

Offerte in het kader van VIONA-oproep voor een  
onderzoeks- en ontwikkelingsopdracht 14/06/2013



## VERSTERKING VAN HET ARBEIDSVOLUME IN DE SOCIAL PROFIT-SECTOR IN VLAANDEREN

Miet Lamberts en prof. dr. Jozef Pacolet  
(HIVA-KU Leuven)  
Prof. dr. Frank Hendrickx en Sarah De Groof  
(Instituut voor Arbeidsrecht-KU Leuven)



# 1 | Titel

Versterking van het arbeidsvolume in de social profit-sector.

## 2 | Promotoren

### 2.1 Promotor

Naam: Miet Lamberts

Functie: Onderzoeksleider onderzoeksgroep Arbeid en Organisatie/Arbeidsmarkt

Instelling: Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving HIVA, KU LEUVEN

Onderzoekseenheid: Onderzoeksgroep Arbeid en Organisatie/Arbeidsmarkt

Contactadres: Parkstraat 47 B5300  
B-3000 Leuven

Telefoonnummer: +32 16 32 33 24

E-mail: [miet.lamberts@kuleuven.be](mailto:miet.lamberts@kuleuven.be)

Website: [www.hiva.be](http://www.hiva.be)

### 2.2 Experten/Co-promotoren

Gezien de vraagstelling en de vooropgezette timing van deze studieopdracht, zal een multidisciplinair team van experts betrokken worden bij dit onderzoek.

Naam: prof. Dr. Frank Hendrickx

Functie: Hoogleraar en Directeur

Instelling: Faculteit rechtsgeleerdheid-KU Leuven

Onderzoekseenheid: Instituut voor Arbeidsrecht

Contactadres: Tiensestraat 41  
3000 Leuven

Telefoonnummer: 016 32 52 02

E-mail: [frank.hendrickx@law.kuleuven.be](mailto:frank.hendrickx@law.kuleuven.be)

Website: [www.instituutvoorarbeidsrecht.be](http://www.instituutvoorarbeidsrecht.be)

Naam: prof. Dr. Jozef Pacolet

Functie: Hoofd van de onderzoeksgroep “Verzorgingsstaat en Wonen”

Instelling: HIVA-KU Leuven

Onderzoekseenheid: Verzorgingsstaat en Wonen

Contactadres: Parkstraat 47 B5300  
B-3000 Leuven

Telefoonnummer: +32 16 32 31 49

E-mail: [jozef.pacolet@kuleuven.be](mailto:jozef.pacolet@kuleuven.be)

Website: [www.hiva.be](http://www.hiva.be)

## 3 | Projectvoorstel

### 3.1 Probleemstelling

De social profitsector in Vlaanderen wordt gekenmerkt door een groeiend capaciteitsprobleem. Als gevolg van o.a. de vergrijzing van medewerkers en de hieraan gekoppelde hoge vervangingsvraag (al dan niet versterkt door vervroegde uitstroom), het uitbreidingsbeleid met een verhoogde uitbreidingsvraag (die gegeven de vergrijzing van de samenleving vermoedelijk zal blijven groeien), het aantal medewerkers met leeftijdsgebonden verlofrechten,... stelt zich een capaciteitsprobleem in de verschillende deelsectoren. Uitbreidings- en vervangingsvacatures laten zich niet makkelijk invullen en verschillende segmenten binnen de sector kampen met knelpuntvacatures. Veel vacatures blijven langere tijd openstaan.

De uitdaging voor de sector is dan ook groot: hoe kan een kwaliteitsvol zorgaanbod blijven gegarandeerd worden, gegeven een te verwachten groeiend tekort aan voldoende gekwalificeerd personeel? De komende jaren wordt de sector uitgedaagd om voldoende competente medewerkers te vinden, het arbeidsvolume te verhogen en de huidige medewerkers te motiveren langer actief te blijven in de organisatie. Acties op verschillende fronten zullen noodzakelijk zijn om de groeiende capaciteitsproblemen te kunnen opvangen. Zo denken we aan acties om zorgberoepen te promoten, om te investeren in opleidingen, om de werkdruk in de sector te verlagen, om verdergaande functiedifferentiatie te overwegen,...<sup>1</sup>

Dit onderzoek wil meer inzicht verschaffen in de relatie tussen arbeidstijdregelingen, het gebruik ervan en de capaciteitsproblemen en –oplossingen in de verschillende deelsectoren. Met dit onderzoek streven we er naar om elementen aan te reiken die er toe bijdragen dat het arbeidsvolume binnen de verschillende deelsectoren op een aanvaardbare wijze kan worden verhoogd. We gaan na welke elementen de relatie tussen arbeidstijdregelingen en capaciteitsproblemen beïnvloeden.

Naast maatregelen inzake **flexibel** werken, onder meer in functie van combinatie arbeid/gezin, kunnen ook de bestaande (Vlaamse en sectorale) **regelingen inzake deeltijds (en minder) werken** een uitdaging vormen. Regelingen zoals deeltijdarbeid, VAP-regelingen (vermindering van de arbeidsprestatie), zorgkrediet (thematische verloven), tijdscredietregelingen zoals landingsbanen en loopbaankrediet kunnen flexibele **opportunities** voor werknemers en werkgevers bieden, maar kunnen ook mee leiden tot **capaciteitsproblemen en problemen in de arbeidsorganisatie**. Zo wordt vaak gesteld dat het grote aandeel deeltijds werkenden en werkenden die hun loopbaan tijdelijk onderbreken, ook voor een bijkomende vervangingsvraag en druk op het arbeidsvolume zorgt.<sup>2</sup> In dit onderzoek willen we nagaan of er inderdaad sprake kan zijn van algemene druk op het arbeidsvolume. Misschien werken de deeltijds werkenden enkel in de sector omwille van het deeltijdse statuut, misschien beantwoorden zij aan een concrete nood van de organisatie,... zodat er eerder sprake kan zijn van een wegnemen van de druk? Of zijn er

---

<sup>1</sup> In eerder onderzoek besteedden we reeds uitgebreid aandacht aan verschillende pistes om het hoofd te kunnen bieden aan capaciteitsproblemen via instroom en het vermijden en oplossen van knelpuntvacatures (o.a. De Cuyper en Lamberts, 2008; Lamberts, 2012)

<sup>2</sup> Gemiddeld genomen zijn er in de social profit-sector (ruime definitie) 136 werknemers nodig om 100 VTE (voltijds equivalenten) in te vullen. Ter vergelijking: in het Vlaamse Gewest staan gemiddeld genomen 119 werknemers in voor een arbeidsvolume van 100 VTE (Vlaams Gewest, 2011/bron: RSZ-dmfa via Steunpunt WSE, bewerking Verso). Anders gesteld, in de social profitsector (ruime definitie) bedraagt de gemiddelde werktijd per medewerker 74% van een voltijdse job, totaal in het Vlaams Gewest bedraagt de gemiddelde werktijd 84% (Vlaams Gewest, 2011/bron: RSZ-dmfa via Steunpunt WSE, 2011).

grenzen aan deze vraag binnen instellingen en organisaties? En hoe belangrijk is het gevoerde beleid rond werknemers- en werkgeversflexibiliteit?

### 3.2 Achtergrond en visie op de opdracht

Dit onderzoek kadert binnen de uitvoering van het vierde Vlaams Intersectoraal Akkoord voor de social-/non-profit-sectoren, afgesloten voor de periode 2011-2015 (VIA IV – akkoord). In het VIA IV-akkoord werd o.a. een uitbreiding opgenomen voor 2 200 VTE of 3 080 personeelsleden in de private sectoren. Daarnaast werden er, naast andere maatregelen, ook intersectorale en sectorale kwaliteitsmaatregelen opgenomen die de werkbaarheid beogen te vergroten en de instroom en doorstroom beogen te verbeteren en de uitstroom te beperken. Wat betreft de versterking van het arbeidsvolume werd met de sociale partners afgesproken om een onderzoek op te starten i.s.m. met de Vlaamse overheid. De resultaten van dit onderzoek dienen inspiratie te bieden voor toekomstige akkoorden.

#### 3.2.1 De social profit sector, een diverse sector

In bijlage 8.3 van het hogervermelde VIA IV-akkoord wordt aangegeven op welke medewerkers (behorend tot paritaire subcomités) het VIA IV-akkoord betrekking heeft. Doel van deze eerste paragraaf is om het tewerkstellings- en organisatieprofiel binnen deze doelgroep beknopt aan te geven.<sup>3</sup> In het kader van dit onderzoek focussen we ons voornamelijk op de situatie binnen PC318, PC319, PC327, PC329<sup>4</sup> en PC331.<sup>5</sup>

De werknemerspopulatie in de social profit (ruime definitie, op basis van RSZ-gegevens dus beperkt tot de private sector) wordt in 2011 gekenmerkt door een hoog aandeel vrouwen en een hoog aandeel deeltijds werkenden. 26% van de werknemers is 50 jaar of ouder. Wanneer we echter kijken naar de situatie in de verschillende deelsectoren, zijn er duidelijke verschillen<sup>6</sup>: in sommige deelsectoren werken vnl. vrouwen, in de deelsector van de beschutte en sociale werkplaatsen meer mannen. Het aandeel deeltijds werk ligt hoog in de meeste deelsectoren, maar heel hoog in bepaalde deelsectoren. Ook wat betreft het aandeel 50-plussers zien we verschillen tussen de deelsectoren. Het aantal werknemers/100 VTE verschilt ook tussen bepaalde deelsectoren. Iets oudere uitstroomgegevens (Vlaams Gewest, 2008) tonen dat de uitstroomgraad ook verschilt van deelsector tot deelsector, vooral de socio-culturele sector kent een hoog verloop (25,1%). Binnen de andere sectoren lag de uitstroomgraad lager of ongeveer gelijk aan het Vlaamse gemiddelde<sup>7</sup>. Wel zien we grote verschillen in het aandeel uitstromers naar loopbaanonderbreking/tijdskrediet. In ieder PC ligt dit aandeel boven het Vlaamse gemiddelde<sup>8</sup>

3 Omdat deze gegevens echter niet onmiddellijk beschikbaar zijn tot op dit gedetailleerde niveau, dienen we ons hier te beperken tot een aantal bronnen die toelaten om op dit moment de doelgroep het best te benaderen.

