

Agora

N° 84

NOVEMBER 2020

THE MAGAZINE OF THE EUROPEAN
AND INTERNATIONAL PUBLIC SERVICE

CRISIS MANAGEMENT :

LESSONS AND CONSEQUENCES OF COVID-19
ON THE ROLE OF THE EUROPEAN PUBLIC ADMINISTRATION



POPULISM 4.0
AND DECENT
DIGIWORK

POST COVID-19 :
HOME OFFICE
CONSIDERATIONS

COVID, IO'S, STAFF
REPRESENTATION AND
UNION RIGHTS



Union
Syndicale
Fédérale

Union Syndicale
Institutions du Service public
européen et international
Av. des Gaulois, 36
1040 Bruxelles
Tél.: 02 733 98 00
Fax: 02 733 05 33

Editorial Assistant :
Noémie Mertens

Editor :
Roberto Righetti

Publisher :
DexVille
<https://dexville.be/fr>

Image cover by Ananass
stock.adobe.com

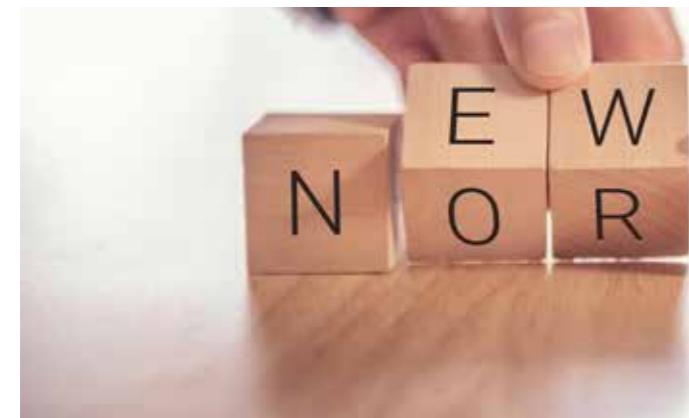
Tirage :
4,725 ex.

Distribution :
European and International
Public Service Institutions



SOMMAIRE

- 3 Editorial
- 17 Post Covid-19 : Home office considerations
- 5 Populism 4.0 and Decent Digiwork
- 8 Results of the Agora survey
- 13 Le paysage après la tempête
- 15 Interview de M. Luis Deleito



5 POPULISM 4.0 AND DECENT DIGIWORK



16 POST COVID-19 / HOME-OFFICE CONSIDERATIONS



20 COVID, IOS, STAFF REPRESENTATION AND UNION RIGHTS



EDITORIAL

- 30 EPSO training courses during confinement
- 31 Le talent screener, qu'est-ce que c'est ?
- 23 Plus qu'une gestion de crise
- 33 USB Disputes Board: an Organ in Need of Member Support
- 28 Surviving or thriving
- 35 Tristes nouvelles

L'année 2020 passera à l'histoire comme l'année du COVID-19. Elle marquera peut-être, à l'instar de 1648 ou 1789, le début d'une nouvelle ère, celle de la « nouvelle normalité ». Quoi de plus normal, donc, que ce numéro d'Agora soit dédié aux leçons et aux conséquences du COVID-19 sur le rôle de l'administration publique européenne (APE) ?

Si le sujet paraît évident, son développement pourrait faire l'objet d'une thèse de doctorat. Qu'on se rassure, il n'est pas question ici d'en faire autant. Il s'agira surtout, par le biais d'une série d'articles, de mieux cerner le sujet, d'identifier un certain nombre de leçons et de conséquences de la crise et de pouvoir esquisser à grands traits quelques solutions et suggestions. Un premier travail de défrichage, autrement dit.

Une première question vient à l'esprit. Qu'entend-on ici par administration publique européenne ? La question paraît banale et tout le monde a une idée plus ou moins vague de ce que cela signifie. Mais voilà, si on veut aller de l'avant et aborder d'une façon sérieuse le sujet de ce numéro, « une idée plus ou moins vague » reste un peu trop... vague ! On entendra alors par administration publique européenne l'ensemble de toutes les institutions et offices inter-gouvernementaux européens, qu'ils fassent partie de l'UE ou non. C'est donc une définition large de l'expression, et non pas l'acception courante limitée aux bureaux et aux agences de la Commission.

Une deuxième question s'impose alors : si l'on veut pouvoir analyser voire même quantifier l'impact et les conséquences du COVID-19 sur le rôle de l'APE, il faut d'abord déterminer quel est son rôle actuel. Ce rôle a fluctué et continue de fluctuer au gré des années, des saisons, des différents gouvernements, des dirigeants européens en charge, des élections, des crises économiques, politiques et sociales, etc.

Ce rôle est-il purement administratif ou (quasi-)politique ? Autrement dit, est-ce que les Etats européens ont-ils dévolu une partie de leur souveraineté à l'administration publique européenne ? La réponse ne peut-être à mon avis que positive, car les Etats européens ont bel et bien délégué dans beaucoup de domaines (affaires communautaires, commerce extérieur UE, recherche, marques, brevets, espace, etc.) une partie de leur souveraineté à l'APE, même s'ils gardent un droit de regard et leur dévolution n'est en fait qu'un prêt. En effet, ils sont toujours libres de sortir de l'UE ainsi que des autres institutions et offices européens. Certaines des institutions européennes sont d'ailleurs clairement politiques, comme le Parlement européen, élu au suffrage universel.

Au final, le rôle de l'administration publique européenne, en particulier de l'UE, couvre les trois pouvoirs traditionnels réservés aux Etats : (1) Exécutif (e.g. Commission UE), (2) Législatif (e.g. Commission UE, Parlement UE et Conseil UE collégiateurs), (3) Judiciaire (e.g. CJUE).



Il est donc évident que le rôle de l'APE dans son ensemble ne se limite pas à une fonction simplement administrative, mais qu'elle a aussi un rôle (quasi-)politique. L'APE a par conséquent une certaine liberté d'action vis-à-vis des Etats membres, mais aussi, de par ce fait même, une responsabilité envers tous les citoyens européens de mener à bien sa mission que l'on peut résumer en ces termes : « assurer, directement ou indirectement, le maintien de la paix en Europe et favoriser, directement ou indirectement, le progrès économique et social ». Il va de soi que l'APE doit être en mesure de mener à bien cette mission, même en temps de crise, et qu'elle doit faire tout son possible pour y parvenir en tout temps.

La responsabilité de l'APE s'étend en outre à tous ses fonctionnaires et employés. Elle a en particulier le devoir de prendre soin d'eux, dans la même mesure que les Etats membres, étant donné qu'elle les remplace juridiquement, du moins en partie. A fortiori, ce devoir de sollicitude doit être garanti, voire même renforcé en cas de crise majeure, comme la présente que nous rencontrons.

Il y a donc deux volets dans le rôle de l'APE : un premier plus général qui s'adresse aux Etats membres et aux citoyens européens (directives, etc.) et un deuxième, non moins important, car c'est celui qui lui permet de mener à bien sa mission de manière efficace, qui concerne son fonctionnement interne et la gestion de son personnel.

Les principaux articles de ce numéro d'Agora traitent de ces deux volets en relation avec les impacts du COVID-19, et cela, à différents degrés¹.

Steve Bainbridge préconise que l'Europe devienne plus résiliente pour faire face aux situations de crise et à la montée des nationalismes. Cette résilience ne sera atteinte que par le biais d'une plus grande équité entre les travailleurs et les classes sociales et pas seulement grâce à l'efficacité économique.

Dans la même optique, Maria Mexi envisage de construire un monde meilleur après la pandémie grâce à un avenir du travail plus juste, une digitalisation décente du travail et un dialogue social renforcé dans le cadre de l'économie numérique.

Daniela Simionescu cherche à trouver dans l'expérience récente des indications claires pour le futur. Elle identifie plusieurs sujets méritant d'être débattus : développer une culture de confiance dans les organisations, trouver un sens à son travail, développer sur le long terme une approche centrée sur le personnel et renouveler le dialogue social.

Peter Kempen analyse l'impact social, sur la santé et la sécurité du travail à domicile à grande échelle. L'ère du post-COVID-19 exigera une législation nouvelle, plus adaptée et

entraînera un grand besoin de participation des syndicats et des représentations du personnel. La situation des organisations de service public international devra faire l'objet d'une attention spéciale dû à leur statut juridique particulier.

Juan-Pedro Perez-Escanilla se pose la question suivante : face à la digitalisation et les nouvelles technologies (blockchain...), le rôle d'intermédiation du syndicat et de la représentation du personnel est-il en danger ? Il invite à constituer un groupe de réflexion sur le sujet. Une entrevue d'un syndicaliste espagnol sur le télétravail est jointe à cet article.

Maria Teresa Juarez Colera met en garde contre la désintégration du tissu social en milieu de travail suite au COVID-19. Elle dénonce notamment ses conséquences sur la capacité des employés à se regrouper et à se défendre ainsi que sur la capacité du syndicat et de la représentation du personnel à les représenter, en particulier dans les organisations internationales.

Finalement, un article résume et commente les résultats du sondage sur le coronavirus, auquel vous avez été nombreux à participer.

La crise du coronavirus a eu et continue d'avoir un énorme impact sur la société et sur notre façon de vivre et de penser. Ses conséquences sur le long terme, en particulier sur le rôle de l'administration publique européenne, ne seront entièrement connues que dans un avenir plus ou moins proche. Pour l'instant, la place n'est qu'aux conjectures et aux projections.

Toutefois, une chose est certaine : l'administration publique européenne doit, si elle veut asseoir sa crédibilité avant qu'il ne soit trop tard, profiter de l'opportunité qui se présente pour prendre finalement conscience de la pleine mesure de ses responsabilités et de ses devoirs face au citoyens européens, aux Etats membres, et face à ses propres fonctionnaires et employés.

Par conséquent, dans le cadre de l'autonomie et des pouvoirs qui lui sont octroyés, l'administration publique européenne devra assumer activement un rôle de guide pour mener à bien sa mission. Les syndicats et les représentations du personnel de l'APE devront, quant à eux, tout mettre en œuvre pour qu'elle y parvienne, en particulier en ce qui concerne le droit du travail.

Bonne lecture !



ROBERTO RIGHETTI

Rédacteur en chef de cet Agora,
Membre du Bureau Fédéral USF
et Membre du Bureau SUEPO-TH.



