



Brussels Studies

La revue scientifique pour les recherches sur Bruxelles
/ Het wetenschappelijk tijdschrift voor onderzoek over
Brussel / The Journal of Research on Brussels
Collection générale | 2020

Insourcen, outsourcen of backsourcen? Het geval van de Brusselse gewestelijke administratie

Externalisation, internalisation ou réinternalisation ? Le cas de l'administration régionale bruxelloise

Insourcing, outsourcing or back sourcing? The case of the Brussels Regional administration

Jonathan de Wilde d'Estmael, Elise Dermine, Nick Deschacht, Nicola Francesco Dotti, Kelly Huegaerts, Barbara Janssens, Maria Cecilia Trionfetti et Christophe Vanroelen

Traducteur : Annelies Verbiest (AV Translations)



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/brussels/4903>

DOI : [10.4000/brussels.4903](https://doi.org/10.4000/brussels.4903)

ISSN : 2031-0293

Éditeur

Université Saint-Louis Bruxelles

Référence électronique

Jonathan de Wilde d'Estmael, Elise Dermine, Nick Deschacht, Nicola Francesco Dotti, Kelly Huegaerts, Barbara Janssens, Maria Cecilia Trionfetti et Christophe Vanroelen, « Insourcen, outsourcen of backsourcen? Het geval van de Brusselse gewestelijke administratie », *Brussels Studies* [Online], Algemene collectie, nr 145, Online op 05 juillet 2020, geraadpleegd op 05 juillet 2020. URL : <http://journals.openedition.org/brussels/4903> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/brussels.4903>

Ce document a été généré automatiquement le 5 juillet 2020.



Licence CC BY

Insourcen, outsourcen of backsourcen? Het geval van de Brusselse gewestelijke administratie

Externalisation, internalisation ou réinternalisation ? Le cas de l'administration régionale bruxelloise

Insourcing, outsourcing or backsourcing? The case of the Brussels Regional administration

Jonathan de Wilde d'Estmael, Elise Dermine, Nick Deschacht, Nicola Francesco Dotti, Kelly Huegaerts, Barbara Janssens, Maria Cecilia Trionfetti et Christophe Vanroelen

Traduction : Annelies Verbiest (AV Translations)

Inleiding

- 1 De tendens bij organisaties om op hun kerntaken te focussen en ondersteunende activiteiten uit te besteden, is een verschijnsel dat zich wereldwijd voordoet sinds de jaren 1980 in zowel de privésector als de publieke sector [Coase 1991; Hermann en Flecker, 2013]. In België, en ook bij de Brusselse gewestelijke besturen, werden taken uitbesteed en in toenemende mate geprivatiseerd. De voornaamste reden voor deze tendens is de mogelijkheid om de organisatiekosten te drukken door de outsourcing van vrij eenvoudige activiteiten of taken waarvoor niet veel specifieke training vereist is. Voor de hand liggende voorbeelden zijn de schoonmaak van gebouwen en kantoorruimten, beveiligingsdiensten en catering. Aangezien heel wat van deze uitbesteede activiteiten worden uitgevoerd door relatief laaggeschoolde medewerkers, is de outsourcingtrend belangrijk voor de positie van laaggeschoolden op de arbeidsmarkt, die de voorbije decennia zwakker geworden is (met een hoger werkloosheidscijfer, een neerwaartse loondruk en een bedreigde arbeidskwaliteit in de meeste ontwikkelde landen).

- 2 De voorbije jaren is een tegenbeweging ontstaan aangezien de op outsourcing gebaseerde geldeconomieën ingehaald zijn door de extra organisatiekosten. Zo worden in meer en meer organisaties bepaalde eerder uitbestede activiteiten opnieuw intern uitgevoerd, ook “backsourcing” genoemd. Vliegtuigmaker Boeing en de IT-bedrijven in Silicon Valley zijn bekende voorbeelden hiervan [Economist, 2016; Petitjean en Kishimoto, 2017]. Terwijl outsourcing vaak resulteert uit een louter financiële kosten-batenanalyse, doet backsourcing zich vaak voor als gevolg van ontevredenheid over de kwaliteit van de verstrekte diensten. Afgezien van deze twee organisatorische argumenten – en zeker bij publieke organisaties – kan insourcing ook een instrument van een arbeidsmarktbeleid zijn om de arbeidsvoorwaarden van groepen in een zwakke arbeidspositie te verbeteren of om aan andere aspecten van sociale verantwoordelijkheid of maatschappelijk verantwoord ondernemen tegemoet te komen. Terwijl outsourcing een middel is om de operationele kosten van een (publieke of private) organisatie te stroomlijnen (en dus te verlagen), komt backsourcing voort uit een overweging van een vollediger beeld van de managementkosten, die moeilijker correct in te schatten zijn, en van de impact van een (publieke) organisatie op de maatschappij.
- 3 Het doel van deze studie is om het fenomeen van outsourcing en backsourcing in de Brusselse gewestelijke besturen te bestuderen op basis van drie onderzoeksvragen: (1) Welke taken werden uitbesteed en waarom? (2) Welke impact had de uitbesteding op de betrokken werknemers en organisaties? (3) Hoe ervaren de belanghebbenden de uitbesteding en hoe staan ze tegenover een eventuele ‘herinbesteding’ (d.w.z. backsourcing naar publieke organisaties)? Volgens een transversale aanpak focussen we op de specifieke kenmerken van de Brusselse casus, als die er zijn. Om een antwoord op deze vragen te geven, baseerden we ons op gegevens die werden verzameld tijdens een multidisciplinair onderzoeksproject [Vanroelen *et al.*, 2018]. Tijdens het vooronderzoek hebben we secundaire informatie verzameld over de Brusselse gewestelijke overheidsdiensten in het algemeen (online gegevens, jaar- en activiteitenverslagen maar ook andere beleidsdocumenten en beschikbare gegevensbronnen). We hebben ook een algemene enquête over outsourcingpraktijken afgenomen bij de afdelingshoofden of hun vertegenwoordigers. Nadien hebben we een gedetailleerde casestudy uitgevoerd voor vier openbare besturen. Voor deze geselecteerde praktijkgevallen hebben we de studie aangevuld met diepte-interviews met sleutelpersonen, de analyse van interne documenten en de juridische analyse van arbeidsovereenkomsten. In het besluit stellen we beleidsmakers en belanghebbenden negen fundamentele aspecten voor waarmee rekening moet worden gehouden bij de out- of backsourcing van taken.
- 4 Het artikel heeft de volgende structuur: in hoofdstuk 2 gaan we dieper in op de literatuur over out- en backsourcing, in hoofdstuk 3 presenteren we de selectie van de praktijkgevallen en de methodologie, in hoofdstuk 4 stellen we de belangrijkste resultaten en bevindingen voor, en in hoofdstuk 5 vatten we de voornaamste lessen van het onderzoek samen voor beleidsmakers en belanghebbenden.