4 De kwalitatieve analyse (zie verder) zal niet gebeuren voor organisaties uit de socio-culturele sector (PC 329)

5 Personeelsleden die onder de Vlaamse bevoegdheid vallen. PC318 (diensten voor gezins- en bejaardenhulp), PC319 (opvoeding- en huisvestingsinrichtingen en –diensten), PC327 (beschutte en sociale werkplaatsen), PC329 (socio-culturele sector), PC331 (Vlaamse welzijns- en gezondheidssector). Een aantal paritaire (sub)comités die ook gangbaar onder de social profit-sector vallen, komen niet (of slechts in overleg, heel beperkt met betrekking tot een aantal beperkte deelsegmenten), aan bod in dit onderzoek, nl. PC 330 en PC 337; het VIA IV akkoord heeft enkel betrekking op een beperkt deelsegment

6 Overzicht in bijlage bij het voorstel. We baseren ons voor dit overzicht opnieuw op een aantal cijfers (beschikbaar via [www.steunpuntwse.be](http://www.steunpuntwse.be)), een aantal analyses zoals weergegeven in de sectorfoto 2012 Social profit, en de berekening van het aantal werknemers/100 VTE. (Bron: RSZ dmfa, bewerking steunpunt WSE/departmenet WSE via [www.steunpuntwse.be](http://www.steunpuntwse.be), Departement WSE, sectorfoto 2012 social profit , RSZ-dmfa via Steunpunt WSE, bewerking Verso)

7 Uitstroomgraad: Vlaams gemiddelde = 16,1%;(Vlaamse sectorfoto social profit 2012): 10,6% in PC318, 9,3% in PC 319, 8,5% in PC 327 en 18,2% in PC 331.

8 Aandeel uitstromers naar loopbaanonderbreking/tijdskrediet: Vlaams gemiddelde: 1,9%. Hoge aandelen zien we in PC 318 (10,7% van de uitstromers) en PC 319 (9,1%), in mindere mate in PC331 (4,7%), PC 327 (2,5%) en PC 329 (2,6%).

Niet alleen verschillen de deelsectoren van elkaar wat het profiel van hun werknemers betreft, ook verschillen de deelsectoren sterk van elkaar wat de aard van hun activiteiten betreft en het profiel van hun organisaties.<sup>9</sup>

In het kader van dit onderzoek dienen we rekening te houden met de **grote diversiteit** binnen en tussen de verschillende deelsectoren.

### 3.2.2 De regelgeving inzake arbeidstijd binnen de social profit

Zoals gesteld, komt in dit onderzoek in de eerste plaats de regelgeving inzake **arbeidsduurvermindering** aan bod, gegeven de potentiële druk op het arbeidsvolume dat hierdoor kan ontstaan. Maar ook **andere elementen inzake arbeidstijdregelgeving** komen aan bod omdat hierin ook mogelijke oorzaken en oplossingen voor te verwachten capaciteitsproblemen kunnen schuilen.

#### 3.2.2.1 Regelgeving inzake arbeidsduurvermindering

In eerste instantie focust dit onderzoek zich op de bestaande regelgeving die arbeidsduurvermindering binnen de Vlaamse social profit-sector mogelijk maakt en aanmoedigt. Om de werkzaamheidsgraad te verhogen en meer mensen langer aan het werk te houden, wordt er vanuit gegaan dat een betere combinatie tussen verschillende levenssferen (vrije tijd zorg, opleiding en werktijd) tijdens de verschillende levensloophases, de zogenaamde gebalde loopbaan zou tegengaan, beter zou tegemoet komen aan de verwachtingen van een meer diverse en o.a. verouderende en vervrouwelijkte beroepsbevolking en er o.a. toe zou leiden dat werknemer langer aan de slag zouden willen blijven. Het model van Schmid (1998) sluit hierbij aan en gaat uit van de veronderstelling dat de actieve fase van de loopbaan maar op een zinvolle manier kan worden verlengd wanneer tijdens de loopbaan periodes van mindere of inactiviteit mogelijk zijn (Schmid, 1998; Vandenbrande, 2001). Ook een betere combinatie van werk en andere levenssferen op het einde van de loopbaan zou vervroegde uittreding kunnen afremmen (Schmid, 1998). In de loop der jaren werden vanuit deze visie<sup>10</sup> een aantal maatregelen genomen ter ondersteuning van werknemers die tijdens hun loopbaan werk beter willen of dienen te combineren met zorg, opleiding, vrije tijd,...

In het kader van dit onderzoek focussen we ons op de maatregelen die betrekking hebben op de social profit-sector.<sup>11</sup> Het Vlaamse beleid wil via **aanmoedigingspremies** werknemers ondersteunen die deeltijds of voltijds hun loopbaan wensen te onderbreken voor het opnemen van zorgtaken (zorgkrediet, aanvullende premie bij het opnemen van thematisch verlof), het volgen van opleiding (opleidingskrediet, premie bij het opnemen van tijdskrediet opgenomen om opleiding te volgen) of het investeren in hun loopbaan (loopbaankrediet,

<sup>9</sup> De indeling naar PC heeft betrekking op werknemers die onder een bepaald PC vallen. Organisaties kunnen moeilijk toegewezen worden aan een paritair comité. Hiervoor dienen we ons te baseren op de sectorale NACE-indeling. Dit maakt dat het plaatje nooit volledig perfect kan kloppen maar we streven naar de meest passende benadering. Organisaties binnen de sector gezins- en bejaardenhulp (PC 318) staan in voor gezinszorg en logistieke hulp. Eigen aan de wijze waarop het werk georganiseerd wordt, zijn de activiteiten op verplaatsing, in de gezinscontext. De sector van de opvoedings- en huisvestingsdiensten (PC 319) (gehandicaptenzorg, bijzondere jeugdbijstand, CKG's en CIG's, CAW's, sociale verhuurkantoren en huurdersbonden) telt een 500-tal diverse organisaties die instaan voor de zorg, begeleiding en ondersteuning van diverse doelgroepen. Deze sector wordt ook gekenmerkt door een grote diversiteit qua organisatievormen: de sector kent zowel ambulante als residentiële voorzieningen. Ook de organisaties die vallen onder de beschutte en sociale werkplaatsen (PC 327) vertonen een divers profiel waaronder kringloopcentra, groendiensten,...; de activiteiten van beschutte werkplaatsen bestaan vaak uit montage- en verpakkingswerkzaamheden, groenzorg, papier-, hout- en metaalbewerking,... De doelstelling, activiteiten en de personeelssamenstelling (doelgroepwerknemers en omkaderingspersoneel) bepalen mee de specifieke organisatievormen in deze sector. Ten slotte, de Vlaamse welzijns- en gezondheidssector (PC331) omvat een hele reeks van activiteiten zoals de voorzieningen voor kinderopvang, centra voor tele-onthaal, consultatiebureaus voor het jonge kind, vertrouwenscentra kindermishandeling, consultatiecentra gehandicaptenzorg, centra voor geestelijke gezondheidszorg, centra voor gezondheids promotie,....

<sup>10</sup> Ook vanuit de optie dat hierdoor arbeid herverdeeld kon worden en vb. de jongerenwerkloosheid kon teruggedrongen worden.

<sup>11</sup> De concrete uitwerking van de regelgeving kan verschillen van deelsector tot deelsector.

premie bij het opnemen van voltijds tijdskrediet). Eigen aan deze maatregelen is dat ze gelimiteerd zijn in de maximum duurtijd (maximum 1 à 2 jaar, afhankelijk van de maatregel). Binnen de Vlaamse social profit-sector zijn tevens een aantal maatregelen geldend waardoor het voor de medewerkers mogelijk en/of aantrekkelijker wordt om **op latere leeftijd** minder te gaan werken, dit vanuit de assumptie dat men hierdoor langer aan de slag blijft binnen de sector omdat de werkdruk vermindert en de combinatie tussen werk en andere levenssferen verbetert. Deze maatregelen zijn het recht (vanaf een bepaalde leeftijd en gradueel stijgend) op extra verlofdagen in het kader van **vrijstelling van arbeidsprestaties** (VAP-dagen of ‘rimpeldagen’) en het aanmoedigen (via een premie) van het opnemen van deeltijds tijdskrediet voor oudere werknemers (**landingsbanen**). Eigen aan deze maatregelen is dat de beginleeftijd om in deze systemen te stappen vastligt, maar dat de periode langer is (tot aan de pensioenleeftijd).

### 3.2.2.2 Andere regelgeving inzake arbeidstijd

Niet alleen regelgeving met betrekking tot arbeidsduurvermindering heeft een effect op de capaciteit binnen de social profit-sector. Ook andere arbeidstijdregelgeving bepaalt mee de inzet van het personeel en de wijze waarop het arbeidspotentieel in de sector kan benut worden. Onder ‘andere arbeidstijdregelgeving’ verstaan wij regelgeving omtrent de begin- en einduren van de werkdag, de mogelijke onderbrekingen van de arbeidstijd, de werkschema’s, het totaal en gemiddeld aantal uren op dag-, week-, maand- of jaarbasis en zo verder. Meer concreet gaat het over de regels inzake overwerk, deeltijdse arbeid, grote en kleine flexibiliteit, ploegenarbeid, nachtarbeid, zondagsrust, rusttijden, klein verlet, aanwezigheids- en beschikbaarheidsdiensten,...

### 3.2.3 De capaciteitsuitdagingen voor de social profit-sector

De kernvraag van dit onderzoek betreft de wijze waarop het **huidig en potentieel** arbeidsvolume in de social profit kan worden verhoogd zodat de capaciteitsproblemen (voldoende personeel vinden op een krappe arbeidsmarkt) zodanig kunnen worden opgevangen dat het huidig kwalitatief dienstverleningspeil gegarandeerd blijft.

We onderscheiden **twee capaciteitsuitdagingen**: het **beter benutten van het huidige arbeidsvolume** en het **verhogen van het potentieel arbeidsvolume**.

Zoals gesteld focussen we ons in het kader van dit onderzoek in het bijzonder op de relatie tussen arbeidstijdregelingen en de capaciteitsuitdagingen in de sector. Alvorens hier dieper op in te gaan, willen we bepalen hoe groot de capaciteitsuitdagingen precies zijn.

#### 3.2.3.1 De huidige en toekomstige situatie in de verschillende deelsectoren (kwantitatief luik)

In het kader van het Steunpunt WSE is een projectiemodel ontwikkeld om de toekomstige aanwervingsbehoeften te simuleren op basis van de vervangingsvraag en de uitbreidingsvraag. Dit projectiemodel zal tijdens de looptijd van het onderzoek ook op de social-profit worden toegepast. Hierbij zal rekening worden gehouden met de impact van overheidsmaatregelen die de loopbaan in de komende jaren zullen verlengen. Zo krijgen we een idee van de omvang van de potentiële capaciteitsproblemen die zich naar de **toekomst** toe kunnen stellen. Daarnaast zorgt het Departement WSE jaarlijks voor een gedetailleerde meting van het **huidige** arbeidsvolume in de verschillende deelsectoren, over de stromen in en uit de verschillende deelsectoren, op basis van RSZ-gegevens. Beide bronnen laten toe om een goede eerste inschatting te geven van de huidige en toekomstige situatie binnen de social profit-sector en waar zich knelpunten stellen en kunnen stellen.

