer in detail²¹.

Arbeidsvoorwaarden en sociaal overleg

Verschiedende aspecten van de arbeidsvoorwaarden zijn duidelijk gerelateerd aan de arbeidsovereenkomst, en vallen bijgevolg onmiskenbaar onder de verantwoordelijkheid van de werkgeversgroepering als de formele werkgever. Contractuele voorwaarden zoals contractduur, percentage tewerkstelling, loon- en arbeidsvoorwaarden, en de arbeidstijden horen daarbij. Het paritair comité waaronder de werkgeversgroepering valt en de collectieve arbeidsovereenkomsten die daar zijn afgesloten zullen in grote mate bepalend zijn voor die arbeidsvoorwaarden (Coomans, et al. 2015). We gaan er daarbij gemakshalve vanuit dat de aangesloten leden-organisaties allemaal tot hetzelfde paritaire comité behoren. Aangezien sectorfondsen in ons land vaak instaan voor sectorspecifieke opleidingen, zal ook een deel van de opleidingsmogelijkheden voor de werknemers afhangen van

21 Deze analyse maakt daarbij ten dele gebruik van de arbeidsjuridische analyse uit de studie *'Naar een pool voor flexibele werknemers voor transport en logistiek in Limburg'* (Coomans et al., 2015).

de mate waarin een passend aanbod door het bevoegde sectorfonds wordt georganiseerd.

Wat betreft de dimensie arbeidsverhoudingen is de organisatie van het collectief overleg een eerste aandachtspunt. Aangezien de werkgeversgroepering als werkgever deel uitmaakt van een paritair comité, wordt de groepering geacht de daar gemaakte afspraken inzake collectief overleg te volgen (Coomans, 2015, p. 92). Hier zal het uiteraard afhangen van de omvang van de werkgeversgroepering in welk mate er effectief sociale verkiezingen moeten worden georganiseerd en er een syndicale delegatie, een comité voor preventie en bescherming op het werk of een ondernemingsraad moeten worden opgericht (*ibid.*). In elk geval kan een probleem zijn dat de organen met representatieve werknemersvertegenwoordigingen in de inhurende organisaties de werknemer uit de werkgeversgroepering niet vanzelfsprekend mee vertegenwoordigen of diens belangen niet per definitie mee behartigen. Dit geldt ook voor andere vormen van werkoverleg waar best vooraf kan worden afgesproken in welke mate de werknemer uit de werkgeversgroepering er al dan niet bij wordt betrokken. Hier kan de beperkte beschikbaarheid en aanwezigheid van deze werknemer, net zoals vaak het geval is met deeltijdse werknemers, wel een volwaardige participatie in de organisatie belemmeren.

Door de manier waarop deze basisvoorwaarden worden geregeld door de werkgeversgroepering als werkgever, kan men stellen dat de werkgeversgroepering in vergelijking met andere vormen van flexibele tewerkstelling, zoals contracten van bepaalde duur of uitzendarbeid, een aantal duidelijke voordelen heeft voor de werknemers. De uitdrukkelijke rol van de intermediair om op een geaggregeerd niveau opdrachten van verschillende organisaties te bundelen en als werkgever te fungeren draagt ten eerste bij tot een grotere uniformiteit inzake arbeidsvoorwaarden in vergelijking met een toestand waarbij de werknemer met de verschillende organisaties aparte deeltijdse, en eventueel tijdelijke, arbeidsovereenkomsten zou hebben (*ibid.*). Bovendien kan men stellen dat de werkzekerheid voor de werknemer beter is gegarandeerd dan in het geval van uitzendarbeid of in het geval van opeenvolgende contracten van bepaalde duur (bijvoorbeeld bij seizoensarbeid) waarop de organisaties zich zouden beroepen indien er geen coördinerende werkgeversgroepering zou zijn. Die grotere

werkzekerheid impliceert ook een grotere inkomenszekerheid aangezien de werknemer ook tijdens periodes met minder opdrachten, gesteld dat die zich voordoen, binnen de werkgeversgroepering tewerkgesteld blijft - waarvoor de verschillende aangesloten leden-organisaties zich immers hoofdelijk aansprakelijk hebben gesteld. De grotere werkzekerheid en betere arbeidsvoorwaarden die daaruit voortvloeien (met name ook voor de opbouw van sociale rechten) kunnen zo leiden tot beter gemotiveerde werknemers, die bovendien minder snel zullen vertrekken dan wanneer zij met contracten van bepaalde duur of via uitzendarbeid zouden worden tewerkgesteld (*ibid.*). Zoals eerder aangegeven is de continuïteit inzake de beschikbaarheid van één bepaalde werknemer, die de werkgeversgroepering kan bieden, ook voor de leden-organisaties een doorslaggevend motief om voor deze formule te kiezen.

Het feit dat de werkgeversgroepering ondubbelzinnig de juridische werkgever is van de gedeelde werknemer(s) heeft belangrijke implicaties voor andere aspecten van deze eerste dimensie van de arbeidskwaliteit. Formeel is de werkgeversgroepering niet alleen verantwoordelijk voor de uitbetaling van het loon, ook de berekening van de vakantie, het naleven van de bepalingen inzake welzijn en veiligheid op het werk, het voorzien in opleiding, de bepaling en de naleving van de uurroosters vallen onder de juridische verantwoordelijkheid van de werkgever.

Die laatste aspecten, die te maken hebben met de concrete arbeidstijdregelingen, zijn echter de facto in grote mate afhankelijk van de concrete behoeften inzake flexibel inzetbaar personeel bij de organisaties die de werknemer inhuren. Dit is zeker het geval voor de uurroosters en de vakantieregelingen. Maar ook andere arbeidsvoorwaarden zoals specifieke onkostenvergoedingen en de beschikbaarheid van materiaal en gereedschap dat nodig is om het werk uit te voeren worden door de leden-organisaties bepaald, en zullen afhangen van wat terzake voor de reguliere werknemers wordt voorzien.

Het is belangrijk dit te onderstrepen: de impact van eventuele verschillen terzake tussen leden-organisaties op de kwaliteit van de arbeid voor de werknemers mag niet worden onderschat. Er kan van de werknemers zelf niet worden verwacht dat ze oplossingen moeten zoeken voor die verschillen. Hier stelt zich een duidelijke vereiste aan

duidelijke afspraken en actieve coördinatie door de werkgeversgroepering.

Het meest pertinente aspect dat moet worden gecoördineerd en opgevolgd door de werkgeversgroepering is uiteraard de concrete vraag naar (flexibele) arbeidsinzet van de verschillende leden-organisaties, omdat dit het feitelijke werkrooster van de werknemer zal bepalen. Er zijn verschillende voorwaarden inzake de periodiciteit van de personeelsnoden om een werkgeversgroepering hoe dan ook te doen functioneren. Ten eerste moet de nood aan arbeidskrachten voldoende voorspelbaar zijn en een voldoende weerkerende cyclus hebben. Indien de nood aan arbeidskrachten eerder diffuus is en slechts af en toe voorkomt, bieden andere flexibiliteitsinstrumenten zoals uitzendarbeid of interne mobiliteit van werknemers vaak betere oplossingen voor de organisaties in kwestie (Coomans et al., 2015, p. 30). Een andere evidente voorwaarde is dat de nood aan bijkomende arbeidskrachten bij de verschillende deelnemende organisaties temporeel complementair moet zijn. Dergelijke complementariteit kan zich voordoen op seizoensbasis, wat voor de betrokken werknemers duidelijke voordelen heeft omdat zij gedurende langere periodes, enkele weken of maanden, kunnen werken bij hetzelfde bedrijf. Een gekend Belgisch voorbeeld is dat van het aircoproductent en de chocoladefabrikant. Beide ondernemingen kennen piek- en dalperiodes in de productie die mekaar quasi perfect aanvullen: de aircoproductent heeft piekperiodes in de zomer en dalperiodes in de winter; de chocoladefabrikant heeft juist piekperiodes in de winter. Werknemers uit een werknemerspool worden van februari tot juli ingezet bij de aircoproductent en voor de rest van het jaar bij de chocoladefabrikant (*ibid.*: 31). Het spreekt vanzelf dat dergelijke complementariteit met een redelijke geografische nabijheid niet gemakkelijk te vinden zijn, aangezien de betrokken bedrijven ook dezelfde competentieprofielen moeten nodig hebben en in een redelijke nabijheid van mekaar gesitueerd moeten zijn opdat de werknemers naar beide organisaties zouden kunnen pendelen.