1. Van outsourcing naar backsourcing

1.1. Het ontstaan van out- en backsourcing

- 5 Vanaf de jaren 1980 kenmerkten zowel de private als de publieke sector zich door een grondige stroomlijning van de bedrijfsactiviteiten, en in dat kader won outsourcing flink aan populariteit. Sinds het Thatcher-tijdperk in de Angelsaksische wereld heeft de ‘New Public Management’-aanpak het concept van outsourcing ingevoerd bij publieke organisaties, met het argument dat overheidsmonopolies inefficiënt en duur zijn voor de burgers [Hermann en Flecker, 2013]. België was geen uitzondering in deze context, en in de jaren 1990 vond een outsourcinggolf plaats, met privatiseringen in de publieke sector. De laatste tijd duiken echter tekenen van een tegenbeweging op: meer en meer privébedrijven en publieke organisaties beslissen om eerder uitbestede diensten opnieuw intern uit te voeren. Een fenomeen dat we ‘backsourcing’ noemen. De ommekeer naar backsourcing in bepaalde bekende bedrijven, zoals Boeing, kreeg heel wat aandacht in het nieuws [bv. The Economist, 2016]. Tegelijkertijd nemen zowel lokale als nationale regeringen een aantal diensten die ze eerder hadden uitbesteed opnieuw in eigen handen. Uit een enquête is gebleken dat er onlangs 835 overheidsdiensten werden gebacksourcet [Petitjean en Kishimoto, 2017].
- 6 Waarom worden sommige taken uitbesteed en andere niet? Volgens Nobelprijswinnaar Ronald Coase (1991) brengt outsourcing zowel kosten als baten met zich mee. Hij verwijst meer bepaald naar de transactiekosten die gepaard gaan met het opstellen van een contract en de controle van de naleving ervan. De voordelen van outsourcing vloeien vooral voort uit de lagere prijzen door de schaalvoordelen bij de externe leverancier die zich kan specialiseren. De toenemende outsourcing van de voorbije decennia kan dus worden verklaard door de verminderde communicatie- en vervoerskosten, wat de transactiekosten mogelijk drastisch heeft verlaagd. Bijgevolg is de kans groter dat activiteiten worden uitbesteed als de voordelen ruim opwegen tegen de transactiekosten. Dit mag worden verwacht voor diensten die onderhevig zijn aan flinke schaalvoordelen. Diensten die vastomlijnd en routineus zijn, zodat contracten met externe leveranciers makkelijk kunnen worden opgemaakt en gecontroleerd, en activiteiten waarbij een aanzienlijke kostenverlaging mogelijk is door privatisering als de regelgeving en de lonen duurder zijn in de publieke sector. Anderzijds brengen complexe taken hoge transactiekosten met zich mee, doordat ze vaak leiden tot geschillen over de naleving van het contract [Child, 2015]. De eerste gevallen van backsourcing hielden dan ook verband met IT-activiteiten, een sector die zich kenmerkt door ingewikkelde en constant evoluerende taken [Deloitte LLP, 2014; Giest, 2018].

1.2. Naar complexere visies op outsourcing

- 7 De conceptuele dichotomie tussen insourcing en outsourcing is te simplistisch. In het echte leven is een brede waaier van tussenvormen mogelijk tussen “zuivere” outsourcing aan een leverancier op de privémarkt en de uitvoering van inhousetaken [Verhoest *et al.*, 2004]. Tussen de twee extremen van zuivere outsourcing en intern beheer zijn er andere alternatieven. Bepaalde taken kunnen bijvoorbeeld worden toegewezen aan een interne, autonome afdeling (“interne privatisering”) of kunnen

worden uitbested aan een externe publieke organisatie of een (externe) non-profitorganisatie (zie ook [Bouckaert *et al.*, 2010]).

- 8 De keuze van de gepaste vorm van beheer vergt een grondige evaluatie van de verschillende opties, maar ook evaluaties achteraf om te bekijken of de verwachte resultaten werden behaald en eventuele aanpassingen noodzakelijk zijn. De voordelen van outsourcing zijn bijvoorbeeld het bevorderen van een resultaatgerichte aanpak, een betere beheersing van de operationele kosten, de verduidelijking van de rol van de dienstverlener, het gebruik van vakkennis voor de geselecteerde dienstverleners, flexibiliteit, risicospreiding en kwaliteitsverbetering. Maar er moet ook rekening worden gehouden met de risico's en mogelijke nadelen van outsourcing, zoals opstelling van een contract (in plaats van te focussen op de echte doelstellingen van de dienst), transactiekosten, “verborgen kosten” en onvoorziene gebeurtenissen, het verlies van interne expertise, slechte coördinatie (met opvolging en evaluatie), weinig flexibiliteit om af te wijken van het contract, en mogelijk slechtere arbeidsvoorwaarden voor de medewerkers. Bij publieke organisaties leidt outsourcing ook tot de bezorgdheid dat de afstand tussen de burgers en de geleverde diensten groter kan worden.
- 9 De kostenbesparing als gevolg van de uitbesteding kan niet altijd enkel worden gerealiseerd door een efficiënter productieproces maar vaak ook door slechtere (goedkopere) arbeidsvoorwaarden. Goldsmith en Schmieder [2017] toonden aan dat het drukken van de loonkosten een belangrijke reden voor outsourcing is. Om een voorbeeld te geven: in Duitsland liggen de lonen van uitbestede laaggeschoolde werknemers 10 tot 15 % lager dan die van vergelijkbare werknemers die intern tewerkgesteld zijn. De auteurs suggereren dat de outsourcingtrend de voorbije decennia een belangrijke oorzaak was van de toenemende inkomensongelijkheid in Duitsland in diezelfde periode. Tenslotte staat outsourcing een mate van loonongelijkheid toe, die binnen organisaties wellicht niet zou worden getolereerd, aangezien werknemers en vakbonden zich ertegen zouden verzetten [Weil, 2014]. Hoewel heel wat empirisch onderzoek aantoont dat outsourcing tot lagere lonen heeft geleid [bv. Dube en Kaplan, 2010], bestaat er ook onderzoek dat positieve effecten meldt [bv. Munch en Skaksen, 2009]. Hoe dan ook hangt de mate waarin arbeidsvoorwaarden veranderen af van de redenen voor uitbesteding (meer efficiëntie versus minder regelgeving en lagere lonen) en van de macht van vakbonden en de reglementering van de arbeidsvoorwaarden in collectieve overeenkomsten en outsourcingcontracten. Dit alles benadrukt het complexe kader waarmee rekening moet worden gehouden bij het out- of backsourcen van taken.