In samenwerking met het Steunpunt WSE en het departement WSE zal in het kader van de hier voor liggende onderzoeksopdracht, **aanvullend studiewerk** verricht worden, vnl. gericht op bepaalde PC's (en segmenten binnen deze PC's)<sup>12</sup>. Bijkomende detailanalyses kunnen, afhankelijk van de beschikbaarheid van de data, betrekking hebben op het gebruik van deeltijds werk, van verschillende stelsels van verlof en reductie van de arbeidstijd.<sup>13</sup>

Vanuit een lange reeks van **manpowerplanningprojecten** voor de zorgsector (1995, 2000 tot 2007) is het HIVA (binnen het Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin (SWVG))<sup>14</sup> momenteel bezig met een actualisering van de vroegere studies. Klemtoon daarbij ligt op het inschatten van huidige en toekomstige vraag en aanbod, en dit voor de voornaamste beroepsgroepen binnen een aantal zorgsectoren<sup>15</sup>. Extra aandachtspunten in deze toekomstverkenningen zijn niet alleen het inschatten van het bestaande werkvolume naar zorgberoepen, maar ook het inschatten van de zorgvraag waarvan de vraag naar arbeid een afgeleide is, en het inschatten van het aanbod van nieuwe zorgbeoefenaars vanuit het onderwijsaanbod. Deze manpowerplanningprojecten vertrekken van een 'bottom up'-benadering van de relevante zorgsectoren en de arbeidsvraag naar specifieke beroepsgroepen en de wijze dat deze ingevuld zijn. In die zin wordt per beroepsgroep en per sector een vervangingsvraag en een uitbreidingsvraag ingeschat, en wordt nagegaan hoe deze totale vraag kan worden ingevuld vanuit het onderwijsaanbod voor deze beroepsgroepen.

Het generieke projectiemodel van het Steunpunt WSE kwantificeert ook per sector zowel vervangingsvraag als uitbreidingsvraag. Vanuit de onderzoekservaring -en de databehoeften die het HIVA daarbij ondervond- zullen **bijkomende vragen** kunnen geformuleerd worden naar het generieke projectiemodel van het Steunpunt WSE, met name naar deelsectoren, naar de private en publieke segment in de beschouwde sectoren, naar statuut en geslacht. Het aantal personen dat vanuit de beschouwde sectoren terecht komt in deeltijdse en voltijdse stelsels van tijdskrediet, landingsbanen, brugpensioen, zal via de RVA worden in beeld gebracht.

Daarnaast kan vanuit het 'Tempus Fugit'-project informatie ingebracht worden om de **toekomstige vraag naar zorg verder in te schatten**. Waar in het 'Tempus Fugit'-project vooral het accent ging liggen op de ziekenhuis- en rusthuissector, zal in het kader van deze meer gedetailleerde analyse van de vraagzijde de aandacht vooral gaan naar kinderopvang, voorzieningen voor personen met een handicap en thuiszorg. Dit zal gebaseerd zijn op huidige gebruiksparementen die geprojecteerd worden naar de komende jaren, voor zover er al geen sectorale zorgplanning beschikbaar is. Deze toekomstprojecties worden voorgelegd aan de **stakeholders** in de sector. Op basis van de vroegere onderzoekservaring met de sector van beschutte werkplaatsen zal ook daar een toekomstverkenning gebeuren.

De VIONA-oproep waaraan dit voorstel tegemoet wil komen, vraagt niet alleen een kwantificering te maken van het arbeidsvolume (van diverse stelsels van vrijstelling van arbeidsprestatie) dat moet vervangen worden, maar ook om een inschatting te maken van de **financiering** die daarvoor reeds voorzien is. De moeilijkheidsgraad daaromtrent wordt geïllustreerd uit een lopend onderzoek voor het SWVG omtrent de financiering van de

---

12 Op welke subsectoren deze detailanalyse betrekking zal hebben, wordt in overleg met de stuurgroep bepaald.

13 Meerdere bronnen kunnen hiervoor in overleg met Steunpunt WSE en Departement WSE aangewend worden, zoals het Datawarehouse Arbeidsmarkt en Sociale Bescherming (informatie over tewerkstelling, arbeidsregime, socio-economische posities en mobiliteit,...), informatie van het Vlaams subsidieagentschap, .... Deze analyses gebeuren bij voorkeur zo gedetailleerd mogelijk, naar deelsector, leeftijd, geslacht en beroepsgroep.

14 In opdracht van Flanders' Care en de actie van de Vlaamse Overheid om de interesse voor de zorgberoepen te verhogen.

15 J. Pacolet (2013), Tempus fugit. Een aggiornamento van toekomstverkenningen voor de zorgberoepen in de Vlaamse Gemeenschap, Projectvoorstel voor Vlaams Zorgambassadeur en het Kenniscentrum WVG van de Administratie WVG in het kader van het Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin.



thuiszorg<sup>16</sup>. Bij de inventaris van de diverse financieringsstromen in deze sector, werden er ook een aantal geïdentificeerd die bijvoorbeeld konden gebruikt worden ter financiering van de VAP-dagen. Binnen dit onderzoek werd een methodiek ontwikkeld om de kostprijs van dit stelsel te berekenen, en/of de diverse financieringskanalen voldoende waren om deze kostprijs te compenseren. Deze methodiek kan ook toegepast worden in de andere sectoren, op basis van de werkgelegenheidscijfers naar leeftijd en bepaalde aannames van de barema's in deze sector of de werkelijke loonkost. Ook de additionele kost van het brugpensioenstelsel kan op een vergelijkbare manier, mits combinatie van RSZ en RVA-gegevens worden berekend.

### 3.2.3.2 Beter benutten van het huidige arbeidsvolume (kwalitatief luik)

Dit deelonderzoek heeft tot doel dat werkgevers uit de social profit beter in staat worden gesteld om de continuïteit van de zorg te combineren met een personeelsbeleid dat aandacht heeft voor het evenwicht tussen werk en privé.

De betrokken sectoren laten zich kenmerken door een grote **vraag naar flexibiliteit van zowel werkgevers als werknemers**. Uiteraard zijn er grote verschillen tussen de deelsectoren, maar gemiddeld genomen wijkt het werk in veel gevallen af van het klassieke '9 tot 5'-model. We kunnen veronderstellen dat in bepaalde subsectoren, bepaalde activiteiten en werkvormen vereisen dat op sommige piekmomenten een flexibele inzet van meer personeel nodig is, dat bepaalde werkzaamheden beperkt zijn tot een beperkt dagdeel, dat de zorgcontinuïteit vraagt dat er meer dan een werkweek van 40 uren wordt ingevuld, dat er ook avond-, nacht- en weekendwerk vereist is, misschien met een lagere personeelsbezetting,... Het verzoenen van de belangen van werkgevers en werknemers inzake flexibel werken, biedt voor- en nadelen, kansen en bedreigingen.

Daarnaast telt de sector een **hoog aandeel deeltijds werkenden** (hoger in sommige deelsectoren dan in andere).

#### 3.2.3.2.1 Omgaan met de flexibiliteitswensen en -noden in de praktijk?

Binnen de verschillende deelsectoren kunnen we op organisatieniveau een sterk gedifferentieerde aanpak van (problemen die verband houden met) de flexibiliteitsvraag (zowel van werkgevers als van werknemers) veronderstellen. Door het gevoerde beleid met betrekking tot flexibel werken, en in het bijzonder met betrekking tot de inzet van deeltijds werkenden, in kaart te brengen, krijgen we meer inzicht in de gehanteerde praktijken.

Het kunnen beschikken over een combinatie van zowel voltijds als deeltijds werkende werknemers kan helpen om de wisselende (zorg)behoeften goed te kunnen opvangen. Anderzijds kunnen we er ook vanuit gaan dat er grenzen zijn aan de inzet van deeltijds werkenden, dat vb. het inroosteren van deeltijds werkenden moeilijk kan verlopen en niet altijd leidt tot de meest efficiënt mogelijke personeelsinzet. Het vergt immers een grote uitdaging om de inzet van het grote aandeel deeltijds werkenden en loopbaanonderbrekers te organiseren, zeker in de specifieke settings van de social profit (ambulant vs; residentieel, werken op verplaatsing in de gezinscontext,...). Bovendien zou het ook kunnen dat de flexibiliteitsvraag van werkgeverszijde net niet kan ingelost worden door het grote aandeel deeltijds werkenden. Daarnaast zijn er ook mogelijk onbedoelde effecten: leidt vb. de wijze waarop deeltijdarbeid dient ingezet te worden niet tot een werkdrukverhoging bij andere groepen (leeftijdscohorten), wat op zich een impact kan hebben op de inzetbaarheid (en loopbaanwensen, zie verder) van vb. jongere medewerkers?

---

<sup>16</sup> J. Pacolet, A. De Coninck, F. De Wispelaere (juli 2013), Financiering van de thuiszorg: het perspectief van de voorzieningen., SWVG,

Deeltijds werken biedt met andere woorden **voor- en nadelen, kansen en bedreigingen, zowel voor de werknemers als voor de werkgevers**. Het is van belang om hier zicht op te krijgen, om de mogelijkheden van en grenzen aan deze arbeidsvormen goed te kunnen inschatten. Het is van belang om **de wijze waarop het beschikbare arbeidspotentieel wordt ingezet, goed te ‘managen’** om er voor te zorgen dat problemen vermeden kunnen worden en dat de druk op het arbeidsvolume zo goed mogelijk opgevangen wordt **en niet onnodig verhoogt** (zie verder).

We beogen door een kwalitatief onderzoek (survey en cases, bevraging van werkgevers en werknemers) zicht te krijgen op de verschillende **problemen, praktijken en oplossingen**. We polsen bij een steekproef van organisaties naar de regels die zij hanteren, het beleid dat ze voeren op vlak van arbeidsorganisatie, personeelsbeleid,... in het bijzonder met betrekking tot de inzet van deeltijds werkenden. Wat zijn de problemen die **zowel werkgevers als werknemers** onderkennen, welke oplossingen ziet men er voor en heeft men al in de praktijk gebracht? Hoe wordt het beleid ter zake geëvalueerd, zowel door werknemers als door werkgevers?

#### 3.2.3.2.2 Welke juridische mogelijkheden en moeilijkheden bestaan er?

We kijken niet enkel naar wat mogelijk en nuttig is op basis van wat in de praktijk gebeurt en kan gebeuren. Het lijkt ons ook noodzakelijk om een juridische toetsing te voorzien van deze praktijken door na te gaan welke afspraken gemaakt zijn rondom arbeidstijdenregelingen (op sector- en organisatieniveau), hoe deze afspraken zich verhouden tot het juridische en na te gaan wat juridisch nog mogelijk is om het huidige arbeidsvolume te benutten (in het licht van de niet-juridische kwalitatieve bevindingen in het onderzoek).

De sectoren laten zich immers kenmerken door **een grote complexiteit van het regelgevend kader inzake arbeidstijd**. Nationale wetgeving, federale en sectorale cao's zorgen voor een juridisch kluwen, waardoor het beleidspotentieel voor sociale partners en organisaties niet langer duidelijk is en organisaties de juridische mogelijkheden niet kennen. We beogen door **een juridisch kwalitatief onderzoek** (cases) in kaart te brengen **wat de juridische omkadering is van het optimaal benutten van het huidige arbeidsvolume**.