¹ Vu les recoupements avec les sujets des Agoras 80 (Solidarité), 81 (Digitalisation) et 82 (Nationalisme), il peut être utile de s'y référer.



POPULISM 4.0 AND DECENT DIGIWORK

With the need for global cooperation and technocratic expert-driven responses, all in response to an unprecedented health crisis, several analyses were quick to conclude that Covid-19 would “kill”¹ populism. But it may be premature to assume that this crisis will eradicate populism altogether, as many speculate. A number of key developments in the post-Covid-19 digital era may indeed point to a strong “comeback scenario” for populism to which we need to be alert.

THE GIG ECONOMY DIVIDE

As a result of the pandemic, companies will become increasingly eager to lower labour costs by outsourcing work to flexi-digiworkers in the gig economy. This development may further accelerate a divide which already existed before the pandemic – that between well-paid, high-end freelance workers (e.g. digital marketing specialists or management consultants) and lower-paid flexi-digiworkers often linked to digital platforms, such as ride-hailing and food delivery. Those

¹ Walter Russell Mead, “Will Coronavirus Kill Populism?”, The Wall Street Journal, <https://www.wsj.com/articles/will-coronavirus-kill-populism-11585004780>

² Ben Chapman, “Brexit: Rise of the Gig Economy in the UK Fuelled Decision to Leave EU, MPs Told”, Independent, <https://www.independent.co.uk/news/business/news/brexit-latest-news-gig-economy-uk-fuelled-decision-leave-eu-european-union-mps-tim-roache-gmb-a7654206.html>

³ ILO Monitor: COVID-19 and the World of Work, Third edition (29 April 2020), https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_743146.pdf

low-paid gig economy workers have been hugely affected by the Covid-19 crisis worldwide and the “anaemic” coverage of social protection. Addressing the gig economy divide is crucial, as it can potentially intensify grievances which may generate anger and political discontent. It is no accident that people that work at the margins of the new gig economy are those that vote for choices supported by populist forces.²

LOCKDOWN WINNERS AND LOSERS

According to the latest ILO data, nearly half of the global workforce is at risk of losing livelihoods and more than 436 million enterprises face serious disruption following the “lockdown”. That translates into the loss of 305 million jobs.³

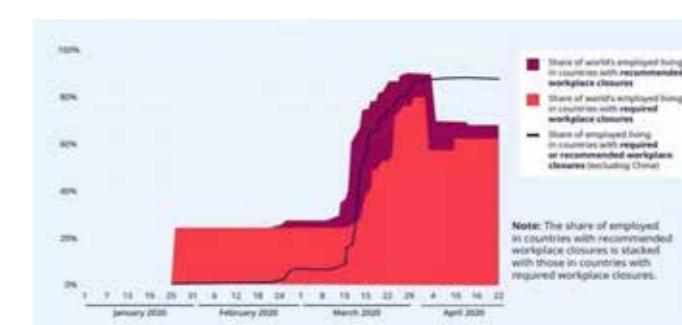


Figure 1: Impacts of recommended and required workplace closures on employment in countries applying such closures (as of 22 April 2020).
Credit: ILO

These impacts are uneven as lockdowns have generated new socio-economic divides in a whole series of countries and regions: between workers “Inside and With” (in safe jobs, with the ability to telework during the lockdowns and the main recipients of governments’ recent financial aid packages) and those “Outside and Without” (non-standard, informal and atypical workers including the low-paid flexi-digiworkers in the gig economy, who during the lockdowns lost their jobs and income and were left without adequate protection).⁴

Those “Outside and Without” have found themselves heavily impacted, as the pandemic has intensified many of the failures of the “old normal” of the previous global crisis. Inequality has been growing since then, affecting more than two-thirds of the globe and reaching unprecedented levels.⁵ As the crisis unfolds, only one in five unemployed people globally can count on unemployment benefits, while a striking 55 percent of the world’s population have no social protection coverage whatsoever.



Figure 2: Unemployment protection schemes, by type of scheme. Credit: ILO

The persistence of lockdown divides and inequalities will strongly depend on the impact of countries’ rising debt burdens in the recovery phase, in conjunction with the impact of labour market disruptions defined by the “Fourth Industrial Revolution”. Predictions show that even if automation and digitalisation will not permanently destroy jobs, certain groups of workers will still face serious dislocation and transitions of unemployment as they will need to move to new occupations and sometimes new geographical locations.⁶

POPULISM ON THE DAY AFTER

The degree of tolerance of coronavirus-induced disparities in the post-Covid-19 digital world will be critical. Albert Hirschman uses the analogy of a traffic jam in a two-lane tunnel to explain how people respond to inequality: people stuck in the left-lane will feel better once they see that a car in the right lane starts to move. This initial gratification is known as the “tunnel effect”. Yet, such gratification will fade rapidly if it becomes apparent that only the cars in the right lane are moving. According to Hirschman, those left out in the process of economic growth may better tolerate increasing inequality if they anticipate that their lot is likely to improve soon. Otherwise, their frustration may breed social unrest.

Hirschman’s analogy provides valuable insights for understanding what may happen in our post-pandemic digital economies the day after, once the tunnel effect is over. If inequalities are not addressed, populists are likely to benefit from the frustration generated by the unequal future of work. A new brand of populism, Populism 4.0, would thrive on the persistent failure to address the vulnerabilities created by the Fourth Industrial Revolution and the added economic inequity generated by the Covid-19 crisis.

The rise of populists in recent years has been driven by a narrative of communities and groups of people permanently left behind by economic and social dislocations. Populism 4.0 could take various forms and shapes. It could link softer or harder anti-tech rhetoric to the various “anti-” narratives that dominated the pre-pandemic era, turning debates on the future of work into emotionally charged battlefields. For instance, drawing linkages with climate change, populist arguments could brand the digital revolution as an elitist hoax, blaming global and national elites for “hyper-digitalisation” and demonising all sorts of technological progress. In Europe, populism 4.0 could evolve differently depending on domestic contexts, but its potential interplay with the complex dynamics of “democracy-demography” could constitute a major challenge. As illustrated by a recent survey⁷, 53 percent of young Europeans (aged 16–29) doubt democracy’s capacity to deliver change (e.g. address climate change), placing greater trust in authoritarian states. This finding is alarming as it coincides with bleak employment prospects for young people in Europe, but also worldwide, that could fuel social unrest: more than one in six young people has been forced to stop working since the Covid-19 crisis began, while more than three-quarters of those in employment were in informal jobs including in the digital gig economy.⁸

These developments send an important message: the complex dynamics of demography, technology and populism unfolding in the post-pandemic era will prove crucial for the future of our democracies. Rather than allowing the future of work to become part of the 2020s populist playbook, we need reforms – now.

WILL WE BUILD A BETTER WORLD AFTER THE PANDEMIC?

In shaping the post-Covid-19 future of work, we must not allow our labour market structures and social policies to weigh unfairly on the most vulnerable citizens. If the structures and policies remain unaffected, there is a very real risk that populists will gain additional strength, mobilising their usual strategies of dividing societies and denigrating opposition voices if they do not conform to their preferred narrative of the “future of work”.

4 ILO Monitor: COVID-19 and the World of Work, first edition (18 Mar. 2020), https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/WCMS_738753/lang--en/index.htm

5 United Nations (2020), World Social Report 2020: Inequality in a Rapidly Changing World. Department of Economic and Social Affairs

6 James Bessen, 2019, “Automation and Jobs: When Technology Boosts Employment”, Vox, <https://voxeu.org/article/automation-and-jobs-when-technology-boosts-employment>

7 Timothy Garton Ash, “A Better World Can Emerge after Coronavirus. Or a Much Worse One”, The Guardian, <https://www.theguardian.com/world/commentisfree/2020/may/06/better-world-coronavirus-young-europeans-democracy-universal-basic-income>

8 Preventing Exclusion from the Labour Market: Tackling the COVID-19 Youth



In fighting the pandemic, governments have so far “followed the experts”. However, technical knowledge alone will not resolve the complex issues outlined above; we need both: data and transformative vision. Technical but also “emancipatory” knowledge – in a Habermasian sense, this means self-reflection and critical questioning of the social systems within which we live.

As I write in a recent article⁹, decent digiwork is a vision of full participation in a digital-work future which affords self-respect and dignity, security and equal opportunity, representation and voice. It is about refitting our labour markets, social-protection and welfare systems and making sure everyone has the ability to realise the human right to social security. If the unprecedented fiscal interventions recently announced by governments worldwide¹⁰ are used to close social protection gaps beyond the crisis¹¹, and make the vulnerable less vulnerable, we could set the world on a considerably different longer-term trajectory.

Above all, we need to bring social dialogue within the scope of the digital economy and work.¹² The examples of collective and other agreements signed so far by digital platforms and labour unions in several countries in Europe, setting hourly minimum wages, protection in case of dismissal and social security provisions, not only show that social dialogue is flexible enough to accommodate the challenges of tomorrow, but also that innovation is not incompatible with employment protection.

For the digital age, a return to a pre-Covid-19 “normal” is not an option. Only a fairer future of work can make our societies less fragmented and our democracies more resilient, rather than vulnerable, to populism rebranded.

DR MARIA MEXI

Maria specialises in digital labour markets, digital work and the gig economy. She is a consultant at the International Labour Organization (Geneva) and affiliated with the Graduate Institute—Albert Hirschman Centre of Democracy, the University of Geneva Political Science Department and the United Nations Research Institute for Social Development. She is co-editing the volume “Protecting Workers in the Gig Economy: A Comparative Empirical Analysis”, forthcoming from Edward Elgar.



Employment Crisis, ILO policy brief, https://www.ilo.org/emppolicy/pubs/WCMS_746031/lang--en/index.htm

9 Maria Mexi, “The Future of Work in the Post-Covid-19 Digital Era”, <https://www.socialeurope.eu/the-future-of-work-in-the-post-covid-19-digital-era>

10 McKinsey & Company (2020), “The \$10 Trillion Rescue: How Governments Can Deliver Impact”, <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/the-10-trillion-dollar-rescue-how-governments-can-deliver-impact>

11 Sharan Burrow (2020), “Social Protection Systems Underpin the Most Successful Government Responses to COVID-19”, Medium, <https://medium.com/@SharanBurrow/social-protection-systems-underpin-the-most-successful-government-responses-to-Covid-19-ba121815a4b2>

12 Maria Mexi (2019), “Social Dialogue and the Governance of the Digital Platform Economy: Understanding Challenges, Shaping Opportunities”, https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/departments-and-offices/governance/dialogue/WCMS_723431/lang--en/index.htm



RESULTS OF THE AGORA SURVEY

CORONAVIRUS IN THE EUROPEAN PUBLIC SERVICE

Although the survey was completed only by a fraction of all the USF members and its affiliate unions, the sheer number of the respondents and their distribution among the different European IOs support its significance and credibility as a fair image of the feelings of all the staff of the European Public Administration.