1.3. Een voorbeeld van backsourcing in de publieke sector

- 10 In verschillende landen zijn er beleidsinitiatieven voor backsourcing ondernomen in de publieke sector. Een bijzonder interessant praktijkvoorbeeld van backsourcing in de publieke sector is dat van Nederland, waar de regering de schoonmaakdiensten onlangs heeft gebacksourcet¹. De Nederlandse regering heeft de Rijkschoonmaakorganisatie (RSO) opgericht, die voorheen uitbestede schoonmaakmedewerkers de status van ambtenaar geeft. De RSO zag het daglicht op 1 januari 2016 en had tegen eind 2017 al 700 schoonmakers werkzaam op 190 locaties. Tegen 2020 wil de organisatie 2 000 schoonmakers tellen. Er werd een gelijkaardige organisatie opgericht om

beveiligingsdiensten voor overheidsgebouwen te verstrekken, namelijk de Rijks Beveiligings Organisatie². Het doel van dit backsourcingbeleid is onder meer om de werknemers aan de onderkant van de arbeidsmarkt betere arbeidsvoorwaarden te garanderen, namelijk werkzekerheid en carrièremogelijkheden. Een groot voordeel voor de RSO is bovendien de mogelijkheid om schaalvoordelen te benutten aangezien de Nederlandse regering een groot aantal gebouwen bezit. Anderzijds stuitte de lancering van de RSO op weerstand van de privésector, die een markt kwijt was. Negen private schoonmaakbedrijven stapten naar de rechter: ze stelden dat de RSO onwettige staatssteun kreeg en dat dit strijdig was met de wetgeving inzake overheidsopdrachten en mededinging. Het Nederlandse gerecht volgde deze redenering niet en verklaarde dat de RSO de mededingingswetgeving niet schendt aangezien de organisatie geen diensten verleent aan derden en dus geen economische activiteit uitvoert. In die zin neemt de RSO alleen outsourcingcontracten over wanneer ze ten einde lopen, om nog meer juridische kwesties te vermijden. Door (meestal laaggeschoolde) schoonmakers tot ambtenaren te benoemen, wil de Nederlandse regering duidelijk maken dat laaggekwalificeerde taken ook belangrijk zijn in alle overheidsdiensten³.

2. Methodologie en selectie van de casestudy's

- 11 In deze context van algemene outsourcing met een recente tendens naar backsourcing vormen de Brusselse gewestelijke besturen geen uitzondering. Op basis van een project voor Talent.Brussels, het rekruteringsbureau van het Brussels Gewest, onderzocht een interdisciplinair onderzoeksteam van het Brussels Studies Institute (BSI) de eventuele backsourcing van laaggekwalificeerde beroepen door situaties van in- en outsourcing te vergelijken met betrekking tot het Brussels Hoofdstedelijk Gewest [Vanroelen *et al.*, 2018]. Het doel van de studie was om te onderzoeken welke taken werden uitbesteed, wat de impact van de uitbesteding was en wat de belanghebbenden vonden van een eventuele backsourcing. De focus lag op laaggekwalificeerde activiteiten, zoals schoonmaak, beveiliging, tuinonderhoud en catering.
- 12 Qua methodologie volgde het onderzoek vier stappen: 1) analyse van de literatuur en documenten (juridische documenten, beleidsverslagen en intern materiaal); 2) een workshop waaraan de verschillende afdelingshoofden hebben deelgenomen; 3) een online enquête bij zestien afdelingshoofden van Brusselse gewestelijke besturen; en 4) een reeks van zeven diepte-interviews met afdelingshoofden, HR-experts en vakbondsvertegenwoordigers (vijf persoonlijke interviews en twee groepsinterviews). Voor sommige delen van het onderzoek, zoals de interviews en de analyse van de juridische documenten, werden drie praktijkgevallen geselecteerd voor een grondiger onderzoek:
 - 13 (1) Actiris, het gewestelijke kantoor voor werkgelegenheid;
 - 14 (2) Gewestelijke Overheidsdienst Brussel (GOB), meer bepaald de afdeling Facilites en Brussel Mobiliteit;
 - 15 (3) Leefmilieu Brussel, de gewestelijke overheidsdienst voor milieu en energie.
- 16 Een gedetailleerdere gegevensbeschrijving en een bespreking van de onderliggende methode is terug te vinden in het volledige verslag [Vanroelen *et al.*, 2018].

3. In- en outsourcing bij de Brusselse gewestelijke besturen

3.1. Welke taken werden uitbesteed en waarom?

- 17 Uit de vragenlijst die werd voorgelegd aan alle Brusselse gewestelijke besturen, is naar voren gekomen dat schoonmaak, beveiliging en tuinonderhoud de taken zijn die het vaakst worden uitbesteed. IT-ondersteuning, onderhoud van gebouwen, catering en drukwerk worden ook af en toe uitbesteed. Hoewel ieder departement/bureau een ander, contextgebonden traject heeft gevolgd, zijn de belangrijkste redenen voor outsourcing de behoefte aan vakkennis en een gebrek aan interne middelen of personeel. Andere opgegeven redenen voor uitbesteding waren meer efficiëntie, meer flexibiliteit en een betere kwaliteit. Sommige respondenten merkten op dat de keuze voor het uitbesteden van een bepaalde activiteit historisch gegroeid was of van hogerhand opgelegd was.
- 18 Wanneer we kijken naar de organisaties die voor de casestudy's werden geselecteerd (zie overzicht in Tabel 1), valt op dat beveiligingsdiensten altijd worden uitbesteed. De uitbesteding van de beveiliging moet als een speciaal geval worden beschouwd gezien de specifieke regelgeving voor dergelijke activiteiten. De zogeheten Wet Tobback van 10 april 1990 legt strenge voorwaarden en vergunningen op voor de uitvoering van private bewakings- en beveiligingsactiviteiten. Alleen gespecialiseerde en erkende beveiligingsfirma's mogen actief zijn in deze sector. Het valt ook op dat schoonmaak een activiteit is die op zijn minst deels wordt uitbesteed door alle geselecteerde diensten (hoewel de verschillende organisaties deze activiteit anders aanpakken, zoals we verderop bespreken).

Tabel 1. Uitbesteede taken in de geselecteerde gewestelijke organisaties

Dep./Bureau	Activiteiten					
	Schoonmaak	Beveiliging	Catering	Drukwerk	IT	Onderhoud
<i>Actiris</i>	MIX	OUT	IN	OUT	IN	IN
<i>Gewestelijke Overheidsdienst Brussel</i>	OUT	OUT	IN	IN	IN	OUT
<i>Leefmilieu Brussel</i>	OUT	OUT	OUT	(nvt)	OUT	(nvt)

Opmerking: OUT: uitbesteede activiteit (donkere vakken); IN: intern uitgevoerde activiteit; MIX: deels intern uitgevoerd en deels uitbesteed; nvt = niet van toepassing of geen informatie beschikbaar.

Bron: [Vanroelen *et al.*, 2018]

- 19 Uit een grondigere analyse van de geselecteerde cases blijkt dat er qua outsourcingvisie en -praktijken behoorlijke verschillen zijn, die contextgebonden en trajectafhankelijk zijn. De visies qua beheer leveren relevantere bevindingen op. We kunnen stellen dat Actiris heel weloverwogen en voorzichtig te werk gaat bij de uitbesteding van ondersteunende diensten, maar ook expliciet is wat de overweging van andere criteria dan efficiëntie of kostenbeheersing betreft. Het beheer van Actiris benadrukt de spanning tussen de heersende uitbestedingsdynamiek en de sleutelrol van deze

praktijken op de Brusselse arbeidsmarkt. De specifieke rol van Actiris verklaart wellicht de beslissing om de cateringdiensten intern te houden en om op het vlak van schoonmaak en beveiliging/onthaal te experimenteren met gemengde modellen (hoewel de Wet Tobback soms dwingt tot uitbesteding). De andere gewestelijke instanties hebben pragmatischere visies op het onderwerp, die vooral ingegeven zijn door kostenefficiëntie en beheersbaarheid. Hoewel iedere organisatie haar eigen specifieke kenmerken heeft, zoals w voor outsourcing op de privémarkt, maar er lijkt nog geen duidelijk, precies model te bestaan gezien de specifieke kenmerken van iedere context.