Complementariteit op dag- of weekbasis zal van de werknemers een veel grotere temporele én geografische flexibiliteit vergen omdat zij in eenzelfde week bij verschillende organisaties zullen moeten gaan werken. Dit is enkel mogelijk, en werkbaar, indien er temporele com-

plementariteit in de concrete behoefte aan arbeidskrachten kan gevonden worden om over een langere periode voldoende stabiliteit, regelmaat en voorspelbaarheid te kunnen garanderen voor de werknemer. Een nauwkeurig in kaart brengen van de concrete behoeften van de potentieel deelnemende organisaties, een strakke planning van de allocatie van de werknemer, een duidelijk coördinerende rol van de werkgeversgroepering en procedures voor ad hoc wijzigingen en conflictoplossing zijn noodzakelijk. Niet alleen om te komen tot individuele uurroosters die feitelijk haalbaar en werkbaar zijn, maar ook om te vermijden dat de werknemers het slachtoffer zijn van onvoldoende nauwkeurig ingeschaalde en opgevolgde verwachtingen van de verschillende bedrijven inzake de beschikbaarheid van de werknemer. Om dit te vermijden kan een zogenaamde piekanalyse worden uitgevoerd waarbij zowel onder- als overbezetting naar grootteorde, periodiciteit en vereist profiel in kaart worden gebracht bij de verschillende geïnteresseerde bedrijven. Op basis van dergelijke piekanalyses kan men dan zoeken naar de best mogelijke clustering van opdrachten voor specifieke werknemersprofielen (*ibid.*, p.55).

Het hoeft verder ook geen betoog dat vooral regelingen waarbij werken bij meer dan twee organisaties op weekbasis moeten worden gecombineerd belastend kunnen zijn en dat hier ook een haalbare combinatie van werk met andere levenssferen een aandachtspunt is. Een bijkomende belasting kan ook voortkomen uit een toename van de pendeltijd, indien werknemers zich op verschillende dagen per week naar andere organisaties moeten verplaatsen (Eurofound, 2015, p. 32). De mate van nabijheid en de beschikbaarheid van vlot woon-werkverkeer zijn hier bepalend. De concrete uurroosters en de temporele en geografische flexibiliteit die op basis daarvan wordt verwacht van de werknemer vormt één van de meest heikle punten voor de arbeidskwaliteit in werkgeversgroeperingen. Gerelateerde gevolgen op arbeidsintensiteit komen verder nog terug.

Een coördinerende, sturende en intermediaire rol is ook nodig om regelingen te treffen voor vakantie en allerlei vormen van thematisch verlof. Een centrale kwestie is met name de mate van autonomie die de werknemer krijgt voor het plannen van zijn of haar verlof.

Arbeidsinhoud, psychosociale belasting en arbeidsomstandigheden

Uit het principe van de werkgeversgroepering, en van andere vormen van triangulatie, vloeit voort dat de concrete arbeidsinhoud, als één van de meest centrale dimensies van de kwaliteit van de arbeid, integraal wordt overgeheveld naar de organisaties waar het werk wordt uitgevoerd. Verschillende overwegingen zijn hier van belang.

Ten eerste, de variëteit aan arbeidstaken en de kenmerken van die arbeidstaken in de verschillende organisaties waar de werknemer wordt tewerkgesteld zijn doorslaggevend voor de arbeidskwaliteit. Homogeniteit van takenpakketten bij de verschillende organisaties kan het voordeel hebben dat men gemakkelijker 'tips and tricks' kan transfereren tussen de verschillende werkplekken en gemakkelijker werkervaring kan opdoen. Een te grote variëteit aan taken, en vooral onduidelijkheid in verwachtingen daarbij, zullen bovendien de druk op werknemers om op elke werkplek evengoed te presteren eerder verhogen. Een bepaalde mate aan variëteit in arbeidsinhoud tussen de organisaties kan dan weer voordelig zijn omdat men bredere, minder bedrijfsspecifieke werkervaring kan opdoen dankzij meer diverse toepassingsmogelijkheden voor de initiële competenties.

Ten tweede, bepaalde nadelen van één werkplek kunnen worden beperkt in de tijd en gecompenseerd worden op een andere werkplek. In de dimensie arbeidsinhoud geldt zoals gezegd autonomie met betrekking tot tempo, volgorde van het werk en gebruikte methode als het meest cruciale kenmerk met de grootste impact op psychosociale belasting en leermogelijkheden van werknemers. Wanneer werknemers in één organisatie geconfronteerd worden met weinig autonomie op één van deze aspecten, met een hoog werktempo of weinig variatie in de arbeidstaken, kunnen de effecten inzake psychosociale belasting en leermogelijkheden die die job met zich meebrengen beperkt blijven indien men in andere organisaties wel meer autonomie en leermogelijkheden krijgt.

Een derde aandachtspunt dat verband houdt met de hoge verwachtingen ten aanzien van de werknemers is dat van de werknemers in werkgeversgroeperingen specifieke persoonlijkheidskenmerken en attitudes worden verwacht. Men moet zich snel en flexibel kunnen

aanpassen aan (en inpassen in) uiteenlopende bedrijfscontexten. Zelfs wanneer de arbeidsinhoud redelijk gelijkaardig is bij de inhurende organisaties, kunnen collega's, organisatiecultuur, relaties met leidinggevend, leiderschapstijlen e.d.m. grondig verschillen. Ook voldoende discretie en aandacht en respect voor bedrijfsgeheimen worden vaak genoemd. De organisaties die lid zijn van een werkgeversgroepering zijn immers niet zelden actief in dezelfde branche en ze zijn gesitueerd in dezelfde omgeving. Zelfs wanneer ze misschien geen concurrenten zijn, kennen ze mekaar allicht wel. Dit kan voor werknemers rolconflicten met zich meebrengen. Deze specifieke verwachtingen inzake personeelskenmerken komen bovenop de flexibiliteit, vlotte inzetbaarheid en betrokkenheid die men verwacht.

Ten vierde, de beperkte aanwezigheid van de werknemer in elk van de inhurende organisaties houdt verschillende risico's in. Dit kan met zich meebrengen dat de werknemers uit de werkgeversgroepering niet volledig op de hoogte zijn van het reilen en zeilen in de organisatie, met name omdat ze misschien ook niet op dezelfde manier geïnformeerd worden of niet in de reguliere communicatiekanalen opgenomen zijn (Eurofound, 2015, p. 32). Dit kan het algemene gevoel van betrokkenheid en loyaliteit hypothekeren, maar het kan ook met zich meebrengen dat werknemers niet voldoende informatie hebben om goed te functioneren in de organisatie. Werknemers uit werkgeversgroeperingen kunnen zich ook geïsoleerd voelen (Eurofound, 2015, p. 32). De beperkte aanwezigheid heeft verder op zichzelf al een arbeidsintensifiërend effect. Het brengt met zich mee dat deze werknemers geneigd zijn minder tijd te verliezen met informele praatjes met collega's wanneer ze niet voltijds in de organisatie aanwezig zijn. Dit fenomeen is gekend bij deeltijdse werknemers en bij werknemers die telewerken; het stelt zich dus ook bij werknemers die tegelijkertijd bij twee, drie of misschien meer verschillende organisatie werken en daar telkens maar een beperkte tijd per, per dag of per maand doorbrengen.

Naast een spontane arbeidsintensifiëring die uitgaat van een gelimiteerde aanwezigheid in de organisatie kan, ten vijfde, de beperking van ondersteuning van collega's en leidinggevend een negatief effect hebben op werkdruk en hoe men daarmee om kan gaan. Het feit dat in de organisatie geen echte 'peers', directe collega's, die geli-

jkaardig werk uitvoeren, zijn kan de professionele ondersteuning in het oplossen van werkgerelateerde problemen of uitwisselingen over de inhoud van het werk belemmeren.

De beperktere ondersteuningsmogelijkheden hebben tot slot een mogelijks negatief effect op de leeransen in een werkgeversgroepering, zoals in de volgende paragraaf wordt uitgelegd.

Wanneer deze effecten van het combineren van verschillende jobs in een werkgeversgroepering samen worden genomen kan men besluiten dat het grootste risico inzake arbeidskwaliteit de hoge arbeidsintensiteit is en de werkdruk die daarmee gepaard gaat. Elke organisatie zal immers verwachten dat de werknemer zich volwaardig integreert en zich (minstens) even volwaardig inzet als de reguliere werknemers. Het combineren van meerdere deeltijdse jobs, waar een werkgeversgroepering de facto op neerkomt, betekent meer dan een multiplicatie van een verwachte inzet van de werknemer a rato van het aantal organisaties waar hij of zij werkt; van hen wordt zelfs naar verhouding meer verwacht, vooral op vlak van persoonlijkheidskenmerken en attitude. Tegelijkertijd hypothekeert de beperkte aanwezigheid van de werknemers de mogelijkheden om hieraan volledig te beantwoorden en impliceert dit een aantal bijkomende beperkingen. Een aangehouden hoge arbeidsbelasting en continu moeten presenteren op een hoog niveau zijn psychisch en fysiek belastend en verhogen risico's op langdurige ziekte, waaronder burn-out, en dus ook absenteïsme. Ze kunnen de facto ook leiden tot minder loyaliteit ten aanzien van de verschillende organisaties dan wanneer men op één plek werkt. Men kan zich voorstellen dat deze problemen zich het scherpst stellen wanneer de combinatie van jobs op dag- of weekbasis is geregeld.