The following points are particularly worth to be noted (% data rounded up to the closest integer):

Almost 60% of the respondents are working from home on a regular basis (Q.5)

- 1 About 31% say that the workload and/or work hours has increased significantly (Q.6)
- 2 Around 46% feel more work-related stress since the beginning of the crisis (Q.7)
- 3 67% think that their organisation has not implemented a clear policy to reduce overload induced by the crisis (Q.8)
- 4 42% has/had to take care of children while working from home (Q.9)
- 5 15% say that their manager was not comprehensive enough of not at all during the crisis (Q.10)
- 6 11% felt not connected to their colleagues, while 62% felt more or less connected to their colleagues during the crisis (Q.11)
- 7 56% has or had no office space at home (Q.12)
- 8 In 21% of the replies, the organisation did not provide the necessary equipment for teleworking (Q.13)
- 9 34% cannot/could not easily disconnect outside working hours (Q.14)
- 10 64% considers teleworking as a regular advantage afterwards (Q.15)

Despite the fact that a vast majority of the respondents considers teleworking as a regular advantage afterwards, these results are alarming! They clearly indicate that since the beginning of the crisis **a significant part of the staff had to cope with a higher workload or more working hours (31%)**, **and/or an increase in work-related stress (46%)**. **Another significant part of the staff cannot easily disconnect outside working hours (34%)** and the great majority of the staff (73%) felt, respectively, not connected (11%) or more or less connected (62%) to their colleagues.

The consequences of these crisis-related problems on the health and on the psychosocial well-being of a significant part of the staff can be disastrous in the medium and long run. Furthermore, we should not forget that this survey was conducted about only six months into the crisis, mostly during the summer months. We can only guess that the problems will inflate with time should the crisis situation stay the same.

It is interesting to read and summarize the comments to questions 7 to 15. They somewhat specify better and nuance the picture given by the pure numerical results of the survey. Positive and negative comments are on the whole somewhat balanced. We will in the following only refer to some aggregate critical comments that could explain the alarming results of the survey.

The survey ran from 18-06-2020 till 21-09-2020. It consisted of 15 multiple choice and 2 open questions. It was completed by 926 respondents.

Here is a short summary of the results:

A. MULTIPLE CHOICE QUESTIONS (QUESTIONS 1-15)

The most important results from the Staff point of view have been highlighted:

1. ARE YOU A:

- | | |
|----------|-------|
| a. Woman | 47,1% |
| b. Man | 51,8% |
| c. X | 1,1% |

2. HOW OLD ARE YOU ?

- | | |
|------------|--------|
| a. 20-30 y | 1,4% |
| b. 31-45 y | 28,2 % |
| c. 46-55 y | 43,5 % |
| d. 56-65 y | 26,9% |

3. FOR WHICH EUROPEAN INSTITUTION/ORGANISATION DO YOU CURRENTLY WORK ?

- | | |
|---------------------------|-------|
| a. European Commission | 27,9% |
| b. European Patent Office | 25,7% |
| c. Eurocontrol | 16,8% |
| d. Council of the EU | 12,1% |
| e. Agencies | 7,6% |
| f. EUCJ | 4,5% |
| g. Others | 5,4% |

4. DID YOU WORK FROM HOME DURING THE CORONAVIRUS CRISIS ? (I.E. AT LEAST SOMETIMES)

- | | |
|--------|-------|
| a. Yes | 95,7% |
| b. No | 4,3% |

5. WHAT IS YOUR CURRENT WORKING SITUATION ?

- | | |
|---|--------------|
| a. Working from home | 58,6% |
| b. Working at the office | 16,6% |
| c. Both : working from home and at office | 24,6% |

6. HAVE YOUR WORKLOAD OR WORK HOURS INCREASED ?

- | | |
|-----------------------------------|--------------|
| a. No | 8,5% |
| b. Same as before | 60,8% |
| c. Increased significantly | 30,7% |

7. DO YOU FEEL MORE WORK-RELATED STRESS SINCE THE BEGINNING OF THE CORONA VIRUS CRISIS ?

- | | |
|-----------------|--------------|
| a. Yes | 46,2% |
| b. No | 45,5% |
| c. More or less | 8,3% |

8. HAS YOUR ORGANISATION IMPLEMENTED A CLEAR POLICY TO REDUCE...THE OVERLOAD... ?

- | | |
|-----------------|--------------|
| a. Yes | 24,7% |
| b. No | 66,5% |
| c. More or less | 9,0% |

9. HAVE YOU HAD TO CARE FOR YOUR CHILDREN WHILE WORKING FROM HOME ?

- | | |
|-------------------|--------------|
| a. Yes | 41,8% |
| b. No | 33,3% |
| c. Does not apply | 24,9% |

10. WAS THE MANAGER COMPREHENSIVE DURING THE CORONAVIRUS CRISIS ?

- | | |
|----------------------------------|--------------|
| a. Extremely comprehensive | 38,6% |
| b. Relatively comprehensive | 45,2% |
| c. Not very comprehensive | 11,8% |
| d. Not comprehensive at all | 4,3% |

11. DO/DID YOU FEEL CONNECTED TO YOUR COLLEAGUES WHILE WORKING FROM HOME ?

- | | |
|------------------------|--------------|
| a. Yes | 27,1% |
| b. More or less | 61,8% |
| c. No | 11,1% |

12. DO YOU HAVE YOUR OWN OFFICE SPACE AT HOME ?

- | | |
|--------------|--------------|
| a. Yes | 44,4% |
| b. No | 55,6% |

13. DOES/DID YOUR EMPLOYER PROVIDE THE NECESSARY EQUIPMENT FOR TELEWORKING ?

- | | |
|--------------|--------------|
| a. Yes | 61,0% |
| b. No | 21,3% |
| c. Other | 17,7% |

14. DO YOU FEEL YOU CAN/COULD EASILY DISCONNECT OUTSIDE WORKING HOURS ?

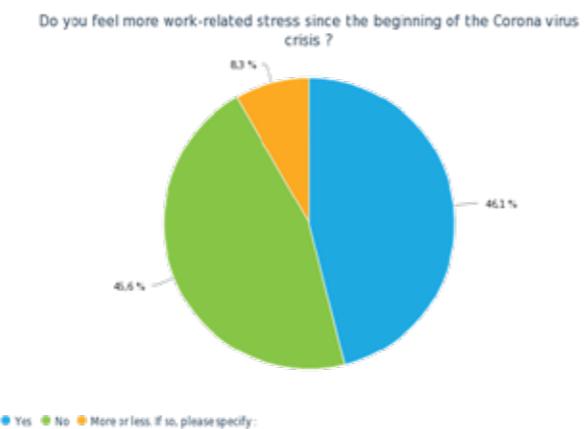
- | | |
|------------------------|--------------|
| a. Yes | 51,6% |
| b. More or less | 14,2% |
| c. No | 34,3% |

15. WOULD YOU CONSIDER TELEWORKING AS A REGULAR ADVANTAGE AFTERWARDS ?

- | | |
|------------------------|--------------|
| a. Yes, totally | 64,0% |
| b. Definitively no | 11,0% |
| c. Yes and no | 25,0% |

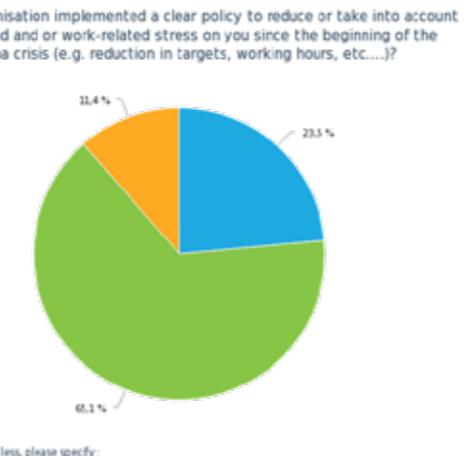
CONCERNING QUESTION 7 (FEELING OF MORE WORK-RELATED STRESS):

- More stress at the beginning, because of IT problems and adaptation period
- Explosion of emails and meetings
- More time pressure due to childcare and following kids online
- You are expected to deliver work efficiently and on time, without having the proper tools
- It is difficult to stop working as emails arrive at any time
- Difficult to conciliate personal and professional life
- IT problems, teleworking not adapted, constant updating of E-tools
- After a few months of teaching online, I was exhausted
- Weekends have, at time, been quite busy with work
- Stress induced by missing personal contacts, and team meetings



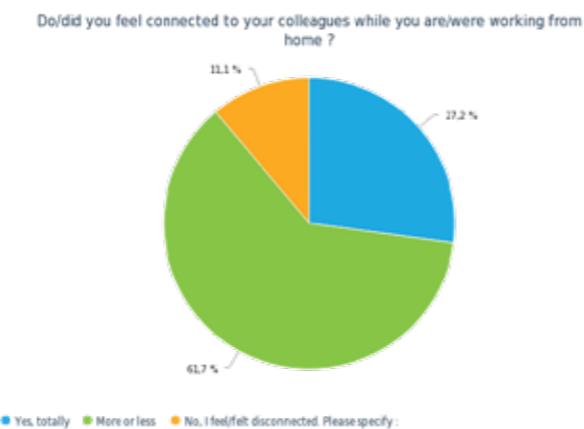
CONCERNING QUESTION 8 (HAS YOUR ORGANISATION IMPLEMENTED A CLEAR POLICY...?):

- Nothing was said about not meeting our annual targets
- My team leader keeps putting pressure
- Yes, but not sufficiently: limited reduction in targets
- No, policy depends on the manager
- Unclear if employees with young children could have a reduced workload
- Acknowledgement that the situation affects you, but no clear written policy