- 20 In verschillende gevallen wordt slechts een deel van de ondersteunende activiteit uitbesteed, namelijk specifieke deeltaken. De (deel)taken die het vaakst worden uitbesteed, zijn de taken die op atypische of flexibele momenten moeten worden uitgevoerd. Op die manier kunnen de interne medewerkers de interessantere activiteiten voor zich houden, terwijl de zwaarste en minst interessante taken worden uitbesteed. Een goed voorbeeld zijn de seizoensgebonden en erg routineuze activiteiten in het kader van tuinonderhoud, zoals het ruimen van afgevallen bladeren in het najaar. Deze activiteit lijkt maar weinig interne medewerkers te interesseren, aangezien de kans klein is dat zo'n taak hun carrière zal vooruithelpen. Een ander voorbeeld zijn routineuze schoonmaakactiviteiten, zoals het dagelijks onderhoud van grote kantoorruimten, wat doorgaans buiten de kantooruren gebeurt. Het beheer van dergelijke taken vormt vaak een extra uitdaging voor het management op middenniveau. Door ze uit te besteden, vallen moeilijke coördinatie- en HR-gerelateerde activiteiten weg (bv. planning en management, motivatie en absenteïsme van het personeel en omgaan met personeelsverloop). In zekere zin is het uitbesteden van dergelijke activiteiten een manier om een 'kwalitatieve buffer' te creëren voor de interne medewerkers, die zich op interessantere deeltaken in de organisatie kunnen concentreren, en voor het management op middenniveau, dat een mogelijk tijdrovende taak die geen kernactiviteit is enkel hoeft uit te besteden. Op die manier worden vele managementtaken ook uitbesteed samen met de ondersteunende activiteit zelf. Aangezien aanbestedingsmodellen voor de uitbesteding van ondersteunende diensten een vaste routine geworden zijn (bv. het opnemen van standaarddocumenten en -procedures, een markt van dienstverleners die aangepast is aan deze werkwijze, enz.), zijn de risico's voor de organisatie die gepaard gaan met outsourcing klein en beheersbaar geworden.
- 21 Het gevestigde karakter van outsourcingpraktijken scheidt immers verschillende randvoorwaarden die stimulansen voor uitbesteding vormen maar ook tijdsbelemmeringen voor scenario's qua intern beheer of gunning. Een eerste onderwerp kwam hoger al aan bod, namelijk de onaantrekkelijkheid van bepaalde taken voor het interne personeel en het daarmee samenhangende HR-management. Een andere belangrijke factor zijn de starre rekruteringsprocedures binnen de overheidsdienst. Meer bepaald in domeinen met meer personeelsverloop (bv. schoonmaak) of voor activiteiten waarbij de behoefte wisselt (bv. specifieke taken in het kader van groenbeheer), biedt uitbesteding vaak meer mogelijkheden qua flexibiliteit. Op het vlak van bewaking en beveiliging speelt – zoals reeds aangekaart – de strenge regelgeving van deze activiteiten een rol. De wetgeving inzake beveiligingsondernemingen maakt het erg moeilijk om de kerntaken op het gebied van beveiliging te laten uitvoeren door het personeel van de overheidsdienst zelf. Zelfs als

een organisatie bereid is om gerelateerde taken af te splitsen van controlefuncties en ze intern te organiseren (bv. onthaalfuncties bij Actiris), is zij verplicht om de kernactiviteiten op het gebied van beveiliging verder uit te besteden. Ook vereisen sommige situaties grote investeringen om te kunnen voldoen aan nieuwe en alsmaar strengere normen (bv. voedselveiligheid in grootkeukens). In zulke gevallen kan een verouderde uitrusting een reden zijn voor outsourcing. Een andere vaak voorkomende randvoorwaarde was de (duidelijke) politieke druk om overheidsinstellingen 'lean' te houden qua personeel. Het logische gevolg van interne aanbesteding, namelijk de stijging van het aantal interne medewerkers, werd door verschillende ondervraagden genoemd als een belangrijk obstakel, ook al kan (interne) aanbesteding nuttig zijn op het gebied van kosten of kwaliteit. Dit obstakel lijkt neer te komen op een beleidsmatige en symbolische belemmering, want vanuit beleidsmatig oogpunt is het soms aannemelijker om hoge outsourcingbedragen uit te geven dan om een intern personeelskader duurzaam te financieren. Niettemin moet het ook duidelijk zijn dat de uitbreiding van het interne (statutaire) kader een beslissing is met een budgettaire impact die decennialang kan aanhouden, terwijl outsourcing het op budgettaire vlak mogelijk maakt om op kortere termijn te kijken.

3.2. Wat was de impact van in- en backsourcing op de betrokken werknemers en organisaties?

- 22 Een juridische analyse van de arbeids- en loonvoorwaarden van laaggeschoolde werknemers, waarbij rekening werd gehouden met werknemers die rechtstreeks in dienst zijn bij overheidsinstellingen maar ook met onderaannemers in de privésector, toont aan dat er significante verschillen zijn tussen 'interne' werknemers (publieke sector) en 'uitbestede' werknemers (privésector). De verschillen zijn vooral duidelijk op het gebied van werkzekerheid, loon, vakantiedagen en sociale zekerheid. Tabel 2 biedt een volledig overzicht van deze vergelijking. Voor beginnende werknemers (werknemers van niveau D, zoals verduidelijkt in Tabel 2) lijken de lonen aantrekkelijker in de privésector, maar de publieke sector past een baremasysteem op basis van anciënniteit toe dat een betere progressie biedt. Werknemers in de publieke sector hebben doorgaans meer vakantiedagen en meer werkzekerheid, terwijl in de privésector vele loon- en arbeidsvoorwaarden vastgelegd zijn op sectorniveau, en die regels bieden slechts minimale bescherming. Qua sociale bescherming biedt het statutaire (dus publieke) systeem de meeste zekerheid. De meeste werknemers in de onderzochte privésectoren genieten daarentegen extra dekking van het Fonds voor Bestaanszekerheid (FBZ). In het algemeen lijken contractuele overheidsmedewerkers, tijdelijke werknemers, studenten en werknemers uit de sociale economie het meest benadeeld.