Het risico op een hoge arbeidsintensiteit, werkdruk, mogelijks conflicterende bedrijfsculturen en alle verwachtingen waarmee de werknemer uit een werkgeversgroepering wordt geconfronteerd roept de vraag op wie de psychosociale belasting van de werknemer moet bewaken en eventueel moet ingrijpen wanneer het probleem dreigt te ontsporen en de werknemer dreigt uit te vallen. Ondersteuning van leidinggevenden en collega's kunnen doorslaggevend zijn voor het opvangen van werkdruk. Wanneer direct leidinggevenden vaststellen dat werknemers dreigen uit te vallen, kunnen zij ingrijpen en

bijvoorbeeld het takenpakket (eventueel tijdelijk) herbekijken. Door de combinatie van verschillende werkplekken kan de beschikbaarheid van een dergelijke ondersteuning echter minder voorhanden zijn, er zijn mogelijks geen collega's met dezelfde taken waarover het werk zou kunnen worden herverderdeeld. Leidinggevend en zullen zich hiervoor misschien niet zelf verantwoordelijk voelen of geen initiatieven nemen. Er zijn immers ook nog de andere organisaties die mee verantwoordelijk kunnen worden gesteld voor de hoge werkdruk waardoor men zich niet geroepen voelt in te grijpen.

Dit risico op hoge psychosociale belasting is de belangrijkste reden waarom er vragen kunnen worden gesteld bij de werkbaarheid op de lange termijn van een job bij een werkgeversgroepering. Deze vorm van werken lijkt daarom overigens misschien ook niet haalbaar voor heel wat oudere werknemers. Uitstroom naar een reguliere job of bijvoorbeeld naar een statuut als zelfstandige kunnen een uitweg bieden in de mate dat het werken bij een werkgeversgroepering effectief de employability versterkt. Om die voordelen inzake employability te kunnen realiseren, is het nodig dat de werknemers uit werkgeversgroeperingen voldoende leermogelijkheden krijgen bij de uitoefening van hun werk in de verschillende organisaties en dat ze een brede werkervaring kunnen opdoen. Dit wordt behandeld in de laatste paragraaf.

Leermogelijkheden en carrièreperspectieven

Het combineren van gelijkaardige opdrachten bij verschillende bedrijven kan precies op dit punt van leermogelijkheden en inzetbaarheid op de externe arbeidsmarkt voordelen bieden. Het kunnen toepassen van competenties in verschillende bedrijfscontexten op systematische basis impliceert dat men een bredere werkervaring kan opbouwen dan wanneer men slechts in één van de deelnemende organisaties of op slechts tijdelijke basis, zoals bij uitzendarbeid, zou aangesteld worden. De werkgeversgroepering zou dit positieve effect kunnen versterken door het nadeel van het gebrek aan directe collega's in elk van de leden-organisaties op te vangen, bijvoorbeeld door het creëren van platformen waar werknemers met gelijkaardige profielen en opdrachten ervaringen kunnen uitwisselen en waar ze mekaar kunnen ondersteunen in het oplossen van problemen waarmee ze in de

afzonderlijke bedrijven worden geconfronteerd tijdens de uitvoering van hun werk.

Kwalificering is een hoeksteen van employability en de voorwaarde om een combinatie van flexibiliteit en zekerheid, zoals in het systeem van werkgeversgroeperingen wordt beoogd, voor werknemers interessant te maken. Nochtans lijkt de rol van voortgezette opleiding en kwalificering op dit moment afwezig in de doelstellingen die de overheid voor ogen houdt met werkgeversgroeperingen. Aandacht voor de bijscholing van werknemers zou verschillende voordelen hebben. Naast een versterking van de employability zou het eventuele onevenwichten in de temporele inzetbaarheid van werknemers kunnen opvangen. Het werkvolume binnen een werkgeversgroepering kan immers ook doorheen de tijd fluctueren en bedrijven kunnen uit het systeem stappen, waardoor er tijd vrijkomt. Men zou daarvan gebruik kunnen maken door op die momenten werknemers bijkomend op te leiden. Daartegenover staat dat dergelijke 'gaten' in het uurrooster vaak niet te voorspellen zijn en men moet dan de facto op korte termijn oplossingen zoeken, wat de planning inzake opleidingen bemoeilijkt. Bovendien kan zich het probleem stellen van wie bijdraagt tot het financieren van opleiding. Niet alle inhurende organisaties kunnen even overtuigd zijn van de noodzaak of het nut van bijkomende opleiding, zeker niet als het takenpakket bij de verschillende organisaties verschilt. Ze moeten bovendien accepteren dat de werknemer gedurende de opleiding voor hen niet beschikbaar is.

Indien men de inzetbaarheid van de werknemers op de externe arbeidsmarkt wil bevorderen is ook een systeem van formele certificering denkbaar van de competenties die werknemers specifiek verwerven door het feit dat ze tegelijkertijd zijn ingezet in verschillende organisaties.

Naast leermogelijkheden tijdens de uitvoering van het werk, is ook de doorstroming naar interessante jobs, of ruimer gesteld een carrièreperspectief, van belang. In de werkgeversgroepering op zich, of in elk van de organisaties die een werknemer inhuurt, zijn die niet per se aanwezig. Aangezien de organisaties in kwestie een te beperkt takenpakket hebben om zelf een voltijdse werknemer te kunnen aanwerven, bestaat de kans dat dergelijke carrièreperspectieven ontbreken. Een verregaande vorm van werkgeversgroepering of

werknemerspooi die een uitgebouwde loopbaan kan bevorderen is er één die uitdrukkelijk voorziet in de systematische doorstroming tussen verschillende inhurende organisaties, waarbij werknemers als het ware een vooraf uitgetekend opleidingstraject doorlopen. In een dergelijke formule zou een werkgeversgroepering niet alleen worden opgezet om een antwoord te bieden op concrete flexibiliteitsbehoeften van werkgevers, maar ook kunnen functioneren als een 'employability center' (Coomans, 2015, pp.28-29).

Besluit

Het essentiële kenmerk van de triangulaire arbeidsverhouding zoals de werkgeversgroepering er één is, is dat de arbeidsovereenkomst en de arbeidsregulering worden ontkoppeld. De arbeidsovereenkomst bepaalt wie de werkgever is en bij welke organisatie de werknemer hoort en waarvan hij of zij lid is. Verschillende, niet per se alle, aspecten van de arbeidsregulering die elk arbeidsovereenkomst noodzakelijkerwijze moeten vervullen (omdat de arbeidsovereenkomst ondergespecificeerd en open is) worden in die triangulatie losgekoppeld van het lidmaatschap en overgeheveld naar een derde partij, in dit geval de organisaties die lid zijn van de werkgeversgroepering en die erop rekenen een goed inzetbare werknemer te kunnen inhuren in de mate (en enkel in die mate) dat ze daar nood aan hebben. Die loskoppeling maakt dat er een zekere ambivalentie ontstaat tussen het formele organisatieidmaatschap en de verwachtingen en de perceptie van zowel de inhurende organisaties als de werknemer omtrent de integratie van de werknemer in de organisatie.

Die loskoppeling tussen arbeidsovereenkomst en arbeidsregulering heeft echter vooral een directe en sterke impact op de kwaliteit van de arbeid. Het gaat uiteraard in het bijzonder over die aspecten van de kwaliteit van de arbeid die te maken hebben met het feit dat in de werkgeversgroepering een werknemer bij verschillende organisaties tegelijkertijd werkt en dus in feite verschillende deeltijdse jobs combineert. Het gaat dan met name over de arbeidstijdregelingen en het concrete uurrooster, de arbeidsinhoud, met als voornaamste kenmerken de autonomie in de uitvoering van het werk en de ondersteuningsmogelijkheden van leidinggevenden en collega's, en de leermogeli-

jkheden. De arbeidstijdregelingen dreigen in verschillende opzichten de arbeidsintensiteit te verhogen, zeker wanneer het gaat over een uurrooster dat wisselingen op dag- of weekbasis met zich meebrengt. Algemene uitspraken over de arbeidsinhoud vallen moeilijk te maken, aangezien zowel een zekere homogeniteit als een zekere variatie in het takenpakket voordelen kan hebben en alles zal afhangen van de concrete arbeidstaken en hun kenmerken. De beperktere ondersteuning van leidinggevenden en collega's kan problematisch zijn omdat die, naast autonomie, een doorslaggevende rol speelt bij het omgaan met werkdruk en problemen die ontstaan tijdens de uitvoering van het werk. De beperkte aanwezigheid van de werknemer kan ook impliceren dat men minder geïnformeerd is en dat een volwaardige belangenbehartiging ontbreekt. In een negatief scenario kan dit alles betekenen dat er zich tegelijkertijd meer problemen stellen (inzake werkdruk, uurroosters, gebrekkige autonomie, te weinig informatie...) terwijl tegelijkertijd minder oplossingsmogelijkheden voorhanden zijn om die problemen op te vangen (ten gevolge van beperkte ondersteuning en representatie). De arbeidsinhoud lijkt daarom een cruciaal aandachtspunt om van de werkgelegenheidsgroepering ook een werkbaar en duurzame tewerkstellingsvorm te maken. De arbeidsvoorwaarden in een werkgeversgroepering is beter, met meer werkzekerheid dan bij uitzendarbeid, en doorgaans voldoende geregeld in wetgeving, sociaal overleg en collectieve arbeidsovereenkomsten. Inzake uurroosters is de coördinerende rol van de werkgeversgroepering duidelijk af te lijnen. Ingrijpen op de arbeidsinhoud en voldoende ondersteuningsmogelijkheden uitbouwen voor de werknemers is echter een moeilijke opdracht, en bijkomende aandacht hiervoor is aangewezen.