#### 3.2.3.3 Verhogen van het potentieel arbeidsvolume (kwalitatief luik)

Zoals reeds gesteld, staat de zorgsector voor een aantal belangrijke uitdagingen, gegeven de stijgende zorgnoden en de stijgende vervangings- en uitbreidingvraag naar personeel. Het **vergroten van het arbeidspotentieel** in de sector vormt dan ook een belangrijke uitdaging. Dit deelonderzoek heeft tot doel na te gaan hoe meer uren kunnen worden gepresteerd in de betrokken sectoren. In dit kader worden de mogelijkheden onderzocht om de instroom van nieuwe werknemers te vergroten, om de uitstroom van werknemers te beperken en om deeltijders op vrijwillige basis meer uren te laten presteren. Zoals gesteld focussen we ons in het kader van dit onderzoek in het bijzonder op de relatie tussen arbeidstijdregelingen en de capaciteitsuitdagingen in de sector.

##### 3.2.3.3.1 Instroom van nieuwe medewerkers

We kijken naar oorzaken van knelpunten en gaan na welke oplossingen de verschillende subsectoren hanteren om de (her-)instroom van medewerkers te vergroten en knelpuntvacatures op te lossen: welke strategieën worden gehanteerd? Daarnaast focussen we ons in het bijzonder op de relatie tussen arbeidstijdregelingen en de gestelde en te verwachten capaciteitsproblemen in de sector. Zo gaan we na (via een bevraging van

werkgevers en van werknemers) wat de impact is van de arbeidstijdregelingen en flexibel werken op de instroom van nieuwe medewerkers.

Eenzijds: heeft het bieden van gunstige arbeidstijdregelingen (zoals de verschillende mogelijkheden om deeltijds te werken op verschillende momenten tijdens de loopbaan), een impact op de aantrekkelijkheid van de job voor nieuwe medewerkers? Kiezen medewerkers o.a. hierom voor een job in de social profit? Welke medewerkers en waarom?...

Anderzijds: creëren de gunstige arbeidstijdregelingen binnen de sector een bepaalde drempel om vb. oudere werkzoekenden in dienst te nemen? Of is men precies op zoek naar deeltijds werkenden om de zogenaamde flexibele 'schil' binnen de organisatie te kunnen creëren? Of dient men, gegeven het grote aandeel deeltijds werkenden, vnl. vervangingsovereenkomsten of minder aantrekkelijke jobs qua arbeidsvoorwaarden aan te bieden?...

#### 3.2.3.3.2 Vermijden van uitstroom

Eerder onderzoek met betrekking tot de socio-culturele sector (PC329) ging na wat de determinanten zijn van het hoge vrijwillig verloop ((Jacobs e.a., 2013). Uit deze studie kwam naar voor dat vnl. werknemers jonger dan 35 in grotere mate uitstromen omwille van de werkuren en de mate waarin het werk kan gecombineerd worden met het privéleven. Conclusie was dan ook dat een differentiatie in acties naar retentie van werknemers naar leeftijd opportuun kunnen zijn. In het kader van deze onderzoeksopdracht laat het beschikbare tijds- en financiële budget niet toe om een even gedetailleerde bevraging te organiseren bij de uitstromers uit de verschillende andere deelsectoren. We trachten via een bevraging van werkgevers en van (zowel deeltijds als voltijds werken) zittende werknemers zicht te krijgen op de ervaringen die men hierrond heeft in de verschillende deelsectoren, de motivatie van de medewerkers, eventuele verloopintenties<sup>17</sup> en wat daartoe de redenen zouden zijn.

We kijken naar oplossingen die men in de praktijk al ontwikkeld heeft om uitstroom te reduceren (bv. in het kader van retentiebeleid, leeftijdsbewust personeelsbeleid, preventie van burn-out en langdurige arbeidsongeschiktheid, arbeidsorganisatie, enz.).

Opnieuw gaan we ook na wat de impact is van de arbeidstijdregeling op het vermijden van uitstroom. Wat is de impact van de arbeidstijdregelingen op het vrijwillig verloop binnen de organisaties behorend tot de verschillende subsectoren? Wordt aan de slag blijven in de sector hierdoor meer werkbaar? Of wordt de werkdruk afgewenteld op andere leeftijdscategorieën die dan weer sneller zullen uitstromen? Heeft deeltijds werken ook nadelen voor loopbaankansen (door kwalificatieverlies (mindere opleidingsmogelijkheden en minder informele leermogelijkheden), door verlies van sociaal en professioneel netwerk, interpretatie van signaal dat men geeft/motivatie, ...)? En hoe speelt de wijze waarop de organisatie een beleid voert rond de inzet van deeltijds werkenden en loopbaanonderbrekers (praktijken, zie hoger) hierin een rol? Leidt deeltijds werk effectief tot de mogelijkheid om de loopbaan te verlengen Of verminderen daardoor juist verdere loopbaankansen, vb. door de wijze waarop het werk georganiseerd is (vb. bij roosterplanning komen de wensen van deze groep minder aan bod). Betekent werken in landingsbanen ook werken in jobs met minder uitdaging, of mindere kwaliteit van de arbeid, slagen oudere werknemers er wel in om hun dagen steeds op te nemen? of worden ze toch nog opgeroepen,...?

---

<sup>17</sup> Onderzoek toont een verband tussen verloopintenties en effectief verloop (van der Heijden et al., 2009;; Mobley W.H., 1977; Van Vianen et al., 2003)

### 3.2.3.3.3 Veel deeltijds werk: kansen en uitdagingen

Een andere manier om capaciteitsproblemen in de social profit sector te ondervangen en het arbeidsvolume 'op te krikken', is door deeltijds werkenden die dit wensen (al dan niet onder bepaalde voorwaarden) meer uren te laten presteren (het zogenaamd "opplussen" van deeltijdbanen). Nederlands onderzoek toont vb. aan dat het tekort aan mensen met een zorgopleiding te verkleinen is indien werknemers met deeltijdbanen meer uren zouden werken<sup>18</sup> (ROA, 2011).

Vraag is dan ook of een deel van de potentiële arbeidsreserve voor de social profit-sector zich bevindt **binnen de groep van deeltijds werkenden**. Vraag is of een aantal van de (vrijwillig en onvrijwillig) deeltijders (vallend onder verschillende regelgeving, zowel 'grote' als 'kleine' deeltijders) binnen de zorgsector bereid zouden zijn om meer uren te werken, welke drempels meer werken tegenhoudt (zowel organisatie-interne als externe drempels) en onder welke voorwaarden meer werken mogelijk wordt (vb. wanneer drempels inzake kinderopvang weggewerkt kunnen worden).

## 3.3 Onderzoeksstappen en methodologie

We maken een onderscheid tussen

- een voorbereidende fase waarin het verdere studiewerk wordt onderbouwd en afgelijnd;
- een inventariserende en verklarende fase waarin zowel (1) de versterking van de kwantitatieve onderbouwing als (2) gegevensverzameling met betrekking tot de relatie tussen arbeidstijdregelingen en capaciteitsuitdagingen (beter benutten en versterken van het arbeidsvolume) wordt voorzien;
- een concluderende fase.

### 3.3.1 Voorbereidende fase

In een voorbereidende fase zullen de verschillende arbeidstijdregelingen die van toepassing zijn binnen de verschillende deelsectoren gedetailleerd in kaart gebracht worden.

We stellen sectorfiches op per deelsector waarin de verschillende onderzoeksvragen verfynd worden, afgestemd op de realiteit en de organisatievormen in de verschillende deelsectoren. We verzamelen en bestuderen de beschikbare literatuur met betrekking tot de verschillende vraagstellingen. Deze literatuur wordt aangevuld met een aantal gesprekken met bevoorrechte gesprekspartners, met kennis ter zake en binnen de verschillende deelsectoren.

### 3.3.2 Inventarisatie en verklaring

#### 3.3.2.1 Het kwantitatieve deelluik<sup>19</sup>

Volgende onderzoeksbijdragen worden voorzien (methodologische omschrijving, zie hoger)

1. Confrontatie vanuit de onderzoekservaring rond manpowerplanning voor de zorgsector met het generieke projectiemodel van het Steunpunt WSE
2. Correcties voor de globale vraagevolutie, op basis van de zorgvraag naar sector en op basis van een ad hoc bevraging van de sector beschutte werkplaatsen
3. Inschatting van de omvang en kostprijs van de impact van bepaalde arbeidstijdregelingen
4. Inschatting van de compenserende financierende mechanismen

---

<sup>18</sup> Vb. wanneer alle werkenden in kleine banen (minder dan 24 uren per week) met een zorgopleiding op middelbaar niveau minimaal 24 uren per week zouden werken, zouden de personeelstekorten in de zorgsector voor 85% verdwijnen.

<sup>19</sup> Verantwoordelijke voor dit deelluik: prof. dr. Jozef Pacolet-HIVA

*Output:* in samenwerking met Steunpunt WSE/Departement WSE, verdere detailanalyse en verfijning van de meting en van de projecties inzake arbeidsvolume.

### 3.3.2.2 Het kwalitatieve deelluik

Dit deelluik heeft betrekking op de inventarisatie van de **praktijken** inzake arbeidstijdregelingen, de **problemen** i.v.m. arbeidstijdregelingen die men onderkent, de **oplossingen** die men er voor ziet en eventueel al in de praktijk heeft gebracht.

In dit deelluik laten we **zowel werkgevers als werknemers** aan het woord. Daartoe stellen we een getrapte werkwijze voor waarbij we vertrekken vanuit het organisatieniveau. In eerste instantie brengen we de praktijken, problemen en oplossingen op organisatieniveau in kaart. Door vervolgens binnen de bevroegde organisaties een steekproef van werknemers aan het woord te laten, kunnen we de **bevindingen van de werknemers relateren aan het organisatieniveau**.