Tabel 2. Vergelijking tussen de publieke en privésector voor de geselecteerde activiteiten

Aard van de arbeidsrelatie	INTERN (PUBLIEKE SECTOR)	EXTERN (PRIVÉSECTOR)
Type aanwerving	In principe: statutair (onbepaald) In de praktijk: arbeidscontract	Arbeidscontract
Duur	Doorgaans onbepaald	Wisselt. Verplichting om opnieuw aan te werven wanneer de onderaannemer verandert (PC 121, 317 & 302)
Inkomen		
Bruto-inkomen (5 jaar anciënniteit)	Niveau D: € 2 166,77/maand	Schoonmaak (PC 121): min. € 2 067,66/maand Beveiliging (PC 317): min. € 2 300,06/maand Catering (PC 302): min. € 2 211,57/maand Bouw (PC 124): min. € 2 435,85/maand Tuinbouw (PC 145): min. € 2 142,31/maand
Stijging	Tussentijdse verhogingen (2 jaar) Promoties/baremaverhogingen	Loonschalen die de minima vastleggen De stijging is gekoppeld aan categorieën, niet aan anciënniteit
Voordelen	Vakantiegeld: 92 % van het maandloon Eindejaarspremie: € 335 + 2,5 %/jaar	Vakantiegeld: 92 % van het maandloon Eindejaarspremie ligt hoger
Arbeidstijd		
Werkuren weekbasis	op 38 uur	Schoonmaak (PC 121): 37 uur + 3 ADV-dagen Beveiliging (PC 317): 37 uur Catering (PC 302): 38 uur Bouw (PC 124): 40 uur + 12 ADV-dagen Tuinbouw (PC 145): 38 uur
Betaald verlof	35 dagen/jaar + 2 dagen anciënniteitsverlof (5/10 jaar) + 12 feestdagen (10 + 2)	20 dagen/jaar + anciënniteitsverlof (PC 124, 302 & 317) + 10 feestdagen + eindeloopbaandag (PC 317, PC 145)
Sociale bescherming		
	Sociale zekerheid voor werknemers (deels) + gewaarborgd inkomen (statutair)	Sociale zekerheid voor werknemers Voordelige extra regeling (FBZ)

Bron: [Vanroelen *et al.*, 2018]

- 23 De resultaten van deze vergelijking liggen in lijn met wat we in de casestudy's hebben benadrukt: hoewel de publieke sector doorgaans iets voordeliger lijkt dan de meeste statussen in de privésector, geldt dit voordeel zeker niet in alle gevallen of voor alle aspecten. Met deze bevinding moet afdoende rekening worden gehouden wanneer beleidsmakers bepaalde activiteiten opnieuw zouden insourcen om de arbeidsvoorwaarden van laaggeschoolde werknemers te verbeteren. In de Nederlandse RSO bijvoorbeeld waren de vakbonden betrokken bij de opstelling van een gedetailleerde overeenkomst die de arbeidsvoorwaarden regelt en waarborgt van werknemers die als gevolg van backsourcing van de privésector naar de publieke sector overstappen. Overwegingen als besparen op de loonkosten liggen vaak aan de basis van beslissingen om uit te besteden. Onderaannemers kunnen via tal van mechanismen de loonkosten effectiever verlagen. Het kan echter misleidend zijn om enkel te focussen op de directe loonkosten. In sommige gevallen kan het nettoloon namelijk hoger zijn in de privésector, zoals weergegeven in Tabel 2, maar de publieke sector biedt andere voordelen, zoals betere pensioenrechten. Werknemers zien niet altijd de indirecte of langetermijnvoordelen, of ze houden er geen rekening mee.
- 24 Een klassiek argument dat in de wetenschappelijke literatuur wordt aangehaald in het voordeel van backsourcing is de verbetering van de kwaliteit van de diensten. De interviewgegevens van onze casestudy's wijzen erop dat dit argument niet prominent is. In het algemeen waren de deelnemers positief over de kwaliteit van de diensten van externe bedrijven. Een punt dat een aantal keer werd aangehaald, is het ondervonden gebrek aan flexibiliteit van de uitbestede activiteiten. Meestal was de inhoud van de opdracht duidelijk beschreven in de specificaties (van de aanbesteding/onderaanneming), waardoor de opdracht niet kon worden aangepast zonder extra

kosten op te lopen. Dit kan toe te schrijven zijn aan een gebrek aan expertise bij het opstellen van de specificaties. Maar er werd vooruitgang geboekt, bijvoorbeeld door te werken met kaderovereenkomsten, die een flexibelere inzet van onderaannemers mogelijk maken. De discussie over de kwaliteit van de diensten houdt ook verband met het reeds besproken onderwerp van de werkinhoud voor het interne personeel. Het lijkt erop dat activiteiten die complex, kleinschalig en moeilijk beheersbaar zijn en die nieuwe taken vereisen bij voorkeur worden uitgevoerd door een intern team. Pas wanneer een activiteit beheersbaar en planbaar is, komt ze in aanmerking voor uitbesteding. Een goed voorbeeld hiervan is Leefmilieu Brussel: nieuwe parken worden eerst intern beheerd en pas in een latere fase worden specifieke tuinonderhoudstaken uitbesteed. Het bewijst allemaal dat, kwalitatief gezien, taken met een vrij hoge toegevoegde waarde wellicht het grootste potentieel voor backsourcing bieden. Voor meer routineuze taken zou de kwaliteit makkelijker kunnen worden gecontroleerd door het managementrisico (bv. zorgen dat er voldoende personeel beschikbaar is) over te hevelen naar een onderaannemer.

- 25 Zowel outsourcing als intern beheer brengen kosten met zich mee, die moeilijk in te schatten zijn en die vaak over het hoofd worden gezien bij managementbeslissingen, zoals de kosten voor het opmaken van een HR-beleid inzake aanwerving, opleiding, absentieïsme en motivatie. De insourcing van routinematige taken zal dus waarschijnlijk ook de behoefte aan interne managementfuncties vergroten. De deelnemers aan ons onderzoek wezen er evenwel op dat de outsourcing van activiteiten ook gepaard gaat met onvoorziene managementtaken die verband houden met de voorbereiding en opvolging van openbare aanbestedingen. De correcte opstelling van de specificaties vereist vakkennis die niet altijd voorhanden is in overheidsinstellingen en waarvoor experts moeten worden aangesteld. Blijkbaar doen er zich tevens meer (en duurder) juridische geschillen voor, doordat kandidaat-outsourcingbedrijven die een contract niet in de wacht wisten te slepen beroep aantekenen. De verborgen kosten hebben ook betrekking op de controle en naleving van de voorwaarden in het outsourcingcontract. Deze verborgen kosten zullen wellicht verhogen aangezien er in de overeenkomsten meer sociale en milieubedingen worden opgenomen.

3.3. Ervaring en houding van de belanghebbenden

- 26 Tijdens de diepte-interviews onderzochten we ook de houding (bezorgdheden, voorstellen en verwachtingen) van de belanghebbenden ten aanzien van een eventuele backsourcing van bepaalde diensten. Er werden twee voorstellen geformuleerd: diensten samenvoegen op gewestelijk niveau en een socialer onderaannemingsbeleid uitstippelen. Op basis van de interviews kunnen de twee grootste bekommernissen als volgt worden samengevat: “de lonen in de publieke sector zijn niet aantrekkelijk genoeg om werknemers uit de privésector aan te trekken” en “backsourcing zou alleen maar leiden tot de overdracht van jobs van de privésector naar de publieke sector” zonder dat er werkgelegenheid wordt geschept. Maar de respondenten zagen ook voordelen verbonden aan backsourcing, zoals hogere lonen, een betere coördinatie en de mogelijkheid om medewerkers te betrekken bij kwalitatief hoogstaander werk.
- 27 Bredere beleidsdoelstellingen zijn belangrijk voor beslissingen over een eventuele backsourcing. Een beslissing die louter gebaseerd is op argumenten die verband houden met kwaliteit, kostprijs of efficiëntie zou in vele gevallen in vraag worden

gesteld. Volgens de respondenten is het belangrijk om bredere doelstellingen te benadrukken, zoals de invoering van een (gewestelijk) arbeidsmarktbeleid en de verbetering van de arbeidsvoorwaarden. Wel merken ze op dat in deze context een backsourcing hand in hand dient te gaan met een duidelijke beleidsbeslissing om dergelijke normen door te zetten in publieke organisaties. Maar zelfs zulke bredere doelstellingen sluiten outsourcing als mogelijkheid niet uit, wat op verschillende manieren kan gebeuren, zoals door te richten op de sociale economie of de duurzaamheidscriteria in de specificaties van aanbestedingen te versterken. In zo'n context zal de privémarkt echter misschien niet langer geneigd zijn om diensten aan te bieden en is een alternatieve vorm van beheer mogelijk een betere keuze.