Op het vlak van leermogelijkheden lijken jobs in een werkgeversgroepering voordelen te bieden, althans in vergelijking met bijvoorbeeld uitzendarbeid, waarbij de tewerkstelling typisch korter duurt, als eventueel ook in vergelijking met reguliere werknemers, voor wie de kwalificering en werkervaring bedrijfsspecifieker kunnen zijn en minder breed. Nochtans zou men ook op dit vlak de voordelen voor werknemers nog groter kunnen maken door veel uitdrukkelijker dan vandaag de werkgeversgroepering te zien als een arbeidsmarktinstrument dat de employability van werknemers expliciet en systematisch kan versterken en door meer systematisch in te zetten op een opleidingsaanbod.

Referenties

Ahrne G. & Brunsson N. (2005), '*Organizations and meta-organizations*', Scandinavian Journal of Management, Vol. 21, nr. 4, p. 429-449.

Coomans S., Vanderpoorten A., Lamberts, M. Hendrickx F., Struyven S. *Naar een pool van flexibele werknemers voor transport en logistiek in Limburg. Onderzoek in opdracht van Platform Logistiek Limburg*, HIVA-KU Leuven, Instituut voor Arbeidsrecht KU Leuven, Leuven, België.

Eurofound, 2015, *New Forms of Employment*, Publication Office of the European Union, Luxemburg.

Green, F. (2006). *Demanding Work: The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy*. Princeton, NJ and Oxford: Princeton University Press. In Holman, D. (2012). Job types and job quality in Europe. Human Relations, 66(4), 475-502.

Holman, D. (2012). *Job types and job quality in Europe*. Human Relations, 66(4), 475-502.

Kaufman B.E. (2004), '*Employment Relations and the Employment Relations System: a Guide to theorizing*', in B.E. Kaufman (ed.), Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship, Industrial Relations Research Association, Champain, p. 41-76.

Martinez, E. (2007), *Les disponibilités de temps dans la construction des normes temporelles de travail*, Faculté des sciences sociales, politiques et économiques, METICES, Bruxelles.

Mol R. & Daems J. (2012), *De schaduwkant van pay-roll: vragen bij een opkomende flexconstructie vanuit vakbondsperspectief*. In: Heijink J. (red.) Flexibiliseren in ketens en netwerken. OR strategie en beleid, thema 16, Kluwer, Alphen Aan Den Rijn, p. 61 – 70.

Müller-Jentsch W. (2004), '*Theoretical approaches to Industrial Relations*', in B.E. Kaufman (ed.), Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship, Industrial Relations Research Association, Champain, p. 1-40

Pauwels F., Ramioul M. & Van Peteghem J. (2012), '*Formalised domestic cleaning and office cleaning: variations on a theme?*' Internal report for WP7 of the WALQING project, SSH-CT-2009-244597, KU Leuven – Research Institute for Work and Society - HIVA, Leuven.

Ramioul, M. 2012, *The map is not the territory. The role of knowledge in spatial restructuring processes*. Faculteit Sociale Wetenschappen - Onderzoekseenheid: Centrum voor Sociologisch Onderzoek [CeSO], KU Leuven, Parkstraat 45 bus 3601 - 3000 Leuven.

Van Hootegem G. (2000), *De draagelijke traagheid van het management, tendensen in het productie- en personeelsbeleid*, [The bearable lightness of management. Tendencies in production and HR policies] Acco, Leuven.

De werkgeversgroepering in België: een kritische analyse

Frédéric Naedenoen et François Pichault



Inleiding

De atypische vormen van tewerkstelling zijn de laatste decennia ontegensprekelijk aan een opmars bezig. De werken van Schmid (2015) of van Hipp et al. (2015) benadrukken het toenemende belang van dit type van tewerkstelling in de meeste Europese landen, hoewel er sterke nationale verschillen bestaan. Andere studies focussen op de diversificatie in de 'niet-standaard' vormen van tewerkstelling (Eurofound, 2015; ILO, 2016), hoewel de benodigde gegevens niet altijd beschikbaar of van land tot land gehomogeniseerd blijken.

De professionele trajecten van de betrokken werknemers worden intussen ook vaak gekoppeld aan kwetsbaarheid (de Peuter, 2011; Kalleberg, 2009; Hirsch, 2016). Sommige auteurs stelden zelfs voor om het concept 'projectariaat' te lanceren om hun arbeidsvoorwaarden te beschrijven (Baker, 2014). Dergelijke atypische loopbanen kunnen namelijk tot een grotere werkonzekerheid, onderbrekingen in de inkomstenstromen, een gebrek aan enig perspectief op de ontwikkeling van competenties, beperkingen qua toegang tot de sociale zekerheid en uitsluiting van collectieve onderhandelingsprocessen leiden (Davidov, 2004; Harvard et al., 2009; Wears & Fisher, 2012).

Tussen het 'gehiërarchiseerde' beheer van loopbanen en de zuiver 'commercieel' versplinterde vormen blijken er niettemin ook nog andere scenario's te bestaan. Zo zijn we tevens getuige van de opkomst

van initiatieven die ontwikkeld werden door derden met het oog op het begeleiden van de werknemers langs hun atypische trajecten. Deze derde structuren vervullen daarbij een bemiddelende rol tussen de individuele werknemers en de gebruikers van hun diensten. Dat is onder meer het geval bij de werkgeversgroepering.

Het stelsel van de werkgeversgroepering

Het stelsel van de werkgeversgroepering schuift namelijk een model voor de triangulatie van de arbeidsrelatie naar voren door zich op te werpen als tussenschakel tussen de gedeelde werknemer en de onderneming die van zijn diensten gebruikmaakt. Concreet slaan meerdere bedrijven hierbij de handen in mekaar om een juridische structuur op te richten, de werkgeversgroepering genaamd, die belast wordt met het aanwerven van een of meerdere werknemers en het verdelen van hun werkuren over de leden die van hun diensten gebruik wensen te maken. Wat de werkgeversgroepering daarbij zo bijzonder maakt, is het feit dat de wet de groepering toelaat (net als bij uitzendkantoren²²) om haar werknemer ter beschikking te stellen van haar leden, waarbij deze laatste zeggenschap over hem hebben, terwijl er een rol van ondergeschiktheid behouden blijft. Dit originele stelsel gaat in die optiek gepaard met een aantal troeven en beperkingen waarop we hieronder nog nader zullen ingaan.

De troeven van het stelsel

De werkgeversgroepering is een stelsel van het type 'win-win-win', in die zin dat het - onder bepaalde voorwaarden - een aantal voordelen met zich meebrengt voor de gedeelde werknemer, de gebruikmakende onderneming en de maatschappij. Het stelsel biedt de gebruikmakende onderneming een qua werkbelasting beperkte, maar

22 Wel dient duidelijk gesteld dat werkgeversgroeperingen en uitzendkantoren geen concurrerende stelsels vormen, in die zin dat de werkgeversgroepering een antwoord op een terugkerende en voorspelbare behoefte aan arbeidskrachten vormt, terwijl het uitzendkantoor een erg flexibele oplossing voor onvoorzienbare situaties biedt.

wel recurrente garantie op arbeidskrachten, afgestemd op de variabiliteit van haar behoeften. Voor de werknemer betekent de werkgeversgroepering een erg stabiele arbeidsrelatie, in een gevarieerde omgeving en volgens flexibele modaliteiten, die mogelijks eveneens aan zijn private verplichtingen tegemoetkomt. En voor de maatschappij ten slotte kan het gebruikt worden om voor een netto toename van de kwalitatieve werkgelegenheid te zorgen.