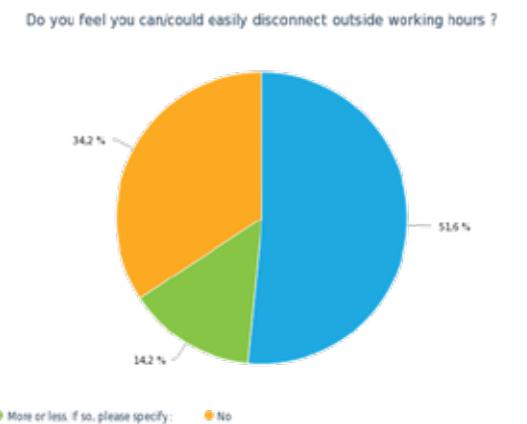
CONCERNING QUESTION 11 (DO/DID YOU FEEL CONNECTED WITH YOUR COLLEAGUES ...?):

- Colleagues too busy or unable to communicate effectively
- Difficult to be in contact, when you cannot just stop by and say hello
- My manager has not organised any team meeting during the lockdown
- Missing the exchange of knowledge, informal communication is missing a lot
- Bearable at the beginning, but now I do not feel a sense of belonging anymore
- Webex video meetings disrupt productivity and deprive one of informal discussions
- Connected only to close team. Disconnected from other departments and colleagues
- A few ViCo meetings do not replace daily face to face contact



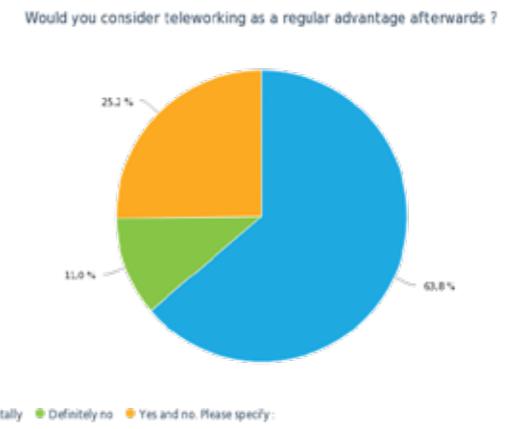
CONCERNING QUESTION 14 (DO YOU FEEL YOU CAN/EASILY DISCONNECT ... ?):

- Difficult to disconnect when working hours are mitigated with private time
- While taking care of my kids during the day, I had to work in the evenings
- With a company laptop at home, I tend to work in the weekends/evenings
- Since you are at home, the desk is in any other room
- To help achieve targets, servers are available until midnight
- Difficult to stop in due time, and tendency to continue working late in order to have less tasks the next day



CONCERNING QUESTION 15 (WOULD YOU CONSIDER TELEWORKING AS A REGULAR ADVANTAGE?):

The replies and the comments to this question were quite positive on the whole. The great majority of the respondents were in favour of partial teleworking (between 2 to 3 days per week), with almost no one in favour of full teleworking or completely against. Many of them asked for clear rules, an ergonomic equipment and connectivity, the possibility to do it on a voluntary basis, and to have the choice to adapt the schedule. Some asked for the possibility to telework from their home country some part of the year.



B. OPEN QUESTIONS (QUESTIONS 16, 17)

CONCERNING QUESTION 16: "HOW DID/DO YOU COPE WITH THE CURRENT WORKING SITUATION ?"

Overall the comments of this question are quite balanced and positively-minded. As before, we will only summarize the aggregate most critical comments to understand the alarming results of questions 6 to 14:

- Complicated because no social relations: I felt isolated and disconnected
- Difficult at start but was able to adapt
- It was very hard to transfer big meetings and trainings into virtual meetings
- Unjustified pressure from management to reduce costs
- With great difficulty: early starts and late nights, because of childcare
- Difficult to work on small screens at home, IT problems
- Difficult, due to excessive and increased control by hierarchy
- I miss the face to face contact with colleagues
- Difficult: working during the night to compensate for household and children
- Reduction in workforce due to blocked recruitments, which causes more workload
- My work-life balance is out of balance: difficult to cope with domestic works
- Food and health is a concern since there is no warm food in the office
- Had to work evenings and nights to do my work, gained a lot of weight
- Working like crazy, since it was the only possible answer
- Fed up to see my colleagues only through the computer
- I am an interpreter: hard to really work from home
- Stressed, disconnected, more tired. I had a burnout. Very tiring to combine household, home-schooling and work
- Psychologically not feeling well: difficulty in separating home and work
- Isolation is extremely difficult (people living alone)
- Difficult to meet targets and the quality of work suffers
- Difficult situation as a restructuration plan is being prepared by my DG
- I do not agree having been forced to come back on site so early
- Difficult situation because not being able to telework from long distance

Although these are only some of the comments to question 16 and the majority of the respondents to this question managed relatively well during the COVID-19 crisis, the comments above should be taken very seriously, and show that at least a part of the respondents are in a critical situation which risks to deteriorate in the near future. It would be interesting to run a follow-up of the present survey in six month time.

CONCERNING QUESTION 17: "WHAT DO YOU THINK YOUR ORGANISATION COULD/SHOULD HAVE DONE BETTER IN THE MANAGEMENT OF THE CORONA CRISIS ?"

This was probably the most important question of the survey since it can help finding solutions for the future. 835 people made a comment or a suggestion. Here are some of them (aggregated):

- Stop putting all the pressure on workers, reduce workload
- Not adding to the crisis by reducing salaries and allowances
- Make a more comprehensive risk assessment
- Develop a common approach to teleworking among different IOs
- Have a clear, timely, structured and consistent HR communication policy
- Be prepared, plan ahead a crisis scenario, better respect for the governmental rules
- Organize better medical services, increase their resources and reachability
- Encourage staff to telework rather than forcing them to return to their offices
- Better solidarity dialogue with social partners would have caused less stress
- Have a more harmonized internal policy
- Treat staff with respect and respect the rule of law
- Allow teleworking abroad with no limitation
- Hire more permanent staff, more empathy for staff, more caring attitude
- Provide better IT equipment for teleworking, care for ergonomics
- Have a more proactive approach involving the staff
- Be consistent in applying the workflow of the recommended measures
- Take into account the special needs of particular categories
- Allow extra parental leave to support home-schooling of children
- Provide more options for childcare, clear policy for single parents
- Reduce targets now, focus on quality of service
- Provide masks for the personnel
- Keep people connected

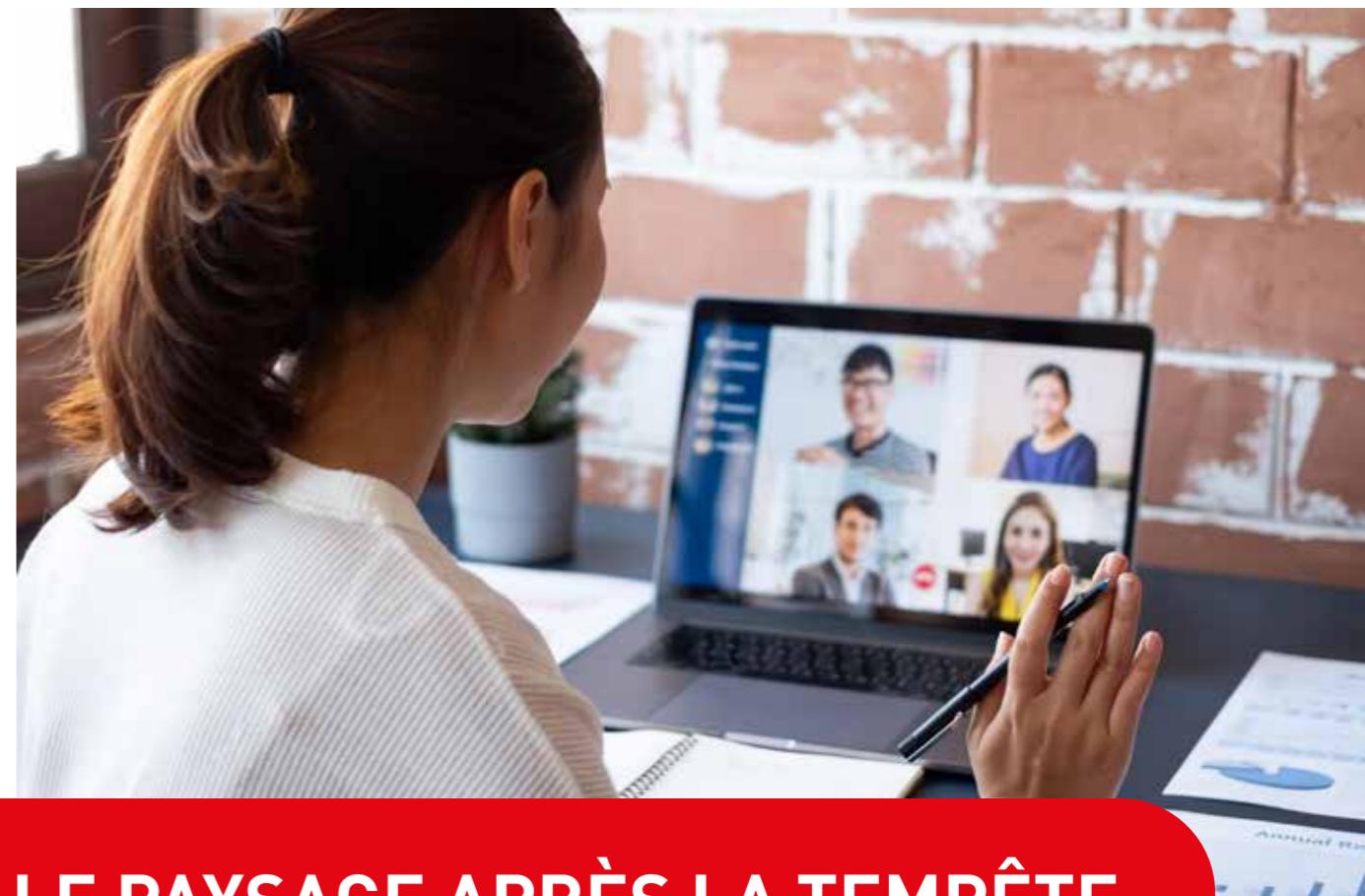
As said previously, it would be interesting to run again this survey in six months from now, to compare the data and follow the evolution of the results and of the situation.

These are just some of the suggestions that were made. If you want to accede the full survey, please go to:



ROBERTO RIGHETTI

Editor in chief of this Agora, Member of the USF Federal Bureau, and Member of the SUEPO-TH Bureau.



LE PAYSAGE APRÈS LA TEMPÊTE

Réflexion sur l'organisation future du travail dans les institutions communautaires suite aux expériences pendant les confinements engendrés par le COVID-19.