- 28 In- en outsourcing vergen een aanzienlijke overgangsfase waarmee kosten gepaard gaan. Bij insourcing moet men in gedachten houden dat de overgang van bestaande werknemers van privébedrijven naar de publieke sector een complex gegeven kan zijn. Dit geldt ook voor bewegingen in de omgekeerde richting, of wanneer een outsourcingcontract naar een ander bedrijf gaat. Men moet zich er wel van bewust zijn dat er geen garantie is dat door insourcing de loon- en arbeidsvoorwaarden erop vooruit zullen gaan voor al het voorheen externe personeel, wat voor tegenkanting kan zorgen bij de over te hevelen externen. Bovendien kan de insourcing van een activiteit op weerstand stuiten bij de interne medewerkers (met betrekking tot wat er zal veranderen voor hen) of bij het middenkader, dat zal moeten toezien op de coördinatie van de nieuwe interne activiteiten. Bovendien kunnen bepaalde juridische aspecten van publieke tewerkstelling moeilijk verzoenbaar blijken te zijn met de aard van het werk, zoals het verbod op nachtwerk. Het zou dus kunnen dat een grootschalige backsourcing ook een herstructurering van de overheidsdienst zelf vereist met het oog op de organisatie van het interne werk.

Besluit en beleidsaanbevelingen

- 29 De overdracht van de organisatie van diensten in de publieke sector van de ene vorm van beheer naar de andere is een complex gegeven dat openbaar beheer impliceert maar waarbij ook bedrijfseconomische, juridische en ruimere beleidsmatige aspecten meespelen. De casestudy's hebben ons geleerd dat iedere functie en instelling een aantal specifieke uitdagingen inhoudt die slechts deels kunnen worden veralgemeend en die vaak situatiegebonden zijn, waardoor er maar zelden volledig kan worden geanticipeerd op concrete uitdagingen. In dat opzicht lijken de Brusselse cases niet te verschillen van de algemene tegenbeweging van outsourcing naar backsourcing, hoewel ieder geval nauwelijks kan worden vergeleken. Niettemin zijn er uit ons onderzoek enkele uitdagingen naar voren gekomen, op basis waarvan we algemene vragen hebben geformuleerd die verder gaan dan onze cases. Bij het nemen van een beslissing over out- of backsourcing kunnen deze algemene vragen als volgt worden samengevat:
- 30 1. Licht alle doelstellingen expliciet toe. De vraag naar de meest geschikte vorm van beheer hangt zonder twijfel af van de doelstellingen die beleidsmakers nastreven en die vaak impliciet zijn. Wanneer er bijvoorbeeld uitsluitend wordt gefocust op kostenefficiëntie op korte termijn, zal dit waarschijnlijk leiden tot een andere keuze dan meer uitgesproken, toekomstgerichte en complexe doelstellingen, zoals een arbeidsmarktbeleid of de kwaliteit van de arbeidsvoorwaarden, die ook een rol spelen.

- 31 2. Probeer een duidelijk beeld te hebben van de inhoudelijke kenmerken van de activiteiten en taken die men wil out- of backsourcen. Wat houdt de job precies in en wat zijn de vereiste vaardigheden? Hoelang op voorhand kunnen de activiteiten worden gepland en hoeveel flexibiliteit is vereist? Wat zijn de operationele uitgaven en de bestaande regelgevingen met betrekking tot de activiteiten? En tot slot, kunnen deze activiteiten onderdeel zijn van een aantrekkelijke jobinhoud voor vaste interne medewerkers?
- 32 3. Bepaal duidelijk welke specifieke deeltaken bij een welbepaalde functie horen en werk het beheer vervolgens op basis daarvan in detail uit. Zelfs voor duidelijk omschreven activiteiten, zoals schoonmaak, kunnen deeltaken worden onderscheiden waarvoor de geschikte vorm van beheer niet noodzakelijk dezelfde is. Zo kan schoonmaak verwijzen naar het routinematige onderhoud van de kantoorruimten of naar specifiekere taken.
- 33 4. Wat zijn de mogelijke verborgen kosten van de huidige vorm van beheer? Deze verborgen kosten betreffen het beheer maar ook de personeelskosten op lange termijn. Enerzijds lijkt het erop dat er in de huidige outsourcingcontracten meestal geen rekening wordt gehouden met alle langetermijnkosten van een activiteit. Anderzijds worden, ook bij backsourcing, de mogelijke verborgen kosten zelden uitdrukkelijk in overweging genomen.
- 34 5. Wat zijn de mogelijkheden om schaalvoordelen te realiseren? Sommige activiteiten worden uitgevoerd in vele verschillende overheidsinstellingen en lenen zich dan ook goed voor een eventuele integratie in één enkele organisatie (privé of publiek), die dan van schaalvoordelen kan profiteren. Andere activiteiten zijn heel specifiek, waardoor de ruimte voor alternatieve vormen van beheer beperkter is.
- 35 6. Bij een eventuele backsourcing moeten de beleidsmakers rekening houden met de compatibiliteit van de regelgeving omtrent werknemers in de publieke sector en de manier waarop het werk georganiseerd is. Soms kunnen er juridische obstakels zijn, zoals de regelgeving inzake werkuren, loonplannen, aanwervingsprocedures en jobspecifieke wetgevingen zoals de Wet Tobbacq voor bewaking en beveiliging.
- 36 7. De gevolgen voor de desbetreffende arbeidsmarkt moeten nauwkeurig worden ingeschat. Als een beleid bijvoorbeeld als hoofddoel heeft om de arbeidskansen op een specifieke arbeidsmarkt te verbeteren, dan heeft het geen zin om werkgelegenheid te scheppen in een domein waar er al een tekort aan arbeidskrachten is.
- 37 8. Breng de vereiste overgangsmaatregelen en de gevolgen voor alle belanghebbenden in kaart, en niet enkel voor de directe betrokkenen. Een verandering qua type beheer heeft gevolgen voor zowel de interne als de externe medewerkers, maar ook voor de andere betrokken juridische entiteiten (bv. de huidige onderaannemers). Dit kan enkel worden gedaan voor ieder geval afzonderlijk, waarna de kosten en baten voor alle belanghebbenden moeten worden geëvalueerd.
- 38 9. Hou rekening met het type contract voor interne medewerkers, vooral voor jonge laaggeschoolden. De Brusselse Hoofdstedelijke Regering heeft beslist om de Jongeren­garantie te stimuleren via een beleid dat als doel heeft om elke jongere die bij Actiris geregistreerd is toegang te geven tot een stage, opleiding of tewerk­stellings­periode van één jaar, en in sommige gevallen zelfs twee jaar.⁴ Maar ook al krijgen de stagiairs die hun job graag behouden begeleiding van het Brussels Gewest, toch zorgt dit systeem soms voor frustratie omdat dergelijke contracten niet kunnen

worden voortgezet en het negatieve gevolgen heeft op het verloop en de motivatie van het personeel. De uitdaging is dus niet alleen om directe toegang te verlenen tot werkervaring en tewerkstelling, maar ook om de betrokkenen relevante, waardevolle werkvooruitzichten op langere termijn te bieden.