De troeven van het stelsel voor de gebruikmakende onderneming

Voor de gebruikmakende onderneming heeft het eerste nut van het stelsel alles te maken met het aantrekken en aan zich binden van een of meerdere werknemers, ondanks een beperkte of niet-constante werkbelastingsbehoefte. Vanwege de zekerheid die het stelsel diezelfde werknemers te bieden heeft, waarborgt de werkgeversgroepering een langetermijnrelatie en maakt ze het zodoende mogelijk om de kosten te beperken die verband houden met de initiële opleiding en acclimatisering van nieuwe medewerkers. Aangezien ze cyclus na cyclus terugkeren, zijn deze laatsten immers sneller operationeel dan in het kader van een voortdurend hernieuwde arbeidsrelatie.

De functie van computeranimator is zo'n functie die zich uitermate goed leent voor het stelsel van de werkgeversgroepering. Verschillende werkgeversgroeperingen doen er dan ook een beroep op om hun leden te helpen bij de ontwikkeling van hun commerciële imago. Bij JobArdent worden er bijvoorbeeld 4 computeranimatoren gedeeld door respectievelijk 4, 3, 5 en 3 aangesloten bedrijven. Deze ondernemingen waarderen in het bijzonder het feit dat deze professionals de waarden van hun organisatie en de wensen van hun klanten leren kennen. Dat resulteert in een grote doeltreffendheid van het verrichte werk en de creatie doorheen de tijd van een coherent grafisch design.

Verder biedt het stelsel een zekere flexibiliteit, aangezien de prestatieperiodes vastgelegd worden in functie van de variabiliteit in werkbelasting bij elke aangesloten onderneming. En ook aan onvoorziene situaties (ziekte, tijdelijke toename in werk, enz.) kan men zich aanpassen door het treffen van *ad-hoc* regelingen tussen verschillende ondernemingen die dezelfde werknemer met elkaar delen.

Voor het overige staat de werkgeversgroepering tevens synoniem voor administratieve eenvoud. Het gebruik van het stelsel vergt namelijk slechts een eenvoudige facturatie van de geleverde prestaties. Het onderscheidt zich daarmee van de directe arbeidsrelatie in loondienst, waarbij er maandelijks verschillende stappen ondernomen moeten worden: betaling van het loon, betaling van de sociale bijdragen, afsluiting van verzekeringen en betaling van de hiermee gepaard gaande premies, enz. Qua boekingen vertaalt de prestatie zich in een kost van het type 'diverse diensten en goederen' en niet van het type loon, wat eveneens nuttig kan zijn voor ondernemingen voor wie de financiële ratio's belangrijke hulpmiddelen vormen om over hun prestatie te oordelen en/of voor de filialen van groepen die van hun aandeelhouders een aanwervingsstop opgelegd kregen.

Bovendien is het stelsel ook niet duur, aangezien in tegenstelling tot alternatieve oplossingen zoals het gebruik van uitzendkrachten of onderaannemers de werkgeversgroepering in wezen een vereniging zonder winstoogmerk is, waarvan de klanten ook lid dienen te zijn. En aangezien we hier te maken hebben met een volwaardige juridische entiteit, komt het stelsel tegelijk in aanmerking voor de traditionele fiscale en sociale steunmaatregelen. Zo biedt de werkgeversgroepering bij haar oprichting zelfs toegang tot specifieke voorzieningen voor het aanwerven van eerste werknemers. Daarnaast hebben we dan nog de schaalvoordelen die het stelsel oplevert met betrekking tot de uitrusting van de werknemer (een enkele computer, een enkele veiligheidsuitrusting, enz.). En als alle leden in hoofdzaak niet-btw-plichtig zijn, dan kan ook de werkgeversgroepering zelf hiervan vrijgesteld worden, in tegenstelling tot uitzendkrachten en onderaannemers.

De troeven van het stelsel voor de gedeelde werknemer

Voor de gedeelde werknemer is het grootste voordeel van het stelsel de tewerkstellingsstabiliteit die het hem biedt. Zelfs al wordt hij aangeworven op grond van een overeenkomst voor bepaalde tijd - wat de wetgeving sinds 2016 toelaat - neemt dat niet weg dat het tot de geest van het stelsel zelf behoort om voor een langetermijnrelatie tussen werknemer en gebruikmakende onderneming te gaan. Die zekerheid blijkt zelfs nog groter dan in het kader van een klassieke arbeidsovereenkomst, aangezien er bij moeilijkheden binnen een be-

drijf naar een oplossing bij de andere leden van de groepering gezocht wordt, voordat de piste van het ontslag van de werknemer overwogen wordt.

Bij JobArdent zijn er sinds de oprichting van deze werkgeversgroepering in 2008 twee dergelijke situaties geweest, waarbij telkens de arbeidsrelatie gehandhaafd bleef. Zo werd een van de werkgevers ernstig ziek, waardoor deze zijn economische activiteit onmogelijk kon verder zetten en hij maandenlang bijgevolg evenmin de gedeelde werknemer kon tewerkstellen. Gedurende deze periode werd de respectieve tijd van de werknemer daarom verdeeld over de overige leden van de werkgeversgroepering, totdat de ondernemer voldoende hersteld was om zijn activiteit te hervatten. In een ander geval ging een lid failliet, waardoor de werknemer hoogdringend bij andere leden van de groepering ondergebracht diende te worden, zodat zijn ontslag niet nodig was.

Door de gediversifieerde werkomgeving, te wijten aan het feit dat de plaatsen variëren waar de prestaties geleverd worden, beperkt het stelsel ook het risico op eentonigheid of helpt het moeilijke werksituaties te relativiseren. Het feit dat er op verschillende locaties gewerkt wordt, heeft daarnaast ook een indirect positief effect: de aldus gedeelde werknemer doet hierdoor meer werkervaring op over een kortere tijdspanne dan bij een opeenvolging van meerdere banen, waardoor hij sneller mogelijk uiteenlopende competenties kan ontwikkelen.

Tot slot is uit de analyse van de op Belgisch grondgebied actieve werkgeversgroeperingen eveneens gebleken dat de werknemer binnen dit stelsel een grotere werkautonomie geniet dan bij een traditionele betrekking.

Zo zijn bij Basic+ de meeste werknemers preventieadviseurs die belast werden met de ontwikkeling en vrijwaring van het veiligheids- en welzijnsbeleid binnen een netwerk van onderwijsinstellingen. Doordat ze daarbij voor een groot stuk autonoom kunnen werken, organiseren ze hun terreinbezoeken zelf, werken ze indien nodig van thuis uit en stellen ze zelf hun prestatiefiches op, die als grondslag voor de facturatie aan de leden dienen.

De troeven van het stelsel voor de maatschappij

Voor de maatschappij in de ruime zin van het woord, biedt de werkgeversgroepering in onze ogen vier grote voordelen.

Om te beginnen zorgt het stelsel voor een netto toename van de werkgelegenheid dankzij het antwoord dat het biedt op 'slapende' behoeften. Er zijn immers tal van bedrijven die graag een beroep zouden doen op specifieke competenties op het vlak van beheer, informatica, marketing, kwaliteit, financiën, enz., maar bij wie het te leveren werk onvoldoende is om aantrekkelijk te lijken op de arbeidsmarkt. Onderaanneming is evenwel een dure oplossing die niet voor ieders beurs is weggelegd. Deze situatie fnuikt bijgevolg de ontwikkeling en professionalisering van tal van Belgische kmo's. Door zich echter te verzamelen rond een werkgeversgroepering kunnen dergelijke structuren hun behoeften poolen en zodoende tal van nieuwe kwalitatieve betrekkingen aanbieden. Bovendien draagt deze oplossing ook bij tot hun ontwikkeling en dus, indirect, tot de creatie van nog andere nieuwe banen.

Bij Paysans-Artisans wordt de werkgeversgroepering in drie opzichten als werkgelegenheidsschepper beschouwd. Er worden rechtstreeks banen gecreëerd om de coöperatieleden te helpen bij de exploitatie van hun groente- en/of landbouwexploitatie. Er worden andere, indirecte banen gecreëerd door deze producenten te helpen hun kritieke grootte te bereiken. En door ten slotte tegemoet te komen aan één van de opdrachten van de coöperatieve vereniging, zijn er verschillende werknemers in de werkgeversgroepering gestapt teneinde snel de competenties te ontwikkelen die hen zullen toelaten om op termijn de stap naar het zelfstandigenbestaan te zetten.

Door ten tweede de inzetbaarheid van haar gedeelde arbeidskrachten te bevorderen, draagt de werkgeversgroepering bij tot een grotere flexibiliteit en reactiviteit van de arbeidsmarkt, aangezien, zoals we al zagen, de werkgeversgroepering de werknemer in een situatie doet belanden, waarin hij continu veel meer bijleert dan via het klassieke werken in loonverband.