Un test grandeur nature vient de se réaliser devant nos yeux. Ce dernier a démontré que les administrations et une partie importante des entreprises peuvent survivre et même être performantes, nécessitant seulement la présence physique d'une petite partie de leurs employés, le reste travaillant à distance depuis leurs foyers.

Les institutions, suivant la logique de l'économie à court et moyen terme qui est très souvent la leur, commencent à réfléchir aux avantages qu'apporterait l'introduction du télétravail, comme élément structurel dans les relations de travail.

Une ouverture dans ce sens semble acquise. Elle est portée, outre par ce constat d'économies possibles, par quatre autres éléments: l'intérêt d'une partie du personnel pour des formules de flexibilité dont le télétravail est la clé de voûte ; la constatation par la hiérarchie, auparavant réticente au télétravail, que la productivité n'a pas souffert ; le développement généralisé, dans un futur immédiat, des réseaux 5G permettant des communications sans faille et des traitements des données d'un ordre de grandeur jamais vu et, en quatrième lieu, le développement des outils de décision basés sur l'intelligence artificielle et la technologie blockchain tel qu'on commence déjà à le pratiquer dans certains organismes publics et privés.

Devons-nous nous poser des questions ? Cela semble évident, l'important étant de savoir lesquelles.

Il y a des questions qui s'imposent dans une première approche : celles qui concernent directement le bien-être au travail et la façon de travailler ainsi que les rapports avec la hiérarchie. Le télétravail, total ou partiel, sera-t-il dorénavant une composante structurelle de notre façon de travailler ? Est-ce une menace à l'intimité, une intrusion dans la vie privée ? Le travail à distance peut-il augmenter la liberté et la flexibilité ? Devra-t-on accepter les « open-space » comme contrepartie à un télétravail structurel, même partiel ?

Mais ces questions en induisent d'autres, car les effets d'une généralisation du télétravail vont au-delà de ces problèmes qui, même s'ils sont importants, semblent gérables dans le cadre du dialogue social traditionnel. Par contre, les effets à moyen terme peuvent facilement remettre en question des acquis statutaires et des équilibres existants.

Pourra-t-on maintenir le concept statutaire de lieu d'affectation alors que l'entièreté ou une partie du télétravail peut se faire depuis des endroits dispersés ? Quid d'autres concepts liés tels que l'expatriation ou les missions annuelles ? La grille unique de salaires résistera-t-elle aux possibilités de travail à distance depuis des sites très hétérogènes en terme de niveau de vie ? Cette situation renforcera-t-elle la tendance au recrutement d'agents contractuels dans les institutions ? Les procédures et les conditions de recrutement s'adapteront-

elles aux marchés locaux ? Quid de la permanence de notre système de pensions ou de notre caisse maladie ? De leur côté, certaines dispositions du protocole sur les priviléges et immunités pourraient devenir désuètes (résidence fiscale) ou être menacées (exemption d'impôts nationaux).

Il ne faut pas sous-estimer l'importance du bureau. Pendant longtemps, les personnes qui travaillaient hors de chez elles étaient majoritairement des paysans. Artisans notaires, médecins et une longue liste de métiers et professions travaillaient chez eux. C'est la révolution industrielle, avec d'importants précédents, bien sûr, qui a imposé la rupture espace-temps entre le travail et la vie de famille. Cette rupture était, néanmoins, perméable et si l'habitude d'amener chez soi des dossiers urgents est relativement courante, il n'est pas moins vrai que le bureau, surtout le bureau individuel, est un espace d'intimité, une prolongation du chez soi, avec les photos des enfants trônant sur la table ou sur l'écran d'ordinateur.

Mais le bureau représente plus que cela, c'est aussi l'espace consacré aux visites, aux conversations informelles, aux échanges d'idées qu'on n'ose pas mettre par écrit ou exposer en public. C'est un espace où se tissent les rapports avec les collègues, la hiérarchie et les tiers. C'est, par excellence, l'espace « Eureka » !

Tout ceci va radicalement changer. S'il existe déjà des groupes informels et des différences flagrantes de proximité avec les managers, la distance, physique ou virtuelle, aura un effet de levier sur la segmentation entre ces groupes. Elle éliminera la perméabilité et pourra créer des discriminations autant dans la gestion des dossiers que dans les promotions et autres expectatives statutaires. La tendance à la création de réseaux

sur base nationale ou linguistique ne peut qu'en être renforcée si une pratique de télétravail depuis le lieu d'origine, même partielle, s'impose. Parallèlement, la difficulté à résister aux pressions des autorités et groupes de pression locaux sera proportionnelle à la précarité et à l'isolement des agents.

Et, ne nous trompons pas, les haut gradés disposeront toujours d'un bureau.

Tout ce qui est dit présume un status quo technologique. Avec cette approche, on peut honnêtement penser que beaucoup de ces réflexions sont exagérées, voire utopiques. Mais la réalité est que ce status quo est déjà en train d'être dépassé : la technologie 5G va s'imposer rapidement comme le standard de référence et nos vidéoconférences d'aujourd'hui ressembleront à de vieux daguerréotypes à côté des réunions en 3D, permettant l'appréciation des gestes et du langage corporel, que la masse et la vitesse de transmission des données vont faciliter.

La masse et la vitesse de transmission de données vont permettre aussi le développement de la technologie blockchain dans beaucoup de secteurs du travail administratif, ce qui permettra la validation de décisions de façon presque instantanée par des groupes de pairs. Ce n'est pas le futur. Voici quelques exemples de procédures qui sont déjà utilisées et qui pourraient, à moyen terme, être importées dans nos administrations : virements, paiements et opérations comptables. Des banques arrivent à les réaliser en quelques secondes, de quoi rendre les procédures du PMO obsolètes en peu de temps.

Une grande partie des fonctionnaires et agents de la Commission travaillent dans la gestion de projets et de programmes, suivant un iter procédural qui, grosso modo, se présente comme suit : analyse, évaluation, approbation, suivi, rapports, paiements intermédiaires, clôture. Depuis peu, les assurances utilisent, sur la base de la technologie blockchain, des « smart contracts » dont les étapes se déclenchent automatiquement. L'adaptation aux procédures de suivi de programmes est tout simplement une question de temps.

Il en va de même pour les procédures de marchés publics. Depuis quelques temps, des gouvernements centraux et régionaux (dont la Communauté d'Aragon en Espagne) ont mis en œuvre des plateformes basées sur le blockchain pour les gérer. Le World Economic Forum, dans un rapport très récent, a salué ce type d'expérience comme un moyen de lutte contre la corruption.

Mais il y a plus : des petites (pour l'instant) plateformes permettent la validation sûre et rapide des CV et mérites des candidats au recrutement. Notre bon vieux EPSO, déjà lesté par la lourdeur de ses procédures, risque de subir une sérieuse refonte et, avec lui, les dispositions statutaires concernées.

Tout ce qui est dit ici, et il faut insister qu'il s'agit de réalités déjà existantes, s'intègre dans un processus de désintermédiation. Celui-ci s'étend dans beaucoup de secteurs, depuis les plateformes UBER ou Airb'n'b, jusqu'aux registres de la propriété. C'est une composante, parfois ignorée, des tensions nationalistes dans certaines régions d'Europe et dans le monde. La fondation Jean-Jaurès s'est récemment inquiétée de la fausse composante démocratique de cette désintermédiation et les risques qu'elle comporte pour la cohésion sociale.

Il est impossible d'ignorer la menace que cela suppose pour les syndicats : nés dans un contexte de revendications et de lutte des classes, l'après-guerre et l'Etat de droit les ont reconvertis en corps constitués et, en grande partie, constituant, dont le rôle d'intermédiation est capital. Ils font, dans le contexte où nous existons, partie du métabolisme, exerçant des rôles importants dans des procédures telles que le recrutement, les promotions ou la santé et la sécurité au travail.

Est-ce que le rôle d'intermédiation est en danger ? La véritable question qui se pose plutôt est comment et jusqu'où peut se matérialiser ce danger. Ceux qui s'insurgent devant l'idée d'une consultation classique de l'administration auprès du personnel auront sans doute des frissons à l'idée d'une plateforme pouvant valider en quelques secondes la conformité d'une DGE aux dispositions statutaires. Quid du Comité du Statut ?

Cette liste d'idées non exhaustive est une invitation à la réflexion d'un groupe qui doit, d'une part, parer au plus pressé (les propositions des administrations), mais sans oublier de regarder plus loin, de prévoir les mutations de nos environnements et de nous adapter pour survivre afin de continuer à défendre nos collègues. Merci d'envoyer vos commentaires et observations à juan.pedro@unionsyndicale.eu.



INTERVIEW DE M. LUIS DELEITO

L'Union Sindical Obrera, USO, est le troisième syndicat le plus important au niveau de toute l'Espagne. Solidement implanté dans tous les domaines et niveaux de l'administration : santé, police, voirie, sécurité sociale... il est aussi présent dans l'enseignement (public ou privé) ainsi que dans l'industrie et les services.

Son Secrétaire Général Confédéral, Luis Deleito, a accepté de partager avec AGORA ses impressions concernant les effets du confinement et de la pandémie sur les travailleurs et les relations de travail en Espagne :

L'Espagne a été, et elle l'est encore, sévèrement touchée par la pandémie du COVID-19. Monsieur Deleito nous signale que le premier effet a été une très grande augmentation de la pression sur les travailleurs. « La situation sanitaire, notamment la pression subie par les travailleurs du secteur de la santé, est



largement connue mais il faut penser aussi à d'autres collectifs : forces de police, personnel de voirie et d'autres secteurs qui ont dû assurer une présence physique renforcée pour assurer des services de base.

Même ceux qui ont pu télétravailler ont subi cette pression : ils étaient mal équipés, remplaçaient ceux qui ne pouvaient pas télétravailler par manque d'équipement mais ils devaient aussi faire face à de nouvelles procédures mises massivement en œuvre telles que le chômage technique dans les entreprises, les subsides représentant le minimum vital, etc. La sécurité sociale s'est retrouvée au bord du gouffre ».

Concernant le télétravail, Luis Deleito pense que son implantation va s'accélérer et qu'il y a déjà la volonté dans les entreprises (les administrations vont un peu plus lentement) de réduire les immeubles ou de privilégier les open-spaces.