#### 3.3.2.2.1 Websurvey20

Via websurvey bevragen we een **steekproef van organisaties** uit de verschillende deelsectoren zoals hoger omschreven. We nemen een gestratificeerde steekproef naar grootte en deelsector. Belangrijk is dat zo de grote diversiteit aan activiteiten en organisatievormen in de sector weerspiegeld wordt. In overleg met de leden van de stuurgroep worden de verschillende vormen van arbeidstijdregelingen die aan bod zullen komen in deze fase, afgestemd. We stellen voor vnl. te kijken naar regels inzake **arbeidsduurvermindering** (deeltijds werk en loopbaanonderbrekers), gezien we precies hier willen nagaan of de mate en wijze van gebruik hiervan, al dan niet een druk zet op het arbeidsvolume. In deze bevraging van organisaties komen volgende elementen aan bod:

- Inventarisatie van
  - o het aantal gebruikers van verschillende vormen van arbeidstijdregelingen,
  - o de meerwaarde
  - o en de problemen die dit eventueel met zich mee brengt
    - de oorzaken en aard van de problemen,
    - de oplossingen die overwogen zouden kunnen worden
    - de oplossingen die toegepast worden.
  - o Het gevoerde beleid/regels
- De oorzaken van uitstroom en van knelpuntvacatures
- het beleid dat gevoerd wordt om het arbeidsvolume te versterken door te werken aan
  - o instroom
  - o het vermijden van uitstroom
  - o het verhogen van het arbeidsvolume bij het zittend personeel

Belangrijk is in deze fase dat mail- en postadressen (eventueel telefoonnummers) van de organisaties behorend tot de verschillende deelsectoren, kunnen ter beschikking gesteld worden door werkgevers- en/of werknemersorganisaties (sectorfondsen). De ervaring leert ons dat dit mogelijk is en we gaan er hier dan ook van uit. Omdat we op dit moment niet beschikken over gedetailleerde populatiegegevens, gaan we er vanuit dat mits het aanschrijven van 1 500 organisaties (vestigingen) we een voldoende groot staal van organisaties betrekken in het onderzoek, waarbij de aanwezige diversiteit binnen de verschillende deelsectoren en naar grootte van de organisaties, weerspiegeld wordt. Alle nodige acties om de respons op deze bevraging te vergroten, zullen ondernomen worden (introductiebrief vanuit de opdrachtgevers, ondersteuning door de sociale partners, motivatie

van het onderzoek, eventuele telefonische opvolging (indien telefoongegevens beschikbaar zijn) kan indien nodig overwogen worden).

*Output:* een brede inventaris van praktijken, problemen en oplossingen met betrekking tot de regelgeving rond arbeidsduurvermindering op organisatieniveau, met aandacht voor de diversiteit binnen de sector.

#### 3.3.2.2.2 Cases

De casestudies worden ingezet voor zowel het *kwalitatief-juridisch* onderzoek van de arbeidsregelingen als een *kwalitatieve verdieping* van de resultaten van de websurvey. Daar waar we in de websurvey gedwongen zijn tot een gefocuste bevraging, zoals hier voorgesteld vnl. beperkt tot de toepassing van de regelgeving inzake arbeidsduurvermindering, bestaat tijdens het case-onderzoek de optie om de scope te verdiepen maar ook te verbreden.

##### 3.3.2.2.2.1 Verdieping van de praktijken, problemen en oplossingen: *werkgevers* en *werknemers* aan het woord 21

Op basis van de resultaten van de websurvey krijgen we zicht op de verschillende praktijken die binnen de organisaties vorm krijgen om (1) het arbeidsvolume te versterken en/of (2) zo goed mogelijk te benutten via een gericht 'flexibiliteits'-beleid. Op basis van deze bevindingen zullen een aantal cases worden geselecteerd. De **case-selectie** dient de gedifferentieerde praktijken te weerspiegelen in de verschillende deelsectoren. We zoeken naar goede praktijken die er in slagen om een goed beleid te voeren rond werknemers- en/of werkgeversgeoriënteerde flexibiliteit, om vervroegde uitstroom te vermijden, aantrekkelijke en werkbare jobs aan te bieden,...In totaal zullen 20 cases onderzocht worden, gespreid over de verschillende deelsectoren, naar activiteiten, grootte en organisatievorm.

Bedoeling van de cases is om de gerapporteerde praktijken, problemen en oplossingen met betrekking tot inzet en vergroten van het arbeidsvolume, **verder uit te diepen en te verklaren**. Naast verdieping en verbreding van de bevindingen uit de websurvey, dienen de cases om de **werknemers** aan het woord te laten. We polsen naar de problemen die zij ervaren en de oplossingen die zij zien, naar de voor- en nadelen die zij ervaren van de wijze waarop de organisatie omgaat met flexibiliteit, de impact ervan op hun motivatie om langer of meer aan de slag te gaan of te blijven binnen de sector, onder welke voorwaarden deeltijds werkenden meer uren zouden willen of kunnen presteren en hoe dit gelieerd is aan zowel organisatie-interne als -externe randvoorwaarden, .... Naast verschillende werknemers (voltijds/'grote' en 'kleine') deeltijds, mannen en vrouwen, verschillende leeftijdscategorieën, verschillende arbeidstijdregelingen) zullen, ook hun vertegenwoordiging en de verantwoordelijken die het beleid binnen de organisatie vorm geven, bevraagd worden. We voorzien hiertoe per case minimaal:

- een groepinterview(s) met een steekproef van werknemers;
- een interview met de werknemersvertegenwoordiging;
- een interview met de verantwoordelijke(n) die instaat voor werkorganisatie/personeelsbeleid.

*Output:* inzicht in voor- en nadelen, problemen en oplossingen die verband houden met deeltijds en flexibel werken, zowel voor werkgevers als voor werknemers. Gerelateerd aan de praktijken, de wijze waarop het beleid met betrekking tot flexibel en deeltijds werk vorm krijgt in de organisatie, waarom dit zo is en de ruimte die dit biedt om de capaciteitsuitdagingen het hoofd te bieden.

#### 3.3.2.2.2 Verdieping op kwalitatief-juridisch niveau<sup>22</sup>

Voor het kwalitatief-juridisch onderzoek wordt zowel het **sectorniveau** als het **organisatieniveau** onderzocht, met als **doel** een verdieping van de analyse te verschaffen met het oog op het bekomen van de volgende resultaten:

- Het mappen van de verschillende afspraken op het gebied van arbeidstijdenregelingen;
- Het nagaan van de verhouding van deze afspraken tot het bestaande juridisch kader, d.w.z. een analyse van de krijtlijnen, problemen en knelpunten in deze afspraken op juridisch niveau, zowel in de verhouding organisatie-sector, als sector-wetgeving als organisatie-wetgeving;
- Het nagaan of, en in welke mate, in de betreffende afspraken het (theoretisch-) juridisch potentieel al dan niet wordt benut (in het licht van de niet-juridische kwalitatieve bevindingen in het onderzoek).

Voor de **selectie** van de cases wordt als volgt tewerk gegaan. Vooreerst worden op het niveau van elk van de vier PC's waarvoor het kwalitatief onderzoek geschiedt, de relevante cao's (dus op sectorniveau) onderzocht. Vervolgens wordt, in overleg met de stuurgroep, voor elk van deze vier sectoren, een typevoorbeeld of *best practice* geïdentificeerd (in casu, een concrete organisatie met praktijken en afspraken) waarvan de afspraken op organisatieniveau (niveau van de werkgever) zullen worden onderzocht. Binnen de geselecteerde cases wordt gekeken naar afspraken inzake arbeidstijdenregelingen, in het licht van regelgeving inzake arbeidstijd (dus op arbeidsrechtelijk gebied).

*Output:* Mede in het licht van het feit dat de combinatie van wetgeving, sectorcao's en ondernemingsafspraken een kluwen is, leveren deze onderzoeksresultaten enerzijds de nodige bagage op om te komen tot meer eenvormige cao's (wat de doorstroming tussen de sectoren kan bevorderen), en geeft het anderzijds de organisaties beter zicht op wat juridisch reeds mogelijk of problematisch is in het licht van een op maat gemaakte arbeidstijdenregeling voor werknemers en werkgevers.

#### 3.3.3 Conclusie

Analyse van de bevindingen in de voorgaande fases wil informatie en inspiratie bieden voor zowel organisaties, sociale partners als beleidsmakers, ter verbetering van zowel het kader als de praktijk van deeltijds en flexibel werken. De toekomstige capaciteitsuitdagingen in de sector zijn groot. Op basis van de onderzoeksresultaten kunnen een aantal pistes om deze uitdagingen het hoofd te bieden, met respect voor de verschillende partijen, onderscheiden, genuanceerd onderbouwd of gestoffeerd worden.

*Output:* onderzoeksrapport en seminarie

## 4 | Tijdschema

De doorlooptijd van dit onderzoekproject bedraagt 9 maanden, ervan uitgaand dat het project kan starten vanaf 1 september 2013. Het onderzoek loopt tot 31 mei 2014.

Wij kunnen dit project realiseren doordat we een team van (senior)onderzoekers en experten inzetten met complementaire expertise, (cfr CV's). De benodigde totale werktijd bedraagt 15 maanden.

In overleg met de stuurgroep worden de momenten van tussentijdse rapportering op stuurgroepbijeenkomsten vastgelegd.

Het **tijdschema** ziet eruit als volgt:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Fase 1: Voorbereidende fase</b>									
Documentenstudie en interviews									
<b>Fase 2: Inventaris en verklaring</b>									
Kwantitatief onderzoeksluik									
Kwalitatief onderzoeksluik									
- Inventarisatie via websurvey									
- Verbreding en verdieping via cases									
o Verbreding en verdieping van de praktijken, problemen en oplossingen: werkgevers en werknemers									
o Verdieping op kwalitatief-juridisch niveau									
<b>Fase 3: concluderende fase</b>									
<b>Eindrapportering</b>									





## 5 | Valorisatie en bekendmaking van de resultaten

De resultaten van dit onderzoek kunnen voor velerlei doeleinden aangewend worden.

Zo kan de bijdrage van het HIVA in het kwantitatieve onderzoeksluik leiden tot een verscherping van de methodiek rond toekomstgerichte projecties over vraag naar en aanbod van arbeid in de social profitsector.

Het juridische deelluik kan voor de betrokken sectoren en organisaties belangrijke inzichten geven in welke mate het juridische potentieel rond arbeidstijden correct en ten volle wordt aangewend. Anderzijds verschaft dit deelluik ook een beter zicht op wat juridisch reeds mogelijk of problematisch is in het licht van een op maat gemaakte arbeidstijdenregeling voor werknemers en werkgevers. Inzicht in het kluwen van wetgeving, sectorcao's en ondernemingsafspraken kan informatie aanbrengen om te komen tot meer eenvormige cao's.

Het kwalitatieve deelluik brengt een inventaris van het gevoerde beleid in diverse organisaties met betrekking tot flexibel werken, en in het bijzonder met betrekking tot de inzet van deeltijds werkenden. Door in de diepte bij zowel werkgevers als werknemers na te gaan welke problemen en oplossingen de gehanteerde praktijken bieden en hoe deze zich relateren tot een antwoord op de gestelde capaciteitsuitdagingen, krijgen we een genuanceerd zicht op de verschillende elementen die deze relatie meebepalen.

Analyse van de bevindingen zal **informatie en inspiratie** bieden voor zowel **organisaties, sociale partners als beleidsmakers**, ter verbetering van zowel het kader als de praktijk van deeltijds en flexibel werken. Op basis van de onderzoeksresultaten kunnen een aantal pistes om toekomstige capaciteitsuitdagingen het hoofd te bieden, met respect voor de verschillende partijen, onderscheiden, genuanceerd onderbouwd of gestoffeerd worden. Zo biedt dit onderzoek elementen aan ter stoffering van toekomstige akkoorden.