Ten derde is een vastgesteld indirect effect van het gebruik van een werkgeversgroepering de ontwikkeling van netwerkrelaties tussen de leden. Doordat ze elkaar minstens een keer per jaar ontmoeten om de resultaten van de vzw (of het esv) te bespreken, leren de vertegenwoordigers van deze gebruikmakende structuren elkaar namelijk kennen en worden ze er op een natuurlijke manier toe aangezet om hun uitwisselingen ook buiten de gedeelde tewerkstelling verder te zetten.

Bij wijze van voorbeeld kunnen we hier het geval van twee bedrijven aanhalen, die elkaar ontmoet hebben in het kader van JobArdent. De conclusie leidde tot een fusie van beide entiteiten, zonder negatieve impact op de tewerkstelling, aangezien de nieuwe structuur op 10 jaar tijd groeide van een honderdtal werknemers naar ongeveer vierhonderd medewerkers.

Tot slot kan de inrichting eveneens een rol spelen in het behoud van de werkgelegenheid bij een herstructurering van de onderneming. Uit de analyse van de bestaande werkgeversgroeperingen blijkt dat er zich twee verschillende situaties kunnen voordoen. Zoals we hierboven al zagen, worden bij een bij een werkgeversgroepering aangesloten bedrijf in moeilijkheden of zelfs bij een faillissement, de gedeelde werknemers niet rechtstreeks door deze situatie getroffen, in tegensstelling tot de directe werknemers van diezelfde bedrijven. Anderzijds kan de werkgeversgroepering ook gezien worden als een structuur waarnaar men de door een herstructurering bedreigde werknemers kan overhevelen.

Dat is wat er gebeurde bij de groepering UDILE.GE die door het Waals Gewest werd opgericht om 275 werknemers die het slachtoffer werden van een herstructurering bij Arcelor Liège, ter beschikking te stellen van meerdere bij de groepering aangesloten Luikse bedrijven.

De uitdagingen van het stelsel

Hoewel het stelsel onmiskenbare troeven heeft, gaat de werkgevers-groepering ook gepaard met bepaalde uitdagingen op organisatorisch, HR- en maatschappelijk vlak. Het doel dat we met dit deel beogen, is dan ook om deze uitdagingen te identificeren, zodat de bestaande en toekomstige werkgeversgroeperingen ze zo gepast mogelijk kunnen bevatten.

De organisatorische uitdagingen

Om te beginnen houdt het stelsel een aantal nadelen in. Daarvan hebben we er vier geïdentificeerd. In wezen is het eerste nadeel dat het collectieve karakter van de werking van het stelsel mogelijks kan indruisen tegen de individualiteit die eigen is aan het ondernemerschap. Zo kunnen er spanningen ontstaan tussen tegengestelde belangen, zoals tussen de stabiliteit van de verdeling en de afvloeiing van de werknemer. Het tweede nadeel is dat, aangezien de werkgeversgroeping haar eigen juridische entiteit heeft, haar beheer met de nodige ernst aangepakt moet worden en een zekere investering van tijd en geld vergt om aan de diverse sociale, fiscale en andere verplichtingen te voldoen. Die gelden bovendien stuk voor stuk als indirecte kosten waarmee vanaf de premissen van het partnerschap rekening gehouden moet worden. Ten derde vormt de financiële solidariteit tussen de leden eveneens een risico dat, als het niet ingeperkt wordt (zie verder), aanzienlijk kan blijken voor de aangesloten ondernemingen. En tot slot is het eveneens zo dat, hoewel het stelsel zijn leden een zekere flexibiliteit biedt, er tevens sprake is van een zekere starheid door de noodzaak voor elk van hen om zich op lange termijn en volgens een vooraf bepaalde werkbelasting te engageren, wat zou kunnen ingaan tegen een mogelijke evolutie van de behoeften van diezelfde leden.

Naast deze nadelen kunnen er verder ook een aantal risico's geïdentificeerd worden. Om te beginnen zou er al te snel een beroep kunnen gedaan worden op het stelsel, zonder een echte voorafgaande analyse te verrichten van de behoeften van de onderneming, zoals bij een onder- of overschatting van de benodigde werkbelasting. Vervolgens zou de opname van een nieuwe onderneming die mogelijk met een van de reeds bestaande leden binnen de groeping concurreert, eveneens

het voortbestaan van het stelsel kunnen bedreigen. Als de groepering bovendien geen reserves aanlegt voor haar eventuele schulden, zou het onverwachte vertrek van een lid (bv. omwille van een faillissement) tot een financieel tekort kunnen leiden, dat in dat geval gedicht dient te worden door de resterende leden. En tot slot bestaat er ook een specifiek risico dat verband houdt met het duurzame beheer van een werkbelasting van onafgebroken hoge intensiteit waarbij, in tegenstelling tot de situatie bij een traditionele tewerkstelling waar pieken gewoonlijk afgewisseld worden met kalmere periodes, de werkgeversgroepering in een situatie zou kunnen belanden die maakt dat de activiteitspieken bij de verschillende gebruikmakende ondernemingen elkaar continu opvolgen.

De uitdagingen met betrekking tot het beheer van de menselijke middelen

Wat HR-beheer betreft, heeft het grootste nadeel dat eigen is aan het stelsel, te maken met de bepaling van het loonbeleid. Ongeacht het beleid dat terzake door de werkgeversgroepering weerhouden wordt, dient namelijk sowieso uitgegaan te worden van bepaalde spanningen. Als er immers voor geopteerd wordt om intern naar een zekere billijkheid te streven – d.w.z. dat ervoor gezorgd wordt dat de verschillende werknemers van de groepering binnen eenzelfde salaristabel vallen – dan kan er spanning ontstaan tussen deze bezoldiging en die welke van kracht is binnen de gebruikmakende onderneming. Als er daarentegen voor een externe billijkheid gegaan wordt, door te proberen om het loon van de werknemer af te stemmen op het loon dat binnen de gebruikmakende ondernemingen van kracht is, kan er eventueel spanning tussen de verschillende werknemers van de groepering ontstaan. Bovendien kan er nog meer spanning volgen, als een werknemer de overstap maakt naar een gebruikmakende onderneming die minder goed betaalt. Aangezien de wetgeving elke loonvermindering verbiedt, zou een dergelijke overstap zich vertalen in een extra kost en dat hetzij voor de werkgeversgroepering, hetzij voor het nieuwe lid van de groepering.

Afgezien van dit nadeel, kunnen we ook hier nog meerdere risico's aanstippen. Zo zou de werknemer zich in hoofdzaak geconfronteerd kunnen zien met een deresponsabilisering in HR-beleid, wanneer de

verdeling van de verantwoordelijkheden terzake niet correct gepreciseerd zou zijn tussen de juridische werkgever – de werkgeversgroepering – en de gebruikmakende ondernemingen. Wat bijvoorbeeld de integratie van de werknemer betreft, bestaat het risico dat deze binnen de gebruikmakende onderneming start, zonder dat zijn komst werd voorbereid en/of zonder dat de onderneming zich bewust is van haar wettelijke verplichtingen op het vlak van gezondheid en arbeidsveiligheid. Meer in het algemeen toont de analyse van de bestaande werkgeversgroeperingen overigens aan dat de kwaliteit van het onthaal als bepalend geldt voor de integratie van de werknemer in de bestaande teams op de verschillende plaatsen waar hij prestaties dient te leveren.

Zo kunnen we het voorbeeld van een werknemer aanhalen, van wie de komst niet voorzien was door de gebruikmakende ondernemingen, zodat er geen bureau voor hem beschikbaar bleek. Na enkele maanden, waar de werknemer in een slecht verwarmde gang werd ondergebracht zonder vooruitzicht op een oplossing, besliste de groepering uiteindelijk om een einde te maken aan deze terbeschikkingstelling en de werktijd van de werknemer aan een ander lid toe te wijzen.

Het evaluatiebeleid is nog zo'n heikel thema: hoe moet de beoordeling door de verschillende gebruikers van eenzelfde werknemer verzameld, geanalyseerd en op schrift gesteld worden? Een vaak voorkomend struikelblok is dat de gebruikers een totale transparantie geboden wordt met als gevolg dat de evaluatie van de ene de perceptie van de anderen beïnvloedt. Anderzijds is de kwestie van deze evaluatie zonder meer belangrijk en vormt het mogelijk ook zelf de aanleiding tot problemen, wanneer bijvoorbeeld een opleiding nodig blijkt, maar deze gepaard gaat met directe (wie betaalt de opleiding?) en indirecte kosten (wie financiert de opleidingstijd?), waarvoor tussen de leden niet beslist werd wie ze voor haar rekening zou nemen.