« Le télétravail a un côté fortement attractif, surtout pour des travailleurs qui, dans les grandes villes, doivent faire de longs trajets maison-travail ou pour ceux qui voient le travail à distance comme une source de flexibilité.

Mais certains travailleurs commencent à déchanter car le télétravail représente aussi une invasion de la vie privée. L'expérience de ces derniers mois a démontré que la majorité des entreprises et administrations ne respectent pas les horaires et que des demandes arrivent en soirée ou durant le weekend, parfois même en période de vacances. La limitation du temps de travail a été un acquis historique des syndicats et ce dernier risque de voler en éclats.

Mis à part cela, les travailleurs en Espagne sont rarement bien équipés : les appartements sont petits, sans chambres pouvant servir de bureau isolé, et les meubles ne sont pas ergonomiques. Entreprises et administrations doivent contribuer à l'aménagement de ces espaces de travail.

Il nous manque encore des études pour connaître le vrai ressenti des travailleurs face au télétravail. La crise du COVID-19 a provoqué une augmentation des situations d'angoisse et de peur. De méfiance aussi, et cela peut favoriser l'attractivité du télétravail. Il faudra donc faire le bilan ».

En tout état de cause, Mr. Deleito considère que le télétravail doit se faire sur base volontaire et doit toujours être combiné avec des jours de présence. « Autrement, nous allons perdre nos rapports avec les collègues et l'intégration sera mise à mal.

Il existe déjà un système de travail basé sur l'externalisation dans des entreprises de services qui précarisent les employés. Les nouvelles technologies peuvent amplifier cette tendance et les syndicats doivent rester vigilants.



Mais les nouvelles technologies peuvent s'appliquer aussi pour bénéficier aux citoyens : réponses plus rapides, procédures simplifiées mais jamais au détriment des travailleurs du service public ».

En ce qui concerne les effets de la pandémie sur la propre organisation du syndicat, Monsieur Deleito est clair : USO organise toutes ses réunions de façon virtuelle et le retour aux réunions en présentiel prendra encore un peu de temps.



JUAN-PEDRO PEREZ-ESCANILLA

Membre du Bureau USF
et Secrétaire Général de l'USB.



POST COVID-19 : HOME OFFICE CONSIDERATIONS

Employers and unions are currently intensely assessing the wide-spread consequences of large-scale use of home-office opportunities. Scientific research on the issue has just started, such that reliable insight is difficult to find. In this early phase of a reshuffling of working conditions, it may be wise to first assess the magnitude of the issue.

POST COVID-19 HOME-OFFICE CONSIDERATIONS: THE MAGNITUDE OF THE ISSUE

The latest period of massive shifting of work places between homes and centralised work places is as remote as the two industrial revolutions until the 19th century. Before, most people would either work in their home or just nearby. Spinning and weaving at home and agriculture were typical examples of activities going along with a merged living and working environment. The industrial revolutions massively shifted the focus to factories and mills, with a huge impact on urbanisation, mass transport and human or social interaction outside the home environment. Although living conditions were generally miserable for workers by today's standards, life expectancy, health and many other issues of central importance progressed and generally higher standards of living were achieved. It should not be forgotten that the shift of human work to centralised production sites also facilitated the

creation of unions and increased the impact of their actions. This support was unavailable to isolated, individual craftsmen before the industrial revolution and left them in a economically even more vulnerable position.

We are now probably witnessing the beginning of a reverse shift of work places back home. The industrial revolutions tell us little about what to expect in detail, but they are revealing on the question of the magnitude of the issue which is probably huge.

IMPACT OF LARGE-SCALE HOME-OFFICE AS REPORTED IN THE MEDIA

ORGANISATIONAL AND ECONOMIC IMPACT

The probably most surprising effect of the use of large-scale home-office opportunities is twofold: under favourable circumstances digital technologies allow working from anywhere, as soon as there is a real willingness to develop these technical facilities. Perhaps even more surprising for employers is the revealed willingness of employees to work just as hard from home as from their office environment, with much reduced surveillance by middle management. Even though employers had to rely much more on trust than on surveillance by middle-management, no negative impact on

productivity assigned to home-office is being reported (with the exception of parents of young children).

This inevitably raises questions about the role of middle-management. Surveillance of employees loses importance, while thoroughly thought-through definitions of individual tasks and fair target setting may become more important in order to achieve meaningful results. Peer-to-peer communication and coordination also call for a high level of discipline, as video-conferencing and, even worse, exchanges of e-mails do not allow for the same level of intuitive or creative communication. The overwhelming evidence shows that employers are well advised to trust their employees. Introducing mass surveillance and data collection of employees would spoil the added value achieved with home-office and the lessons to be actually learnt from the challenging COVID-19 era.

The integration of newly recruited staff both socially and professionally is a particular concern. While more senior employees may rather easily rely upon a large and reliable network of peers to carry on their tasks at home, the same does not apply to newcomers who may struggle to find their way into the corporate culture. Special attention and measures will be required, like keeping up a minimum population of experienced and newly recruited workers physically working on the employer's site for an appropriate period.

The gradual re-opening of offices to employees seems to feed the fear amongst some that keeping with home-office may disconnect individuals from social interaction at the employer's site and ultimately harm career opportunities. The

gain in autonomy and work-life balance may have a price tag in terms of career progression.

The employers will certainly be focused on reducing expensive office space by using home-office opportunities. As long as home-office is ruled first by mutual agreement¹, employees who enjoyed office space at the employer's site should keep this option. This rule will probably not stop the expansion of home-officing, as contracts for new recruits may well contain some consent to partially do home-office and share offices with other employees under home-office schemes.

Last but not least, an evaluation of the issues touched by the expansion of home-office should include the benefit of the reduced carbon-footprint resulting from fewer commuting workers.

SOCIAL IMPACT, HEALTH AND SAFETY

The available scientific evidence indicates various health risks due to insufficient furniture or room arrangements. The employer certainly bears some responsibility in this respect, to be discharged for instance through financial and advisory support to individuals including professional equipment and furniture. The duty of care of the employer does not disappear when using the home-office option.

The question of work related accidents and injuries calls for further assessment of the responsibilities, especially how to assign these risks to individuals and the employers.

¹ See the Business Europe / ETUC agreements <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:c10131&from=EN> and https://www.etuc.org/system/files/document/file202006/Final%202022%2006%20_20_Agreement%20on%20Digitalisation%202020.pdf



Further risks stem from the difficulty of mentally disconnecting from work as private and professional life are not anymore separated by a physical environment. Some reports highlight that employees happen to find it difficult to stop working, as digital working tools are always available. Even burn out syndrome is a possible consequence of working beyond reasonable limits. The "right to disconnect" from digital communication and work processes is to be taken seriously and calls for appropriate legislation and employers' recognition and support.

Social isolation is also an issue, raising the question of how to compensate with measures to be supported by employers to outbalance the effect, for instance by reinforcing work-related social events and conflict resolution measures. This is especially advisable for international organisations which score low in staff surveys on the question "do you trust your employer".

INVOLVEMENT OF UNIONS AND STAFF REPRESENTATIONS

The post-COVID-19 era will certainly call for new or adapted legislation, in order to set acceptable frames around the large-scale expansion of home-office. The starting point is still the Business Europe-ETUC framework agreement that sets the free agreement between employee and employer on home-officing at the core.

Beyond adequate legislation, the soaring of home-office will entail a huge need for consultation and involvement of

unions and staff representations. Each and every employer having different needs, legislation alone would be insufficient: involvement of unions and staff representations is paramount². Leaving employees negotiating individually with their employer home-office conditions would be highly unfair for the individual and inefficient for the employer.

In order to eliminate as much as possible arbitrariness in the process of granting an individual the home-office option, general rules applicable to all employees or to groups of employees with similar working conditions is paramount.

These rules call for full and exhaustive involvement of unions and staff representations.

Where internal rules appear to be insufficient to grant or reject a request for the home-office option, new bodies may have to be created. With the involvement of staff representatives in disputed individual granting procedures arbitrariness can be further reduced.

The general rules should include at least:

- The amount of time individually available for home-office;
- Employer contributions to the home-office equipment and rooms.

Beyond these very concrete rules, measures and procedures, a broad discussion between management, unions and staff

² see the ETUC guidance paper, April 2020 <https://www.etuc.org/sites/default/files/publication/file/2020-04/Covid19%20Briefing%20Human%20Rights%20and%20COVID-19.pdf>

representatives must help identify the long-term dangers and opportunities of this experiment and the best way forward:

- Keeping up the corporate culture, social activities (Social Committee, "AMICALE") to be supported and enhanced, social isolation to be watched;
- Enhanced communication means and facilities to keep up informal communication channels between the staff representation and the staff members;
- Peer-to-peer communication and harmonisation to be supported;
- Ergonomics to be watched and high standards to be supported;
- All conflict resolution issues must be followed up, new and unresolved ones alike;
- Inappropriate digital surveillance must be avoided.

All aspects must be followed closely and jointly in exhaustive reports, so that measures can be taken as soon as problems arise.

SPECIAL SITUATION OF INTERNATIONAL PUBLIC SERVICE ORGANISATIONS

The summary of the general available information above applies to international public service organisations, including the questions of keeping up the corporate culture, sharing of professional knowledge and creativity. The problems linked to social isolation as a consequence of home-office, however, may be more acute for a population that includes many expats.

International public service organisations also call for special attention on legal issues as compared to private sector international organisations. Private international employers are currently focussing on questions which arise from employees working abroad: do they fall under social legislation of the employers' headquarters or of the country where they actually work? Which jurisdiction is then competent? These questions normally arise for cross-border commuters. EU and national legislation usually cover these issues and will be checked by legislators in all member states for workers who do not simply cross borders but work in other countries. Home-office may turn substantial populations of workers into cross-border workers.

In contrast, international public service administrations feature special legal aspects which deserve particular considerations:

- The inviolability of office premises, to be extended to the homes of employees;

- In contrast with private companies under EU or national legislation, international public service organisations are able to base their action on the already existing autonomy of their social systems including labour jurisdiction in any of the member states of the organisation; legally speaking, there is no serious obstacle to offering large proportions of their staff home-office opportunities also beyond member states that are currently hosting sites or headquarters, including the home country of currently expatriated employees;
- International public organisations have not signed up to international instruments designed to set a framework to social and labour legislation, such as the European Social Charter (1996); technically speaking these organisations seem to consider themselves as free to adopt any legislation including the one that would regulate home-office at the established places of employment and in any member state.