In de slotfase van dit onderzoek is een beleidsseminarie voorzien. Het doel is de bevindingen en aanbevelingen mee te delen aan de deelnemers, deze aan een laatste toets te onderwerpen, aanvullende informatie te verzamelen en finale bijsturing mogelijk te maken.

Over het onderzoek zal in het Nederlands worden gerapporteerd. Verder worden publicaties beoogd in toegankelijke vaktijdschriften (bv. Over.Werk, Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken) en een paper op een Vlaamse of Nederlandse conferentie.

Ook presenteren en toelichten van de resultaten binnen de verschillende organen en netwerken die zich buigen over de versterking van het arbeidsvolume binnen de social profit, wordt voorzien.

## 6 | De onderzoeksploeg

Gezien de vraagstelling en de vooropgezette timing van deze studieopdracht, zal een multidisciplinair team van experts betrokken worden bij dit onderzoek, zowel vanuit het HIVA als vanuit het Instituut voor Arbeidsrecht van de KU Leuven.

### 6.1 HIVA – KU Leuven

De uitvoering van dit onderzoeksvoorstel zal steunen op de expertise aanwezig binnen twee onderzoeksgroepen van het HIVA: de onderzoeksgroep ‘Arbeid en Organisatie’ en de onderzoeksgroep ‘verzorgingsstaat’. Door de sterktes van deze onderzoeksgroepen te bundelen, kunnen we garanderen dat de beschikbare expertise zo efficiënt mogelijk wordt ingezet om deze onderzoeksopdracht tot een goed einde te brengen.

De onderzoeksgroep ‘*Arbeid en Organisatie*’ voert onderzoek uit over hoe arbeid is georganiseerd. Hoe ontwikkelen bedrijven, instellingen en administraties hun arbeidsorganisatie? Met welk personeelsbeleid wordt deze arbeidsorganisatie vorm gegeven? Op welke wijze kunnen werknemers hun stem laten horen over deze vormgeving van hun arbeid en personeelsbeleid? Wat levert dit aan problemen en uitdagingen op voor de arbeidsvoorwaarden, de kwaliteit van het werk en de arbeidsverhoudingen? Een eerste lijn onderzoekt veranderingen in de manier waarop arbeid wordt georganiseerd, zoals organisatorische innovatie, en wat de gevolgen daarvan zijn voor werknemers. Een tweede onderzoekslijn focust op HR-onderzoek en consultancy. Specifieke thema’s zijn tijdsorganisatie en diversiteitsmanagement. Een derde lijn legt de focus op de kwaliteit van banen. De arbeidskwaliteit heeft betrekking op de arbeidsinhoud, de werkomstandigheden, inclusief gezondheids- en welzijnsrisico’s, de arbeidsvoorwaarden en de sociale relaties. Ten vierde is er een onderzoekslijn onderzoek over de arbeidsvoorwaarden van werknemers (zoals loon, arbeidstijdregelingen en werk(on)zekerheid) en hoe daar door beleid en sociaal overleg kan worden rond opgetreden. Het thema “Arbeid en Organisatie” is sedert de beginjaren één van de speerpunten van het HIVA-onderzoek. De HIVA-missie wordt in deze onderzoeksgroep vertaald als het verrichten van beleidsgericht onderzoek en het verstrekken van expertadvies met betrekking tot de kansen op kwalitatieve en duurzame jobs, en naar effecten van het gevoerde beleid van organisaties, sectoren, en andere actoren op die kansen. De kansenongelijkheid en de wijze waarop zulke ongelijkheid kan worden weggewerkt door participatie en overleg vormen daarbij een belangrijk aandachtspunt

De onderzoeksgroep brengt in dit kader discipline inzichten samen van in de eerste plaats sociologie, psychologie, economie en bedrijfskunde.

Binnen het onderzoeksthema ‘*Verzorgingsstaat*’ worden zowel de creatie van de welvaart als de sociale besteding ervan bestudeerd. Het onderzoek focust op de relatie economie-verzorgingsstaat en de organisatie van de sociale zekerheid en de sociale voorzieningen op macro-, meso- en micro-niveau. De team bezit een sterke terreinkennis van de verzorgingsstaat en heeft aandacht voor de plaats ervan binnen en de impact op de economie. Ze concentreert zich op de studie van de uitbouw van de verzorgingsstaat op macro-vlak en de financiering en financierbaarheid, met aandacht voor de relatie tussen demografie, sociale bescherming en economie. Het onderzoek situeert zich binnen de gezondheidseconomie, de economie van de ouderenzorg en welzijnzorg en de

pensioenvorming aan de ene kant en de publieke financiën aan de andere kant. Hierbij is er ook aandacht voor de fiscaliteit en de strijd tegen sociale en fiscale fraude. De analyse van de organisatie van de voorzieningen in de welzijns- en gezondheidssector richt zich in het bijzonder op de ouderenzorg, de kinderopvang en de gehandicaptenzorg.

Voor dit project zullen onderzoekers met complementaire expertise worden ingezet. Onderzoekers werken altijd onder de supervisie van een ervaren onderzoeksleider, die de studie zowel inhoudelijk als methodologisch opvolgt en mee bijdraagt aan de redactie van nota's en publicaties.

Binnen het HIVA is er ruime aandacht voor expertise-opbouw en voor kennisdeling en samenwerking, ook met medewerkers die niet ingeschakeld zijn op het project maar toch relevante kennis kunnen inbrengen.

## **6.2 Instituut voor Arbeidsrecht-KU Leuven**

Het Instituut voor Arbeidsrecht werd midden jaren zestig opgericht door em. prof. dr. Roger Blanpain. Vanaf 1998 stond het instituut onder leiding van em. prof. dr. Othmar Vanachter, die in 2009 de fakkel doorgaf aan prof. dr. Frank Hendrickx.

Het Instituut voor Arbeidsrecht maakt samen met het [Instituut voor Sociaal Recht](#) deel uit van de afdeling Arbeids- en socialezekerheidsrecht. Dit is een van de afdelingen van de [Faculteit Rechtsgeleerdheid](#) van de KU Leuven.

De voornaamste taak van het Instituut voor Arbeidsrecht bestaat in het verzorgen van onderwijs en het verrichten van wetenschappelijk onderzoek op het vlak van arbeidsrecht in ruime zin van het woord. Daarnaast wordt er ook aandacht besteed aan sportrecht.

## **6.3 CV's**

### **6.3.1 Curriculum Vitae Miet Lamberts**

Miet Lamberts is sinds 1991 verbonden aan het HIVA. Zij heeft reeds jarenlang zowel onderzoeks- als praktijkervaring opgebouwd rond personeelsbeleid binnen bedrijven. Niet enkel de verschillende domeinen van personeelsbeleid komen in haar onderzoekswerk aan bod (werving en selectie, personeelsallocatie, opleiding, loopbaanbegeleiding, waardering, arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden, competentie management, stress en welzijn,...). Ook is er aandacht voor de rol van personeelsbeleid binnen strategische bedrijfsbeleid en de meerwaarde ervan voor het bedrijf en de organisatie, voor de werknemers en hun vertegenwoordiging. De samenhang tussen arbeidsorganisatie en personeelsbeleid vormt een vaak onderzocht kader. Zo heeft zij ervaring met onderzoek naar kwaliteit van de arbeid, flexibiliteit, uurroostersystemen en ploegenarbeid,...

Anderzijds beperkt het onderzoek en de ervaring en expertise niet tot wat er zich afspeelt tussen de bedrijfsmuren. Rode draad binnen het beleidsgericht onderzoek is onderzoek naar de invloed van de omgeving, de arbeidsmarktsituatie, het beleid, de socio-economische situatie... op de wijze waarop personeelsbeleid en de arbeidsorganisatie binnen bedrijven vorm krijgt. Onderzoek naar employability, interne en externe mobiliteit, diversiteitsbeleid, de invloed van arbeidsmarktknelpunten op de bedrijfsvoering, de ontwikkeling van competentie management, de ontwikkeling van arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid, ... zijn hiervan enkele voorbeelden. Ook de rol van andere spelers op de markt worden bestudeerd en meegenomen: het beleid, sociale partners, de sectoren, intermediairen en het middenveld,

.... Doorheen de jaren werd een grondige kennis van de arbeidsmarkt en haar actoren opgebouwd.

Zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek behoren tot haar onderzoeksagenda. Jarenlange ervaring met *bedrijfsbevragingen* maakt dat zij een sterke expertise ontwikkeld heeft omtrent het uitwerken van vragenschema's, uitwerken van een steekproefkader, het benaderen van organisaties, het afnemen en verwerken van vragenschema's, ....

Daarnaast heeft zij verschillende bedrijven en organisaties *begeleid* bij het uitvoeren van veranderingsprocessen (vb. invoeren van nieuwe roostersystemen en mobiele equipes in ziekenhuizen en psychiatrische centra, herzien van functieclassificatiesysteem, invoeren van diversiteitsbeleid, retentiebeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid,...). Steeds gebeurde dit in opdracht van of onder begeleiding van zowel werknemers- als werkgeversvertegenwoordiging.

In diverse onderzoeksopdrachten werden focusgroepen, workshops, rondetafels,..; georganiseerd. Zij heeft dan ook ruime ervaring opgebouwd met het voorbereiden, organiseren en modereren van discussies, participatieve vergadertechnieken, ...