De auteurs bedanken het Brussels Studies Institute (BSI) voor de steun in het kader van de coördinatie van dit onderzoek, maar ook Talent.Brussels voor de financiële steun en de medewerking aan het onderzoek.

BIBLIOGRAPHIE

BOUCKAERT, Geert, PETERS, B. Guy en VERHOEST, Koen, 2010. Coordination: What is it and why should we have it? In: *The Coordination of Public Sector Organizations: Shifting Patterns of Public Management*. London: Palgrave Macmillan UK. pp. 13–33. ISBN 978-0-230-27525-6.

CHILD, John, 2015. *Organization: Contemporary principles and practice*. John Wiley & Sons. ISBN 978-1-118-77987-3.

COASE, R. H., 1991. The institutional structure of production - Nobel Lecture. In: *Essays on Economics and Economists*. Chicago: Chicago University Press.

DELOITTE LLP, 2014. Global outsourcing and insourcing survey [online]. Deloitte Group. Beschikbaar op het adres: <http://deloitte.wsj.com/cfo/files/2012/09/GlobalOutsourcingandInsourcingSurvey.pdf>

DUBE, Arindrajit en KAPLAN, Ethan, 2010. Does outsourcing reduce wages in the low-wage service occupations? Evidence from janitors and guards. In: *ILR Review*. 1 januari 2010. Beschikbaar op het adres: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001979391006300206> DOI 10.1177/001979391006300206.

GUEST, Sarah, 2018. Policy learning in times of big data analytics: The challenges of skill-based outsourcing. In: *Knowledge, Policymaking and Learning for European Cities and Regions: From Research to Practice*. Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing.

GOLDSCHMIDT, Deborah en SCHMIEDER, Johannes F., 2017. The rise of domestic outsourcing and the evolution of the German wage structure. In: *Quarterly Journal of Economics*. 1 August 2017. Vol. 132, no. 3, pp. 1165–1217. DOI 10.1093/qje/qjx008.

HERMANN, Christoph en FLECKER, Jörg, 2013. *Privatization of public services: Impacts for employment, working conditions, and service quality in Europe*. Routledge. ISBN 978-1-136-31618-0.

MUNCH, Jakob Roland en SKAKSEN, Jan Rose, 2009. Specialization, outsourcing and wages. In: *Review of World Economics*. 1 April 2009. Vol. 145, nr. 1, pp. 57–73. DOI 10.1007/s10290-009-0009-2.

PETITJEAN, Olivier en KISHIMOTO, Satoko (eds.), 2017. *Reclaiming Public Services: How cities and citizens are turning back privatisation* [online]. Amsterdam en Parijs: Transnational Institute (TNI) [Geraadpleegd op 27 maart 2019]. ISBN 978-90-70563-58-5. Beschikbaar op het adres: <https://www.tni.org/en/publication/reclaiming-public-services>

THE ECONOMIST, 2016. Keeping it under your hat. 16 april 2016.

VANROELEN, Christophe, DE WILDE D'ESTMAEL, Jonathan, DERMINE, Elise, DESCHACHT, Nick, DOTTI, Nicola Francesco, HUEGAERT, Kelly, JANSSENS, Barbara en TRIONFETTI, Maria Cecilia, 2018. Studie over de inbesteding van de in het Brusselse gewestelijke openbaar ambt uitbestede, laaggekwalificeerde beroepen. Studie onder leiding van het Brussels Studies Institute in opdracht van Talent. Brussels.

VERHOEST, Koen, PETERS, B. Guy, BOUCKAERT, Geert en VERSCHUERE, Bram, 2004. The study of organisational autonomy: a conceptual review. In: *Public Administration and Development*. 2004. Vol. 24, nr. 2, pp. 101-118.
DOI 10.1002/pad.316.

WEIL, David, 2014. *The fissured workplace*. Harvard University Press. ISBN 978-0-674-72612-3.

NOTES

1. www.rijksschoonmaak.nl
2. www.ubrijk.nl/organisatie/ubr-rbo
3. Zie [Vanroelen *et al.*, 2018] voor meer informatie en verwijzingen over het geval van de Rijksschoonmaakorganisatie.
4. Hierover publiceerde het Federaal Planbureau een interessante studie toen dit artikel werd gereviseerd. De studie is terug te vinden op <https://www.plan.be/press/communique-1914-nl->

RÉSUMÉS

Sinds de jaren 1980 zijn bedrijven en openbare besturen geneigd zich op hun kernactiviteiten te focussen en taken als IT, beveiliging, catering en schoonmaak uit te besteden. De jongste jaren zien we echter een omkering van deze tendens in vele organisaties, die sommige van deze activiteiten opnieuw intern gaan uitvoeren. Een proces dat we “backsourcing” noemen. Het doel van dit artikel is om te onderzoeken in welke mate activiteiten werden uitbesteed in de Brusselse gewestelijke besturen, wat de impact daarvan is op de betrokken medewerkers en organisaties en hoe de belanghebbenden staan tegenover een eventuele backsourcing van laaggekwalificeerde banen. In het kader van een multidisciplinair project van BSI voor Talent.Brussels hebben onze bevindingen aangetoond dat beslissingen over in- en outsourcing complex en multidimensionaal zijn en dat ze niet enkel gebaseerd mogen zijn op kostenoverwegingen.

Since the 1980s, there has been a trend for businesses and public administrations to focus on their core activities, outsourcing tasks such as IT, security, catering and cleaning services. However, in recent years, many organisations have been reversing the trend by insourcing, or “backsourcing”, some of these activities. The aim of this article is to study the extent to which activities have been outsourced in the Brussels regional administrations, its impact on workers and organisations involved, and the attitudes of stakeholders towards a possible re-internalisation of low-skilled jobs. Based on a multidisciplinary BSI project for Talent.Brussels,

our findings show that decisions about outsourcing and insourcing are complex and multidimensional, and that they should not be based solely on monetary cost considerations. Since the 1980s, there has been a trend for businesses and public administrations to focus on their core activities, outsourcing tasks such as IT, security, catering and cleaning services. However, in recent years, many organisations have been reversing the trend by insourcing, or “backsourcing”, some of these activities. The aim of this article is to study the extent to which activities have been outsourced in the Brussels regional administrations, its impact on workers and organisations involved, and the attitudes of stakeholders towards a possible re-internalisation of low-skilled jobs. Based on a multidisciplinary BSI project for Talent.Brussels, our findings show that decisions about outsourcing and insourcing are complex and multidimensional, and that they should not be based solely on monetary cost considerations.