Unions and staff representations of international public service organisations should take the two special legal features above as a warning: large-scale home-office options could come fast and without universally recognised limits to be applied to labour and social legislation. In other words: "nonsense solutions" may appear fast and call for thorough and early follow-up and, if needed, vigorous staff response. The fact that these organisations produce and apply their own social and labour legislation outside national procedures to legitimate new legislation calls for a largely reinforced involvement of unions and staff representations. Surveys already revealed the views and wishes of employees about the extensive use of home-office. Such surveys must be continued. They must be shaped jointly and their results must be analysed jointly by management, unions and staff representations.

Whether the member states will allow presidents or directors of international organisations to spread large populations of employees of international public service organisations back into their home countries remains to be seen.



PETER KEMPEN
USF Secretary General.



COVID, IO's, STAFF REPRESENTATION AND UNION RIGHTS

The coronavirus crisis is not a crisis for everybody. For some institutions, multinationals, economic powers in general, it might mean exactly the opposite, a prosperous time, a red carpet to easy and fast success.

Not only businesses closely related to the direct impact of the crisis (from computer and informatics on teleworking, online shopping, pharmaceuticals, vaccinations and treatments among many others) have seen - and used - their opportunity to make a fortune out of the pandemic. Also many crisis unrelated companies are, unexpectedly, collecting their profit from it.

Among these could be the international organisations (IOs), since by their nature they are used to operate in different countries and separate sites, and most of the tasks their employees perform are easily tele-workable. Most importantly however, the Rule of Law, in particular concerning labour and human rights, which applies to each country in the developed world, does not always explicitly apply to - or is not enforced in the same manner - in many IOs, in particular the public ones due to their immunity. There are loopholes, legal uncertainties and sometimes legal vacuums. The COVID-19 crisis and generalized teleworking have and will only increase these legal deficiencies which the IOs could use to their own advantage and to the detriment of their employees' rights.

The first and most immediate advantage for IO's stemming from teleworking, is common to any other company: direct expenses decrease (electricity, computers, internet, building maintenance, renting office space, furniture, canteens, lunch or coffee subsidies to employees, etc.).

The second, also common to other companies, is working time, productivity and production. The same weapons used to put pressure on employees before the crisis can be (ab)used now, thanks to ever-evolving new tools, computer developments to log activity and control results in a teleworking environment with no clear legal framework, which is the case of most IO's. Nowadays, individual measurable results are the basis of managerial control. Production or productivity inflation was already a reality imposed through mere competitive career systems, fear and punishment. The odds are that as a consequence of the coronavirus crisis, this tendency will not stop but rather increase.

Inequalities between employees had already been increased in the last decade¹, when market competitiveness goals came to replace the welfare state, based on solidarity and justice. A welfare state which had been slowly built after the Second World War until the end of the cold war, requiring so much effort and motivation. These solidarity and justice principles that had soaked into IO's have as well, at least partially, vanished from them, following national and international trends.

Management, in general, has the choice of acting to the benefit of their employees or for institutional profit. Although favoring to some fair extent the benefit of their employees has a demonstrated and measurable positive short-to-medium term effect² on direct benefits for the institution, unfortunately,

¹ Globalisation and the Rise in Labour Market Inequalities, Adrian Wood. The Economic Journal. Vol. 108, No. 450 (Sep 1998), pp. 1463-1482, Oxford University Press.

² Employee Well-being and the HRM -Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. Karina Ven De Voorde et al. International Journal of Management Reviews.



employees need the power of collective intercommunication. Feelings of corporatism, guild, and union are inherent to human contact. These are the feelings that lead to the real power against unfairness, injustice and exploitation, the core of the meaning of unions. With losing the social contacts, solidarity among employees is at high risk. The consequences for Staff representation and unions are evident. They risk becoming no more than empty shells.

The reality in IOs is not different from this, only worse, due to the inherent flaws in their legal frameworks and the fact that their employees are typically coming from different countries and many of them will go back there, making it even more difficult to keep solidarity among staff alive. For Staff representatives and unions in IOs, it will be extremely unlikely that, under these conditions, they will be able to meaningfully represent the Staff, their interest, and have the necessary power and support to have a voice in the decision-making process.

Dissociation, social distance: it looks like this will be the new reality. The new normal came as a magic fairy for some multinationals and IOs. Employees lost their only effective weapon to defend their rights as they will no longer be able to meet and share discontent. Communication is now in the hands of management and is - or could be - used to its own advantage by dividing and ruling, by dividing the Staff from the unions and the Staff representations, by dividing the employees. By ruling autocratically and imposing the power of exploitation again... welcome back to the new servitude era³ ...

Let's hope this is only a bad dream and that 2020 will not become a nightmare and a synonym for 1984. Staff representation and unions should urgently make their staff aware of the problems to come and find ways towards corona-proof-actions in the near future.

ACKNOWLEDGEMENTS :

Thanks to Dirk Dobbelaere and Roberto Righetti, without whose help this article would not have been the same.

MARIA TERESA JUAREZ COLERA

Maria has a Ph.D. in Physics. She has been working for 10 years in research at the Complutense University of Madrid, Utrecht University, Scripps Oceanography Institute of San Diego (California) and ETH university in Zürich. In 1999, she joined the EPO in Munich and transferred to EPO The Hague in 2006. She is a Staff Representative at EPO since 2017 and member of the Union Committee SUEPO since 2018.



blind institutional profit at the expense of employees' rights and benefits has been the only and straightforward choice in the past years, mainly because of the current managerial paradigm. The unequal situation among employees is also used to increase institutional profit, the overperformance of some being merely a mean for putting pressure on others.

Now, having the office at home means 24 hours per day employee's availability. Many corporate administrations could be well tempted not to waste this "golden" opportunity and to exploit it to its full potential. This unlimited source of profit is now readily available and moreover without serious obstacles. It could lead to a new servitude revolution.

Here is where the "I" of IO's plays a perverse role. In the member states of the IOs, national laws and national labour rights mitigate to a big extent the effects of a capitalistic system that would show its teeth at each opportunity. However, the cited deficiencies of the rule of law and its implementation in many IOs, especially the public ones, leave their employees in an extremely vulnerable position, with little and uncertain legal protection.

Labour rights, freedom of association, right to strike and protest, won with so many efforts (and victims) in the last two centuries are at risk of being undermined or erased all together by this coronavirus crisis. If no preemptive action is undertaken, they will not be any longer a bulwark to protect employees from exploitation and arbitrariness.

In the "New Normal era", workers and employees will no longer meet at their place of employment, in the corridors, in their coffee corners. They will not be able to see each other's faces exhausted or motivated anymore, to share experiences, to feel the empathy. The online video meetings are not a valid surrogate for human contact, not by any stretch of imagination. Contrary to managerial dynamics in decision making,

³ Dany-Robert Dufour, "The Art of Shrinking Heads: The New Servitude of the Liberated in the Era of Total Capitalism", Polity Press, 2007, 200 pages.

Photo by Charles Deluvio on Unsplash



PLUS QU'UNE GESTION DE CRISE: LES ENSEIGNEMENTS DE LA PANDÉMIE AFIN DE DÉFINIR UN NOUVEAU PARADIGME POUR LA FONCTION PUBLIQUE EUROPÉENNE

Quand j'étais très jeune, au début des années 70, j'aideai fièrement mon père dans le laboratoire photo qu'il improvisait dans la petite cuisine de notre appartement de style communiste. En repensant à mes souvenirs d'enfance, peu de choses peuvent être comparées à ma fascination de voir les images en noir et blanc apparaître petit à petit sur le papier photo argentique, que nous accrochions ensuite avec des pinces sur la corde à linge de ma mère pour qu'elles séchent, avant d'en faire de précieux souvenirs de famille.

En télétravaillant depuis chez moi au cours de ces derniers mois, je ressentais parfois des sentiments similaires - tout autour de moi semblait être un immense laboratoire photo dans lequel des images encore invisibles se révélaient peu à peu depuis leur grande chambre obscure. Au milieu de la tragédie et du chagrin de la pandémie, les paroles de Carl G. Jung - « seul le paradoxe se rapproche de la compréhension de la plénitude de la vie » commençaient à me révéler leur signification profonde.

Alors que nous étions seulement quelques semaines après le début de la crise, nous ne pouvions pas nous empêcher de commencer à nous imaginer nerveusement à quoi pourrait ressembler la « nouvelle normalité », c'est à dire un endroit plus sûr et plus paisible que le présent trouble et imprévisible. L'idée d'une « nouvelle normalité » n'était pas inédite, elle existe depuis de nombreuses années déjà, du moins depuis que la transformation numérique a commencé à être un sujet brûlant pour les entreprises. En 2007, Peter Hinssen, l'un des rares experts européens considérés comme une référence mondiale, a publié un livre intitulé « *The New Normal* » dans lequel il parlait de la vie et de l'économie dans une

société sans limites numériques. Plus récemment, dans ses quelques vidéos publiées au cours de la première partie de 2020, il explore ce qu'il qualifie de « *Plus Jamais Normal* », reconnaissant que nous entrons dans une ère de changement accéléré, « la période du 21ème siècle où la société et la technologie se heurtent ». Dans ce « *Plus Jamais Normal* », nous nous attendons à ce que le mot « numérique » devienne la norme, tout comme un autre mot auquel nous devrons nous habituer - « disruption ».

Aujourd'hui, nous sommes de plus en plus et douloureusement conscients que la « façon dont nous avons toujours fait les choses » a cessé de fonctionner. Ma génération croyait généralement que pour améliorer les résultats, il fallait apprendre de l'expérience. Cela semblait être une bonne idée : on évaluait ce qui avait bien fonctionné, ce qui avait moins bien fonctionné et la fois suivante, il suffisait de faire plus comme la première et moins comme la seconde. Ce schéma cognitif nous a apporté de plus en plus d'ordinateurs de plus en plus rapides, des bâtiments plus hauts, plus de voitures, des billets d'avion moins chers et des factures de téléphonie mobile plus basses. Cela nous a également apporté, à une vitesse accrue, plus de plastique à usage unique, plus de restauration rapide, plus de *fast fashion* et de délocalisation du travail vers des lieux à la fois moins chers et moins contraignants en termes de réglementation du travail.