#### *Relevante lopende onderzoeksprojecten*

- Kwaliteit van de arbeid, bevoegenheid & loyaliteit in de horeca. De relatie tussen kwaliteit van de arbeid en verloopintenties.  
Onderzoek in opdracht van Guidea, Kenniscentrum voor Toerisme en Horeca  
Looptijd: januari 2012-juli 2013
- De scheikundige nijverheid: knelpuntberoepen en de wijze waarop de organisaties zich organiseren om de aanwezige en toekomstige diversiteit op de arbeidsmarkt op een positieve manier in te schakelen in de arbeidsorganisatie.  
Onderzoek in opdracht van de Fondsen voor vorming in de scheikundige nijverheid  
Looptijd: januari 2012-december 2013
- Focusstudie naar toekomstige competentienoden in de sector PC 319.01  
Onderzoek in opdracht van VIVO-VOHI-ESF in het kader van VLAMT  
Looptijd: maart 2013-januari 2014
- Analyse van jobcreatiemogelijkheden voor doelgroepwerknemers sociale economie in de reguliere arbeidsmarkt  
Steunpunt Werk en Sociale Economie, Onderzoekscentrum Sociale Economie (Social Economy Research Centre, SERC)  
Looptijd: maart 2013-december 2013

#### *Relevante publicaties*

- Gobert M., Alvarez Irusta L., Berckmans G., Coëffé M., Dardenne O., Ghysselinckx S., Van Durme T., Myny D., Debergh D., Gossiaux F., Vaes T., Vandenbrande T., Van Pelt P., Ver Heyen W., Lamberts M. (2009), *Optimalisatie van het roosterbeleid en de mobiele equipe voor onmiddellijke vervanging: naar meer gezonde en voorspelbare roosters door de efficiënte inzet van de mobiele equipe*. UCL – UZ Gent –HIVA.
- Heinisch A., Homey M., Lamberts M. & Rapp G. (2007), *The integration of young and old on the labour market through flexible working time models*, Aachen: Shaker Publishing.
- Lamberts M. (2006), *Employment Initiatives for an ageing workforce in the EU15: Belgium*. In: Taylor, Ph., *Employment Initiatives for an ageing workforce in the EU15*. Downloadable from <http://www.eurofound.eu.int>

- Lamberts, M. (2011). Knelpuntvacatures en knelpuntberoepen: een veelheid aan oorzaken?. *Over.werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 21(1), 116-120.
- Loose M., De Langhe B. & Lamberts M. (2006), “*Verskillende ploegensystemen in kaart*” *Flexibiliteit, inzetbaarheid en uurroostersystemen binnen Philips Turnhout NV. HIVA-K.U.Leuven* (intern rapport).
- Lamberts M. & Janssens G. (1999), *Verdergaande arbeidsduurverkorting binnen Belgoprocess*. HIVA, K.U.Leuven, 125 p. (intern rapport)

### 6.3.2 Curriculum Vitae prof. dr. Jozef Pacolet

Dr. in de economische Wetenschappen, Katholieke Universiteit Leuven, omtrent Marktstructuur en Operationele efficiëntie in de Belgische financiële sector (1989).  
 Huidige functie (sinds juli 1983): HIVA-Katholieke Universiteit Leuven: Hoofd onderzoeksgroep Verzorgingsstaat en Wonen. Binnen deze onderzoeksgroep neemt Prof. dr. Jozef Pacolet het thema ‘Economie en verzorgingsstaat’ voor zijn rekening.

In de onderzoekseenheid ‘Economie en Verzorgingsstaat’ wordt de relatie bestudeerd tussen demografie, sociale bescherming en economie. De onderzoeksthema’s zijn pensioensystemen, fiscaliteit, manpowerplanning in de zorgsector, gezondheidseconomie, economie van de ouderenzorg en economie van de welzijnszorg. Daarbinnen worden de financieringsmechanismen, de kostprijs, de werkgelegenheid en de macro-economische betekenis bestudeerd.

In dat kader is onder leiding van Prof. dr. Jozef Pacolet een lange traditie aanwezig over toekomstverkenningen voor de zorgsector en manpowerplanning voor de zorgsector. In dat kader zijn een drietal reeksen gedetailleerde manpowerplanningoefeningen uitgevoerd en uitgebreid gerapporteerd in 1995, 2000 en 2007-2009. Een aantal (synthese-)rapporten worden in de lijst van referenties opgenomen. Een actualisering van deze toekomstverkenningen wordt thans uitgewerkt in opdracht van de Vlaams Zorgambassadeur en in samenwerking met het Kenniscentrum WVG. .

Tevens is Prof. dr. Jozef Pacolet co-promotor van het Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en gezin. Daarin is hij verantwoordelijk voor de onderzoekslijn financiering van de welzijnszorg waar in de periode juni 2012-juni 2014 een viertal monografieën zullen worden opgesteld omtrent bepaalde aspecten van de financiering in de gezinszorg en aanvullende thuiszorg, de voorzieningen voor personen met een handicap, de buitenschoolse kinderopvang en de residentiële ouderenzorg. Naast de financieringsmechanismen ligt de klemtoon in deze monografieën telkens op de cijfermatige vertaling, waartoe telkens de bruikbaarheid van diverse administratieve databanken worden verkend. Juli 2013 is de monografie rond de thuiszorg afgerond.

#### *Relevante publicaties*

- De Man P., Deschamps M., Pacolet J. & Gos E. (1998), Vraag naar en aanbod van zorgberoepen in de Vlaamse Gemeenschap, prognoses tot 2000 en scenario’s tot 2010. Deel 1: Verpleegkundigen en het verplegend werk, HIVA-K.U.Leuven, Leuven, 308 p.
- Lanoye H., Deschamps M., Pacolet J. & Gos E. (1998), Vraag naar en aanbod van zorgberoepen in de Vlaamse Gemeenschap, prognoses tot 2000 en scenario’s tot 2010. Deel 2: Gekwalificeerd verzorgenden en het verzorgend werk, HIVA-K.U.Leuven, Leuven, 262 p.

- Deschamps M. & Pacolet J. (1999), Vraag naar en aanbod van zorgberoepen in de Vlaamse Gemeenschap, prognoses tot 2000 en scenario's tot 2010. Deel 4: Werken in de zorgsector - synthese en vooruitblik tot 2010, HIVA-K.U.Leuven, Leuven, 118 p.
- Pacolet J., Van De Putte I., Cattaert G. & Coudron V. (2002), Plus est en vous herbekeken. Manpowerplanning in de zorgsector en de socioculturele sector. Deel 5. Synthese voor de zorgsector in de Vlaamse Gemeenschap 1995-2020, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Pacolet J. & Leroy X. (2002), Plus est en vous herbekeken. Manpowerplanning in de zorgsector en de socioculturele sector. Deel 6. Synthese voor de zorgsector in België 1995-2020, HIVA-K.U.Leuven/SESA-UCL, Leuven/Brussel.

### 6.3.3 Curriculum Vitae prof. dr. Frank Hendrickx

Prof. dr. Frank Hendrickx behaalde het diploma van licentiaat in de rechten (1992) alsook het baccalaureaat in de wijsbegeerte (1993) aan de K.U.Leuven. In 1997 behaalde hij een LL.M. aan de London School of Economics (Verenigd Koninkrijk). Hij verwierf in 1999 het diploma van doctor in de rechten aan de K.U.Leuven na de openbare verdediging van het proefschrift "Privacy en arbeidsrecht" (promotor Prof. dr. Roger Blanpain). Tussen 1994 en 2000 werkte hij als assistent aan het Instituut voor Arbeidsrecht alsook als advocaat aan de balie te Antwerpen respectievelijk Brussel. Na 2000 werkte hij deeltijds als postdoctoraal onderzoeker van het FWO Vlaanderen, en vervolgens als deeltijds docent respectievelijk hoofddocent aan de K.U.Leuven, in combinatie met leeropdrachten aan de Universiteit van Tilburg.

Sinds oktober 2009 is Frank Hendrickx voltijds werkzaam als hoofddocent en vervolgens hoogleraar aan de faculteit rechtsgeleerdheid van de K.U.Leuven en directeur van het Instituut voor Arbeidsrecht. Hij combineert deze opdracht met een aanstelling als hoogleraar op de Jean Monnet leerstoel Europees arbeidsrecht aan de Universiteit van Tilburg, in het onderzoeksinstituut ReflecT.

Frank Hendrickx specialiseert zich in nationaal, Europees en vergelijkend arbeidsrecht. Een bijkomende specialisatie is sportrecht, met een accent op het statuut van sportbeoefenaars, Europees sportrecht en doping. Sinds 2010 leidt hij de "European labour law journal" als *editor-in-chief*. Frank Hendrickx heeft reeds vele publicaties op het gebied van arbeidsrecht en sportrecht op zijn naam, en nam tevens deel aan talrijke seminaries en studiedagen op dit gebied.

*Lopende onderzoeksprojecten*

Titel	Opdrachtgever/Financierder	Begindatum	Einddatum
Arbeidsongeschiktheid in het arbeidsrecht. Een juridisch onderzoek naar de re-integratie van arbeidsongeschikte werknemers op de arbeidsmarkt.	FWO Vlaanderen	01/09/2013	01/09/2017
Ges decreet	Vlaamse Gemeenschap	15/04/2013	31/01/2014
Social Aspects and the Protection of Staff in Case of Change of Railway Operator: The Current Situation – Case study briefing note	ICF GHK (in opdracht van “the European Social Partners in the Rail Passenger Sector – CER - Community of European Railway and Infrastructure Companies – and ETF – European Transport Workers’ Federation – and EVA Academy”)	15/05/2013	01/10/2013

*Relevante publicaties*

- F. Hendrickx (ed.), *Active ageing and labour law. Contributions in honour of professor Roger Blanpain in Social Europe Series 31*, Antwerpen, Intersentia, 2012, xiv+320 p.
- F. Hendrickx, *Privacy bij het aangaan, het uitvoeren en het beëindigen van de arbeidsovereenkomst*, Diegem, Ced.Samsom, 1999, 110 p.
- F. Hendrickx, "De invloed van het Europese Unierecht op het Belgische arbeidsrecht" in I. Samoy, V. Sagaert en E. Terryen (eds.), *Invloed van het Europese recht op het Belgische privaatrecht*, Antwerpen, Intersentia, 2012, 207-249.
- F. Hendrickx, "Foundations and functions of contemporary labour law", *ELLJ* 2012, afl. 2, 108-129.
- F. Hendrickx, "Beyond Viking and Laval: the evolving European context", *Comp. Lab. L. & Pol'y J* 2011, afl. 4, 1055-1078.