Een ander belangrijk HR-risico houdt verband met het mobiliteitsbeleid ten overstaan van de werknemer. Wat de horizontale mobiliteit betreft, dient de vraag van de vrije keuze gesteld te worden. Wanneer de werknemer bijvoorbeeld aan een nieuwe aangesloten onderneming toegewezen wordt, bestaat het risico dat hij dit niet kan weigeren en dat zijn keuzevrijheid daarmee *de facto* beperkt wordt, aange-

zien hij in dat geval geen inspraak gehad heeft in de selectie van deze nieuwe gebruiker. Die situatie verschilt erg sterk van het moment van zijn aanwerving, waarop de werknemer de baan met kennis van zake aanvaardde, d.w.z. wetende aan welke ondernemingen hij ter beschikking gesteld zou worden. Ook de kwestie van de verticale mobiliteit dient hier voorts aangekaart, aangezien de aangesloten leden zich er a priori toe verbonden hebben om gebruik te maken van een werknemer die belast zou worden met de uitvoering van de initieel voorziene taken, zonder wens of opportuniteit om deze werknemer te zien evolueren naar een functie van hiërarchische verantwoordelijkheid.

En tot slot heeft de laatste HR-uitdaging te maken met de kwestie van de communicatie tussen de aangesloten ondernemingen, tussen de werknemer en zijn juridische werkgever en tussen de werknemer en de gebruikmakende ondernemingen. Hier is het grootste risico dat enkel een informele communicatie wordt aangehouden, zowel voor de dagelijkse kwesties (bv. hoe verwittigen bij afwezigheid door ziekte?) als voor de meer fundamentele zaken (bv. hoe informeren over de komst van een nieuw lid?), waardoor er een asymmetrie ontstaat in de informatie die aan de verschillende protagonisten wordt bezorgd.

De maatschappelijke uitdagingen

Voor de maatschappij kunnen we vier uitdagingen ontwaren.

Eerst en vooral bestaat het risico dat het stelsel gekaapt en misbruikt wordt door ondernemingen met slechte bedoelingen om hun sociale en/of fiscale verplichtingen te ontlopen. Op sociaalrechtelijk vlak zou de werkgeversgroepering gebruikt kunnen worden om een werknemer onder een minder gunstig paritair comité aan te werven, waardoor de respectieve onderneming van lagere loonschalen zou kunnen profiteren. Een dergelijk initiatief zou daarnaast eveneens ondernomen kunnen worden om minder voordelige arbeidsvoorwaarden te kunnen toekennen, zonder de sociale verworvenheden van de gebruikmakende onderneming te hoeven toe te passen (bv. collectieve werktijdverkortings). Of het stelsel zou misbruikt kunnen worden om de gebruikmakende onderneming toe te laten onder de vakbondsvertegenwoordigingsdrempels te blijven. Op fiscaal vlak zouden sommige ondernemingen tenslotte kunnen beslissen om een of een opeenvolging van werkgeversgroeperingen te creëren met als enige doel, het

profiteren van de fiscale steunmaatregelen die voor nieuwe bedrijven zijn voorzien.

Een ander risico houdt verband met de oneerlijke concurrentie die van het stelsel zou kunnen uitgaan ten overstaan van de andere beschikbare systemen, zoals uitzendarbeid of onderaannemingen. In tegenstelling tot deze laatste opties kan de werkgeversgroepering in sommige gevallen immers van een btw-vrijstelling genieten en als zodanig financieel aantrekkelijker blijken voor structuren die zelf niet btw-plichtig zijn en die, bij elke andere optie dan een werkgeversgroepering, belast zouden worden met een niet-aftekbare heffing van 21%.

En tot slot is het gebruikmaken van het stelsel van de werkgeversgroepering om de mediagevolgen van een herstructurering te minimaliseren, eveneens een in aanmerking te nemen risico, zeker wanneer het mechanisme tot gevolg zou hebben dat het financiële risico in dat geval niet langer door de gebruikers, maar door de overheid gedragen zou worden.

Aanbevelingen en goede praktijken

In dit gedeelte identificeren we een aantal mogelijke oplossingen voor de hierboven aangehaalde beperkingen. Net zoals bij de vorige delen maken we ook hier een onderscheid tussen het organisatorische, het HR- en het maatschappelijke niveau.

De goede organisatorische praktijken

Wat de organisatie van de werkgeversgroepering betreft, kunnen er vijf goede praktijken en/of aanbevelingen aangehaald worden.

Om te beginnen blijkt het van essentieel belang dat er een voorafgaande analyse verricht wordt, voordat er een werkgeversgroepering wordt opgericht. Dit teneinde er zich enerzijds van te vergewissen dat de verwachte werkbelasting voor de gedeelde werknemer wel degelijk constant en terugkerend in de tijd zal zijn en dat anderzijds de behoeften van alle gebruikmakende ondernemingen ter dege complementair zijn. Dit analysewerk zou rechtstreeks uitgevoerd kun-

nen worden door de leden die men voor de oprichting van de groepering voor ogen heeft. Toch raden we aan om hiervoor bij voorkeur een beroep te doen op een derde instantie die beter geschikt is om de zaken objectief en onbevooroordeeld aan te pakken. In die optiek verwijzen we naar het Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs en Wallonie voor de initiatieven op Waals grondgebied, naar andere organisaties voor de begeleiding van bedrijven (sociaal secretariaat, agentschap voor lokale ontwikkeling, enz.) of naar terzake gespecialiseerde consultants.

Deze complementariteit op het vlak van behoeften is essentieel om te vermijden dat de werkgeversgroepering in een soortgelijke situatie zou belanden als Agrinsert, de eerste werkgeversgroepering die in België werd opgericht. Daar hadden de gebruikers zich niet tot een exacte werkbelasting verbonden. Bijgevolg werd een deel van de werktijd van de landbouwarbeiders door niemand benut, terwijl op andere momenten de werknemers tegelijkertijd door meerdere leden bevroegd werden. Die situatie leidde enerzijds tot een algemene ontevredenheid en anderzijds tot aanzienlijke meerkosten voor de werkgeversgroepering die zich genoodzaakt zag om de niet-gewerkte arbeidstijd van de gedeelde werknemers te vergoeden.

Een andere factor voor het welslagen van een dergelijk project is het creëren van de groepering vanuit een reeds bestaand netwerk van bedrijven die vooraf al de nodige vertrouwensbanden konden aanknopen om de lancering en het beheer van het stelsel te vergemakkelijken.

Aangezien het risico dat verband houdt met de financiële solidariteit, daarentegen net voor wantrouwen en/of vrees vanwege de leden van de groepering kan zorgen, blijkt het samenstellen van een reservefonds voor de eventuele schulden van de groepering eveneens een nuttige oplossing om dit risico te beperken. Een manier om hiervoor te zorgen, is elk lid om inleggeld voor de toetreding tot de groepering te vragen. Opdat de leden de vorming van dit reservefonds minder zouden voelen, kan er daarnaast ook voor geopteerd worden om hier toe gebruik te maken van de gerealiseerde jaarlijkse overschotten op basis van een voorzichtige raming van de maandelijkse kosten van de werknemer en/of de fiscale aftrekposten waarop de werkgeversgroepering bij haar oprichting recht zou hebben.

Om bepaalde onzekerheden zoals de wijziging van de uurregeling of de werkbelasting bij een van de leden het hoofd te bieden, wordt verder eveneens aanbevolen om hierover specifieke clausules uit te werken en daarbij zowel de 'spelregels' als de respectieve rechten en verplichtingen die hieruit voortvloeien te preciseren.

Tot slot blijkt uit de analyse van de werkgeversgroeperingen die hun activiteit staakten dat het beheer van het stelsel eveneens van cruciaal belang is. Zich tevreden stellen met de initiële goede bedoelingen van een van de leden om de werkgeversgroepering in goede banen te leiden, blijkt tot slot maar zelden toekomstvast. Een beroep doen op de diensten van een professionele beheerder (zoals een administratiekantoor, een managementexpert, enz.) dient dan ook goed overwogen te worden bij de oprichting van de werkgeversgroepering of zodra de behoefte hiertoe zich voordoet.

De goede praktijken met betrekking tot het beheer van de menselijke middelen

90

Wat het beleid inzake HR-beheer betreft, heeft de eerste aanbeveling betrekking op het naar behoren opmaken van een specifiek op de driehoekssituatie afgestemde arbeidsovereenkomst, d.w.z. waarin duidelijk het onderscheid tussen de respectieve rollen, rechten en verplichtingen van de juridische werkgever, de gebruikmakende ondernemingen en de gedeelde werknemer is opgenomen. Zo moet het document in kwestie bijvoorbeeld de diversiteit van de plaatsen van tewerkstelling specificeren, moet het de mogelijkheid voorzien van een verandering in de plaats van toewijzing en/of uurregeling, moet het de regels preciseren op het vlak van verlofopname, vergoedingsbepaling (bv. wat met de kosten voor woon-werkverplaatsingen?), ziekte (wie moet er verwittigd worden, wat met het doktersbriefje, enz.) en medische controle, enz. Daarnaast moeten in het document ook alle specifieke maatregelen eigen aan de verschillende plaatsen van tewerkstelling opgenomen worden (inzake veiligheid, hygiëne, vertrouwelijkheid van gegevens, enz.) waar de gedeelde werknemer ingezet zal worden.