À partir des années 1980, les entreprises et les administrations publiques ont eu tendance à externaliser des tâches, notamment les services informatiques, de sécurité, de restauration et de nettoyage, afin de se concentrer sur leurs activités principales. Cependant, ces dernières années, de nombreuses organisations ont inversé cette tendance en internalisant ou réinternalisant (« backsourcing ») certaines des tâches en question. Le présent article vise à examiner le degré d'externalisation des activités dans les administrations régionales bruxelloises, l'incidence du phénomène sur les travailleurs et les organismes concernés, ainsi que le regard porté par les parties prenantes sur l'éventualité d'une réinternalisation d'emplois peu qualifiés. Nos constatations, qui s'appuient sur un projet pluridisciplinaire mené par le BSI pour talent.brussels, font apparaître que les décisions en matière d'externalisation et d'internalisation sont complexes et multidimensionnelles, et ne devraient pas se fonder uniquement sur des considérations pécuniaires.

INDEX

Mots-clés : marché de l'emploi, politique régionale

Keywords : job market, regional policy

Trefwoorden arbeidsmarkt, gewestelijk beleid

Thèmes : 6. économie – emploi

AUTEURS

JONATHAN DE WILDE D'ESTMAEL

Jonathan de Wilde d'Estmael is docent aan de Université libre de Bruxelles (ULB), waar hij het vak Sociaal recht van het openbaar ambt doceert in het kader van de masterspecialisatie in sociaal recht. Daarnaast is hij assistent aan de UCLouvain. Hij is ook lid van de balie van Namen sinds 2004 en partner in het advocatenkantoor Sotra sinds 2018. Hij is betrokken bij vele onderzoeksprojecten. Momenteel schrijft hij een doctoraatsthesis over de overplaatsing van personeel in de publieke sector.
jonathan.dewilde[at]sotra.be

ELISE DERMINE

Elise Dermine is docent aan de Faculteit Rechten van de Université libre de Bruxelles, waar ze arbeidswetgeving en arbeidsrechten doceert. Haar onderzoek is toegespitst op kwetsbare werknemers, veranderingen in de welvaartsstaat en sociale grondrechten. Onlangs coördineerde ze samen met Daniel Dumont een speciale uitgave van het “Journal des tribunaux du travail”

over de gevolgen van de COVID-19-crisis op de ongelijkheden tussen werknemers op het gebied van tewerkstelling, gezondheid en sociale bescherming (online beschikbaar op: <https://www.larcier.com/fr/le-droit-social-face-a-la-crise-du-covid-19/>).
elise.dermine[at]ulb.ac.be

NICK DESCHACHT

Nick Deschacht is docent aan de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen van de KU Leuven en gastprofessor arbeidseconomie aan Universiteit Antwerpen. Zijn onderzoek focust op toegepaste micro-econometrie en de politieke economie van arbeidsmarkten, waarbij de aandacht vooral uitgaat naar kwesties rond discriminatie op de arbeidsmarkt en loonvorming. Hij geeft les in econometrie, methoden voor beleidsevaluatie en arbeidseconomie. Zijn recentste publicatie gaat over discriminatie op de markt voor huishoudelijk personeel in Brussel [Theys, T., Adriaenssens, S., Verhaest, D., Deschacht, N., en Rousseau, S., 2020, Disentangling language from ethnic preferences in the recruitment of domestic workers : a discrete choice experiment, *Journal of Business Research*, vol 117(1): pp. 144-151]
nick.deschacht[at]kuleuven.be

NICOLA FRANCESCO DOTTI

Nicola Francesco Dotti is senior onderzoeker in regionale economie en beleidsstudies aan de Vrije Universiteit Brussel (VUB), eenheid ECOOM. Vroeger was hij werkzaam aan de Université libre de Bruxelles (ULB) binnen het International Centre for Innovation, Technology and Education Studies (iCite). Hij focust op regionaal innovatiebeleid, EU-cohesiebeleid en kennis voor beleidsvorming. Recente publicatie: Knowledge co-production promoting policy change in time of decentralisation: a comparison of two cases from Brussels (samen met Paola Coletti, *Local Government Studies*).
Nicola.Dotti[at]vub.be

KELLY HUEGAERTS

Kelly Huegaerts (1988) studeerde sociologie aan de Vrije Universiteit Brussel, waar ze in juni 2012 afstudeerde als master in de sociologie. In 2016 behaalde ze een master in de kwantitatieve analyse in de sociale wetenschappen aan de KU Leuven. Sinds juni 2013 is ze verbonden aan de onderzoeksgroep Interface Demography van de VUB, waar ze begon aan een doctoraatsonderzoek naar het verband tussen werkloosheid en mentale gezondheid bij Brusselse jongeren onder begeleiding van prof. dr. Christophe Vanroelen (VUB).
Kelly.Huegaerts[at]vub.be

BARBARA JANSSENS

Barbara Janssens behaalde een master in de sociale economie. Ze doceerde statistiek en werkte als onderzoeker aan de KU Leuven en de Vrije Universiteit Brussel (VUB), waar ze binnen het domein van de arbeidseconomie onderzoek verrichtte naar de vierdagenwerkweek, de overgang van secundair onderwijs naar lerarenopleiding en het backsourcen van voorheen uitbestede banen in de publieke sector.
janssens.barbara1[at]gmail.com

MARIA CECILIA TRIONFETTI

Maria Cecilia Trionfetti is assistent binnen de masteropleiding in de arbeidswetenschappen en doctoraatsstudent aan de Université Libre de Bruxelles. De afgelopen jaren specialiseerde ze zich in de sociologie van gezondheid op het werk. Haar onderzoek is toegespitst op de sociologische

analyse van strategieën voor de aanwending van collectieve kennis om beroepsrisico's en werkgerelateerde ziekten zichtbaar te maken. Recentste publicatie: [Trionfetti, M.-C., Bingen, A., Martinez, E., Vanroelen, C., De Moortel, D., Gevaert, J. et Van Aerden, K., 2020. Dispositifs numériques et flexibilité spatio-temporelle : analyse des risques professionnels au croisement des données qualitatives et quantitatives, *revue Travail Emploi Formation*, nr 15, nog te verschijnen].
maria.trionfetti[at]ulb.ac.be

CHRISTOPHE VANROELEN

Christophe Vanroelen is docent en directeur van Interface Demography, een onderzoekscentrum dat verbonden is aan de vakgroep Sociologie van de Vrije Universiteit Brussel. Hij behaalde een doctoraat in de sociale gezondheidswetenschappen en masterdiploma's in de sociologie en toegepaste sociaal-wetenschappelijke statistiek. Hij werkte mee aan verschillende onderzoeksprojecten rond sociaal-economische gezondheidsongelijkheden, gezondheid op het werk en arbeidskwaliteit. Zijn huidige onderzoek focust vooral op de kwaliteit van werk en tewerkstelling als bepalende factoren voor gezondheid en welzijn bij werknemers.
Christophe.Vanroelen[at]vub.be