## 7 | Selectieve bibliografie

- Departement WSE (2012), *Sectorfoto 2012 Social Profit*. Vlaamse Overheid-Beleidsdomein WSE, Departement WSE, Brussel.
- FE.BI (2011), *Sectorfoto van het PC 330, België*. Vzw FE.BI, Brussel.
- Flanders' Care, *Zoekconferentie "Slimmer zorgen voor morgen"*, Vlaamse Overheid-VIA.
- Gobert M., Alvarez Irusta L., Berckmans G., Coëffé M., Dardenne O., Ghysseleinckx S., Van Durme T., Myny D., Debergh D., Gossiaux F., Vaes T., Vandenbrande T., Van Pelt P., Ver Heyen W., Lamberts M. (2009), *Optimalisatie van het roosterbeleid en de mobiele equipe voor onmiddellijke vervanging: naar meer gezonde en voorspelbare roosters door de efficiënte inzet van de mobiele equipe*. UCL – UZ Gent –HIVA.
- Gryp S., Van Hootegem G., Marx S., Cambré B. en Delarue A. (2004), *Buigen of barsten. Over flexibele arbeid in hedendaagse Vlaamse organisaties*. Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie.
- Heinisch A., Homey M., Lamberts M. & Rapp G. (2007), *The integration of young and old on the labour market through flexible working time models*, Aachen: Shaker Publishing.
- Jacobs L., De Cuyper P., Heylen V. en De Rick K. (2013), *Verloop in de socioculturele sector. Kenmerken en determinanten in kaart gebracht*. HIVA-KU Leuven
- Lamberts, M. (2011). Knelpuntvacatures en knelpuntberoepen: een veelheid aan oorzaken?. *Over.werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 21(1), 116-120.
- Loose M., De Langhe B. & Lamberts M. (2006), "Verschillende ploegensystemen in kaart" *Flexibiliteit, inzetbaarheid en uurroostersystemen binnen Philips Turnhout NV*. HIVA-K.U.Leuven (intern rapport)
- Malfait D., Vergrijzing in de social profit, een zoektocht naar nieuwe antwoorden. In *Over-Werk Tijdschrift van het Steunpunt WSE 2/2012*, p. 153-159.
- Neefs B., Herremans W. en Sels L. (2013), *Vergrijzing in de sectoren. Waar is de nood aan vervanging het hoogst? WSE-Report*, Steunpunt WSE.
- ROA Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (2011), *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2016*, ROA Maastricht.
- Román, A., Fouarge, D. and Luijckx, R., 2004, Career Consequences of Part-Time Work: Results from Dutch Panel Data 1990 - 2001, (OSA-publicatie, Universiteit van Tilburg, Tilburg).
- SD Worx, *De mobiliteit van talent in de socialprofitsector*.
- Sectorconvenant 2013-2014 tussen de Vlaamse Regering en de sociale partners van de social profit
- Sels L., Vander Steene T., Van Hootegem G., De Witte H. en Forier A, (2002), *Flexibel, zeker? Bevindingen van twee jaar flexibiliteitsonderzoek*, HIVA-KU Leuven.
- Soubron M, Herremans W en Sels L. (2013), *De potentiële arbeidsreserve in Vlaanderen in kaart gebracht*, WSE-Report, Steunpunt WSE.
- Tros F. (2007), Flexibele werkzekerheid voor oudere werknemers. In *Over-Werk Tijdschrift van het Steunpunt WSE 3-4/2007*, p. 134-140
- Vander Steene T; Sels L., Van Hootegem G., De Witte H. Foerier A; (2001), *Cabier 1: feiten en cijfers van flexibiliteit. Definities van flexibiliteit en een caleidoscopisch flexibiliteitsoverzicht*, HIVA-KU Leuven.

Van Looy D., Mortelmans D. en De Preter H., De loopbaan deeltijds onderbreken, later pensioneren? In *Over-Werk Tijdschrift van het Steunpunt WSE 1/2013*, p. 77-86

Van Looy D., De Preter H en Mortelmans D., Arbeiduurvermindering en pensioneringsintenties van vijftigplussers op de Vlaamse arbeidsmarkt. In *Over-Werk Tijdschrift van het Steunpunt WSE 2/2012*, p. 37-46

Vierde Vlaams Intersectoraal Akkoord voor de social-/non-profitsectoren voor de periode 2011-2015. VIA IV.

[www.leeftijdindesocialprofit.be](http://www.leeftijdindesocialprofit.be)

[www.steunpuntwse.be](http://www.steunpuntwse.be)

[www.verso-net.be/cijfers](http://www.verso-net.be/cijfers)

[www.werk.be](http://www.werk.be)

## Bijlage 1 Bondige omschrijving van het projectvoorstel

Als gevolg van o.a. de vergrijzing van medewerkers en de hieraan gekoppelde hoge vervangingsvraag, het uitbreidingsbeleid met een verhoogde uitbreidingsvraag, het aantal medewerkers met leeftijdsgebonden verlofrechten,... stelt zich een groeiend capaciteitsprobleem in de verschillende deelsectoren van de social profit. De uitdaging voor de sector is dan ook groot: hoe kan een kwaliteitsvol zorgaanbod blijven gegarandeerd worden, gegeven een te verwachten groeiend tekort aan voldoende gekwalificeerd personeel? De kernvraag van dit onderzoek betreft de wijze waarop het **huidig en potentieel** arbeidsvolume in de social profit kan worden verhoogd zodat de capaciteitsproblemen (voldoende personeel vinden op een krappe arbeidsmarkt) zodanig kunnen worden opgevangen dat het huidig kwalitatief dienstverleningspeil gegarandeerd blijft.

We onderscheiden **twee capaciteitsuitdagingen**: het **beter benutten van het huidige arbeidsvolume** en het **verhogen van het potentieel arbeidsvolume**. Dit onderzoek wil meer inzicht verschaffen in de relatie tussen arbeidstijdregelingen zoals **regelingen inzake deeltijds (en minder) werken**, het gebruik ervan en de capaciteitsuitdagingen in de verschillende deelsectoren. Met dit onderzoek streven we er naar om elementen aan te reiken die er toe bijdragen dat het arbeidsvolume binnen de verschillende deelsectoren op een aanvaardbare wijze kan worden verhoogd.

In eerste instantie wil dit onderzoek bijdragen aan een modelmatige aanpak om de **huidige en toekomstige situatie van vraag naar en aanbod van werk** in de verschillende deelsectoren **kwantitatief** in kaart te brengen (in samenwerking met Steunpunt WSE en Departement WSE).

Daarnaast wordt in een kwalitatief deelluik onderzocht of en hoe het **huidige aanwezige arbeidsvolume zo optimaal mogelijk kan ingezet worden**, rekening houdend met de flexibiliteitswensen en – noden van zowel werknemers als werkgevers. Het verzoenen van de belangen van werkgevers en werknemers inzake flexibel werken, biedt voor- en nadelen, kansen en bedreigingen. Daarnaast telt de sector een **hoog aandeel deeltijds werkenden**. Deeltijds werken biedt ook **voor- en nadelen, kansen en bedreigingen, zowel voor de werknemers als voor de werkgevers**. Het is van belang om hier zicht op te krijgen, om de mogelijkheden van en grenzen aan deze arbeidsvormen goed te kunnen inschatten. Het is van belang om **de wijze waarop het beschikbare arbeidspotentieel wordt ingezet, goed te ‘managen’** om er voor te zorgen dat problemen vermeden kunnen worden en dat de druk op het arbeidsvolume zo goed mogelijk opgevangen wordt **en niet onnodig verhoogt**. We beogen door een kwalitatief onderzoek (survey en cases, bevraging van werkgevers en werknemers) zicht te krijgen op de verschillende **problemen, praktijken en oplossingen**. We polsen bij een steekproef van organisaties naar de regels die zij hanteren, het beleid dat ze voeren op vlak van arbeidsorganisatie, personeelsbeleid,... in het bijzonder met betrekking tot de inzet van deeltijds werkenden. Wat zijn de problemen die zowel werkgevers als werknemers onderkennen, welke oplossingen ziet men er voor en heeft men al in de praktijk gebracht? Hoe wordt het beleid ter zake geëvalueerd, zowel door werknemers als door werkgevers?

We kijken niet enkel naar wat mogelijk en nuttig is op basis van wat in de praktijk gebeurt en kan gebeuren. Het lijkt ons ook noodzakelijk om een **juridische toetsing** te voorzien van deze praktijken door na te gaan welke afspraken gemaakt zijn rondom arbeidstijdenregelingen (op sector- en organisatieniveau), hoe deze afspraken zich verhouden tot het juridische en na te gaan wat juridisch nog mogelijk is om het huidige arbeidsvolume te benutten (in het licht van de niet-juridische kwalitatieve bevindingen in het onderzoek). De sectoren laten zich immers kenmerken door **een grote complexiteit van het regelgevend kader inzake arbeidstijd**. Nationale wetgeving, federale en sectorale cao's zorgen voor een juridisch kluwen, waardoor het beleidspotentieel voor sociale partners en organisaties niet langer duidelijk is en organisaties de juridische mogelijkheden niet kennen. We beogen door **een juridisch kwalitatief onderzoek** (cases) in kaart te brengen **wat de juridische omkadering is van het optimaal benutten van het huidige arbeidsvolume**.

Zoals reeds gesteld, staat de zorgsector voor een aantal belangrijke uitdagingen, gegeven de stijgende zorgnoden en de stijgende vervangings- en uitbreidingvraag naar personeel. Het **vergroten van het arbeidspotentieel** in de sector vormt dan ook een belangrijke uitdaging. In dit onderzoek willen we dan ook nagaan hoe meer uren kunnen worden gepresteerd in de betrokken sectoren. In dit kader worden (via cases en survey) de mogelijkheden onderzocht om de **instroom** van nieuwe werknemers te vergroten, om de **uitstroom** van werknemers te beperken en om deeltijders op vrijwillige basis meer uren te laten presteren. Zoals gesteld focussen we ons in het kader van dit onderzoek ook in het bijzonder op de relatie tussen arbeidstijdregelingen en de capaciteitsuitdagingen in de sector. Zo gaan we na (via een bevraging van werkgevers en van werknemers) wat de impact is van de arbeidstijdregelingen op de instroom van nieuwe medewerkers en op het vermijden van uitstroom. Hoe speelt de wijze waarop de organisatie een beleid voert rond de inzet van deeltijds werkenden en loopbaanonderbrekers hierin een rol?

Een andere manier om capaciteitsproblemen in de social profit sector te ondervangen en het arbeidsvolume 'op te krikken', is door **deeltijds werkenden die dit wensen (al dan niet onder bepaalde voorwaarden) meer uren te laten presteren** (het zogenaamd "opplussen" van deeltijdbanen). Vraag is dan ook of een deel van de potentiële arbeidsreserve voor de social profit-sector zich bevindt **binnen de groep van deeltijds werkenden** en of een aantal van hen bereid zouden zijn om meer uren te werken, welke drempels meer werken tegenhoudt (zowel organisatie-interne als externe drempels) en onder welke voorwaarden meer werken mogelijk wordt (vb. wanneer drempels inzake kinderopvang weggewerkt kunnen worden).

Analyse van de bevindingen in de voorgaande fases wil informatie en inspiratie bieden voor zowel organisaties, sociale partners als beleidsmakers, ter verbetering van zowel het kader als de praktijk van deeltijds en flexibel werken. De toekomstige capaciteitsuitdagingen in de sector zijn groot. Op basis van de onderzoeksresultaten kunnen een aantal pistes om deze uitdagingen het hoofd te bieden, met respect voor de verschillende partijen, onderscheiden, genuanceerd onderbouwd of gestoffeerd worden.

## Bijlage 2 Overzicht tewerkstelling binnen de sector

**Overzichtstabel** kenmerken tewerkstelling binnen de verschillende PC's

	Aantal werknemers	Aandeel vrouwen	Aandeel 50+	Aandeel deeltijds werkenden	Aandeel arbeiders	Aantal wns/100 VTE
PC 318	27 040	97%	27%	82%	92%	158
PC 319	36 842	78%	25%	67%	1%	137
PC 32723	25 820	41%	28%	32%	85%	133
PC 329	20 292	59%	23%	46%	18%	125
PC 330	144 704	84%	26%	60%	15%	135
PC 331	9 487	94%	19%	71%	6%	147
PC 337	13 622	66%	30%	40%	7%	119
Totaal social profit	277 806	78%	26%	59%	27%	136
Vlaanderen	2 110 373	47%	24%	32%	38%	119

23 PC 327 omhelst de doelgroepmedewerkers en het omkaderingspersoneel binnen de sector van beschutte en sociale werkplaatsen.