Als tweede aanbeveling geldt dat het een goed idee is om de leden van de groepering samen de regels in verband met het HR-beleid van de werkgeversgroepering in het Huishoudelijk Reglement te laten vastleggen. Wat het sleutelaspect van bv. de evaluatie van de werknemer

betreft, moet er een duidelijke procedure zijn bepaald, die de tijdsaspecten, de mate van vertrouwelijkheid van de opgestelde documenten en de gevolgen voor de werknemer specificeert. Wat de opleiding betreft - een ander doorslaggevend aspect in het geval van de werkgeversgroeperingen, aangezien de werknemer ertoe gehouden is te evolueren in mogelijks erg uiteenlopende omgevingen - zouden de rechten van de werknemer terzake en de regels met betrekking tot de financiering en de boekhoudkundige verwerking van de opleidingsuren duidelijk uitgeklaard moeten worden. Meer in het algemeen zouden zullen specificaties overigens ook uitgewerkt moeten worden voor de arbeidstijd, de ondergane/gekozen mobiliteit, het sociaal overleg, enz.

Ten derde en aanvullend op wat hierboven al vermeld werd, zou het bilaterale contract met betrekking tot de terbeschikkingstelling van personeel dat door de groepering met elk van de gebruikmakende ondernemingen afgesloten dient te worden, precieze clausules moeten bevatten in verband met de 'spelregels' en de verdeling van de verantwoordelijkheden voor het beheer en de ontwikkeling van de menselijke middelen. Welke zijn bv. de verantwoordelijkheden van de gebruiker op het vlak van veiligheid en welzijn?

Wat dit punt betreft, stellen we voor dat de gebruikmakende onderneming de gedeelde werknemer gelijk zou stellen met een uitzendkracht en in die optiek en op vrijwillige basis de verplichtingen van het KB van 15/12/10 zou naleven (dat titel 2 van boek X van de Codex over het welzijn van het werk is geworden) tot vaststelling van maatregelen betreffende het welzijn op het werk van uitzendkrachten.

Zie: <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=2626>

Tot slot stellen we nog voor om, in de mate van het mogelijke, de voorkeur te geven aan de oprichting van een monosectorale werkgeversgroepering waarbij alle leden van de groepering onder hetzelfde paritair comité vallen en waardoor problemen in verband met het eventuele verschil in loonschalen vermeden kunnen worden. Bij multisectorale werkgeversgroeperingen bestaat de beste oplossing er echter zonder meer in om aan de Minister voor te stellen voor het paritair comité met de laagste drempels te opteren en tegelijk de bezoldiging vast te leggen op het niveau van de schalen van de meest vrijgevege

onderneming. Die oplossing laat toe om niet voor alle gedeelde werknemers gebonden te zijn aan een te hoge loonschaal, maar om toch een billijke vergoeding te garanderen in het licht van wat elke werknemer zou kunnen krijgen, mocht hij rechtstreeks in dienst genomen zijn door de onderneming die de beste lonen biedt. Het spreekt natuurlijk voor zich dat deze oplossing voor een groepering pleit, die bedrijven samenbrengt met niet al te grote verschillen in lonen, zo niet, zou de werkgeversgroepering tot een aanzienlijke meerkost kunnen leiden voor de onderneming met de laagste lonen.

De goede praktijken ten overstaan van de maatschappelijke uitdagingen

Wat de maatschappelijke uitdagingen betreft, kunnen we drie belangrijke aanbevelingen meegeven.

Aangezien het mechanisme zich op dit ogenblik in een ontwikkelingsfase bevindt en voorlopig nog maar kan bogen op een beperkt aantal ervaringen, lijkt het ons om te beginnen noodzakelijk een doeltreffend en efficiënt controlemechanisme te handhaven, steunend op de rol die aan de FOD Economie werd toebedeeld met betrekking tot de erkenning van de werkgeversgroepering bij haar lancering, teneinde de ontwikkeling ervan na te gaan aan de hand van de activiteitenrapporten die haar jaarlijks worden toegestuurd en haar werkingsmodaliteiten, indien nodig, eventueel aan te passen. Een bijzondere aandacht zou daarbij moeten uitgaan naar de risico's van een mogelijke instrumentalisering van het stelsel om aan sociale dumping te doen – gebruikmaken van de werkgeversgroepering met als enige doel de loonkost van de werknemer te verminderen – of de om de media-impact van een herstructurering te verkleinen.

Hier kunnen we het voorbeeld van een bedrijf aanhalen, dat voor de schoonmaak van gevaarlijke industriële zones instaat en dat lid wil worden van een werkgeversgroepering met als enige doel de eigen werknemers onder een minder gunstig paritair comité te laten vallen.

Vervolgens zou er eveneens voor een wettelijke verduidelijking gezorgd moeten worden met betrekking tot de verdeling van de normali-

ter aan de traditionele werkgever toekomstige verantwoordelijkheden tussen de juridische werkgever en de gebruikmakende ondernemingen.

En tot slot zou de overheid de mogelijkheden moeten uitklaren in verband met de implementatie van het 'User Pay'-principe bij de werkgeversgroepering. Het grootste probleem dat zich hierbij ongetwijfeld stelt, is de onverenigbaarheid van dit principe - dat uit de reglementering rond uitzendarbeid voortvloeit en dat een vergoeding voor de werknemer wil garanderen van eenzelfde niveau als de vergoeding die hij bij een rechtstreekse arbeidsovereenkomst gekregen zou hebben - met het principe van het verbod op loonvermindering in het kader van één enkele arbeidsovereenkomst.

Besluit

De kritische analyse van de werkgeversgroepering had tot doel om na te gaan in welke mate dit stelsel toelaat om tegemoet te komen aan de (nieuwe) verwachtingen van het Belgisch economisch weefsel. Uit de resultaten van deze oefening blijkt alvast dat de bemiddeling die het voorstelt op de arbeidsmarkt - onder bepaalde omstandigheden - effectief voor een wenselijk compromis lijkt te zorgen tussen flexibiliteit en zekerheid ('flexizekerheid'). Verder bestond de opzet van het huidige rapport erin om de voornaamste troeven en voordelen van de werkgeversgroepering te identificeren in het licht van de behoeften van de ondernemingen, de werknemers en de maatschappij. Daarna kwamen ook de nadelen aan bod, evenals de uitdagingen die eigen zijn aan het gebruik van het stelsel. En tot slot werden er nog een aantal goede praktijken aangekaart, waardoor geïnteresseerde bedrijven zich kunnen laten leiden bij de oprichting en het beheer van een werkgeversgroepering teneinde aan de verwachtingen van de verschillende belanghebbende partijen te kunnen voldoen.

Referenties

Baker C (2014) *The local workforce of international intervention in the Yugoslav successor states: 'Precariat' or 'projectariat'? Towards an agenda for future research*. International Peacekeeping 21(1): 91–106.

Davidov, G. (2004). *Joint employer status in triangular employment relationships*. British Journal of Industrial Relations, 42, 727–746.

De Peuter, G. (2011). *Creative economy and labor precarity: a contested convergence*. Journal of Communication Inquiry, 35(4), 417–425.

Eurofound (2015). *New Forms of Employment*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Havard, C., Rorive, B., & Sobczak, A. (2009). *Client, employer and employee: Mapping a complex triangulation*. European Journal of Industrial Relations, 15(3), 257–76.

Hipp, L., Bernhardt, J. & Allmendinger, J. (2015). *Institutions and the prevalence of nonstandard employment*. Socio-Economic Review, 13(2), 351–377.

Hirsch, B. (2016). *Dual labor Markets at work*. ILR Review, 69(5), 1191–1215

Hirsch, J. & Seiner, J.A. (2017). *A modern union for the modern economy*. Fordham Law Review (forthcoming). Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2924833

ILO (2016). *Non-standard employment around the world. Understanding challenges, shaping prospects*. Geneva: International Labour Office.

Kalleberg, A. L. (2009). *Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition*. American Sociological Review, 74(1), 1–22.

Schmid, G. (2015). *Sharing risks of labour market transitions: Towards a system of employment insurance*. British Journal of Industrial Relations, 53(1), 70–93.

« De voorwaarden scheppen voor een competitieve, duurzame en evenwichtige werking van de goederen- en dienstenmarkt in België.»

Wears, K. H., & Fisher, S. L. (2012). *Who is an employer in the triangular employment relationship? Sorting through the definitional confusion.* Employee Responsibilities and Rights Journal, 24, 159- 176.



Vooruitgangstraat 50
1210 Brussel
Ondernemingsnr.: 0314.595.348
<https://economie.fgov.be>