L'impact est énorme, malgré le ralentissement de l'activité économique globale en première partie de l'année, en 2020, l'humanité a consommé les ressources de l'année en 234 jours, soit avant le 22 août, seulement 24 jours plus tard que l'année précédente, quand le « Jour du dépassement de la Terre » était

tombé le 29 juillet. Il peut sembler contraire à l'intuition que nous ayons encore consommé des ressources à un rythme inquiétant et qu'il nous faille encore 1,6 planètes pour couvrir la demande de ressources de l'humanité pour toute l'année. C'est une bonne indication que « *la véritable durabilité ne peut être atteinte que par dessin et non pas par une catastrophe* », comme il est écrit sur la couverture du site Web dédié (<https://www.overshootday.org/>).

La pandémie nous a montré une fois de plus à quel point nous sommes interconnectés à travers le monde, mais aussi à quel point nous dépendons d'Internet pour nos besoins fondamentaux. Elle a démontré à quel point il est essentiel de réaliser la transformation numérique, qui comporte un certain nombre de prérequis qui ne sont peut-être pas directement liés à la technologie, mais plutôt au facteur humain et à la stratégie, pour favoriser une culture adéquate, **inclusive** et construire les nouvelles dimensions de l'expérience numérique.

Une étude récente sur la transformation numérique après le COVID-19 (Deloitte, 2020) observe que la crise a entraîné « une accélération rapide des plans de transformation numérique et les organisations font preuve d'une incroyable adaptabilité ». Sur le plan moins positif, « la redéfinition par la pandémie de toute la nature du travail a révélé à quel point les technologies numériques sont sous-utilisées et - peut-être encore plus inquiétant - à quel point l'élément humain derrière les technologies numériques a été négligé. »

Les exigences de réussite numérique dans l'administration publique ne devraient pas être très différentes de celles des entreprises. La manière dont nous avons réussi à fonctionner au sein de la Commission depuis le tout début de la crise a montré non seulement qu'il était possible de passer au numérique à 100%, mais aussi que les ressources étaient déjà là et prêtes à être déployées. Ce n'était pas la technologie qui a fait la différence, c'était la façon dont l'énergie humaine a circulé sans entrave autour de la technologie, ce que je vais essayer de décrire.

Avant le COVID, les gens me percevaient déjà comme « étant passée du côté des fans de l'informatique », car loin de me contenter d'approfondir mon expérience numérique, je cherchais constamment à convaincre tout le monde à approfondir la sienne. Je me formais, avec succès, depuis plus d'un an dans un environnement exclusivement numérique, j'étais une fervente amatrice des réunions en ligne dont je pouvais facilement apprécier la facilité et les avantages. J'étais constamment surprise et de plus en plus frustrée que mes tentatives d'attirer plus de gens vers le numérique ne recevaient, en général, qu'un poli « merci, mais peut-être une autre fois ».

En repensant maintenant à ce que j'ai appris en me proposant pour expliquer à tant de gens au cours des derniers mois comment repenser une réunion « normale » en tant que réunion numérique, je comprends mieux la réticence, le malaise que beaucoup de gens ont pu ressentir. Les faire plonger littéralement du jour au lendemain dans la piscine numérique a dû être assez effrayant pour eux, et c'est quelque chose que toute nouvelle stratégie de ressources humaines devrait aborder avec soin et considération.



Photo by Clément Falize on Unsplash

Si nous voulons tirer les leçons de ces derniers mois, nous devons comprendre que désormais nous fonctionnerons dans un paradigme complètement différent. Il s'agit de l'acte de naissance d'une nouvelle culture administrative car le « numérique » ne sera plus une simple « solution de remplacement » pour le « présentiel », mais il y aura une expérience mêlée des deux. Le besoin d'une approche inclusive est ici primordial. Selon Hinssen (2020), deux termes constituent pratiquement les termes fondamentaux

attachés à presque tout dans ce nouveau paradigme. Le premier est « intelligent » (« smart »), et nous parlerons de plus en plus de produits intelligents, de villes intelligentes, de maisons intelligentes et d'architecture intelligente. L'autre est « convivial », « facile d'utilisation », un concept-clé pour l'avenir car la technologie devra être accessible pratiquement à tous.

Ce qui a également contribué au succès de notre expérience pendant la pandémie, c'est le lien clair avec notre rôle et notre mission fondamentale en Europe. Pour beaucoup d'entre nous, cette expérience nous a renvoyés directement à notre mandat de membres de la fonction publique européenne et je pense que le moment est venu d'encourager une réflexion philosophique sur la portée et la substance de cette mission pour les décennies à venir.

À quoi ressemblera le service public européen dans le futur ? Quel mandat pour les prochaines décennies ? Quel paradigme nous permettrait de donner un sens à l'expérience récente comme une indication claire pour l'avenir ? De quel genre de conversations avons-nous besoin et quelles conversations voulons-nous avoir dans ce nouveau paradigme ?

Les leçons du passé peuvent ne pas être particulièrement utiles pour trouver des réponses significatives à ces questions et, en fait, « parfois, [ces leçons] sont les obstacles mêmes qui empêchent une équipe de poser un nouveau regard sur



Photo by Manki Kim on Unsplash

la question ». Afin de comprendre et de faire fonctionner ce nouveau contexte, nous devons apprendre à « ressentir le potentiel » et à « diriger à partir du futur émergent », passer de « l'égo-système » à un « écosystème génératif », suggère Otto Scharmer, maître de conférences à la Sloan School of Management du Massachusetts Institute of Technology et président du programme MIT IDEAS pour l'innovation intersectorielle. Ici, la clé est le mot « génératif », qui signifie que « nous [...] permettons un niveau de conversation qui crée de nouvelles possibilités d'action auxquelles aucune des parties n'avait pensé ni même attendue avant d'entamer la conversation » (Scharmer, 2018).

En tant que grande organisation, on s'attend à ce que la Commission se réinvente de manière cyclique et significative, en réalignant ses pratiques sur sa mission fondamentale afin de rester pertinente pour l'Union et les citoyens européens qui sont ses « principaux clients ».

Dans un tel contexte, si riche en réflexions et éclairages, l'invitation en juin dernier de la DG RH à l'ensemble du personnel de contribuer à une nouvelle stratégie RH apparaît comme une initiative opportune et une bonne indication de l'intention d'informer la nouvelle stratégie directement à la source.

Le succès littéral de l'initiative montre, à mon avis, que le personnel a reçu le message correctement et positivement, très probablement parce que l'expérience récente du confinement a contribué au renouvellement de l'engagement et a renforcé les niveaux de confiance dans l'organisation.

La pandémie a agi comme un papier de tournesol et a révélé plusieurs sujets méritant d'être abordés dans la discussion, notamment dans le débat sur la nouvelle stratégie de ressources humaines de l'institution¹:

UNE CULTURE DE CONFIANCE

Le thème émergent principal semble être le **développement d'une culture de confiance** dans l'organisation, incarnant la promesse d'un nouveau *modèle de partenariat entre le personnel et l'administration*, basé sur la confiance plutôt que sur le contrôle. Il s'agit d'un changement radical dans le modèle opérationnel car il touche la plupart des processus, du télétravail aux évaluations d'évolution de carrière.

UN ÉCOSYSTÈME DE SENS

« La clé d'un travail qui a du sens est de cultiver un écosystème qui encourage les gens à s'épanouir », suggèrent les chercheurs, qui ont découvert que le sens, même en entreprise, reste une expérience extrêmement personnelle. D'autre part, le **manque de sens** au travail est dû principalement à la manière dont les personnes sont traitées. Cultiver un écosystème qui a du sens se produit à plusieurs niveaux (Bailey et Madden, 2016) : au niveau de l'organisation, du travail, de la tâche et de l'interaction, tous ces niveaux nécessitant une bonne gestion par l'organisation des sources potentielles de manque de sens (tâches répétitives, fastidieuses, travail ou environnement peu valorisant, intimidation, etc.).

Trouver un sens à son travail est une expérience qui va au-delà du lieu de travail et rentre dans le domaine plus large de la vie privée d'une personne. Cela peut être une expérience très profonde, émouvante et même inconfortable. Elle survient rarement et souvent de manière inattendue ; cela donne aux gens une réflexion - non seulement sur le travail, mais aussi sur ce qu'est la vie elle-même. En expérimentant le travail comme ayant du sens, nous cessons d'être des travailleurs ou des employés et nous nous connectons en tant qu'êtres humains, nous tendant symboliquement la main dans un élan d'humanité partagée. Pour les organisations qui cherchent à gérer le sens, la responsabilité éthique et morale est grande, car elles comblent le fossé entre le travail et la vie personnelle (Bailey et Madden, 2016).

Dans cette perspective, le développement et la gestion des talents, la reconnaissance du travail dans l'intérêt de l'institution sont des leviers précieux pour améliorer la perception personnelle de la contribution de chaque membre du personnel à l'objectif commun - au niveau de l'équipe, ainsi qu'à un niveau plus large.

1 Ne sont pas inclus ici en détail des sujets pertinents tels que l'inclusion, la non-discrimination, etc. qui font déjà partie de la stratégie RH actuelle.

De nombreux collègues ont plusieurs « casquettes », la plupart bénévolement, compte tenu de leurs compétences personnelles au-delà de leur description de poste. Ils remplissent un rôle spécifique qui rajoute des ingrédients essentiels tels que l'empathie, l'écoute active et apportent de la perspective au tissu social de l'institution. Le domaine est vaste - participation aux comités de sélection d'EPSO, représentation du personnel, bénévoles des diverses associations caritatives et groupes d'entraide actifs au sein de la Commission (ou à l'extérieur) ou personnes qualifiées intéressées par divers groupes de travail ou de réflexion liés au service. Il y a deux aspects à souligner ici - d'une part, il convient de noter comment ces collègues trouvent un moyen de rajouter du sens à leur « travail habituel » tout en répondant à des objectifs et à des intérêts plus larges de l'institution, et d'autre part, en ouvrant de telles possibilités à tous ceux qui seraient potentiellement intéressés, tout en éliminant les obstacles administratifs permettant de constituer une source plus que généreuse de sens au travail.

DÉVELOPPER SUR LE LONG TERME UNE APPROCHE CENTRÉE SUR LE PERSONNEL

Les défis lors du confinement ont mis en évidence la nécessité d'approfondir la réflexion en cours pour assurer le bien-être et, en particulier, le **bien-être mental** du personnel. De toute évidence, il serait bon de mettre en place des mécanismes fiables de prévention tout comme des indicateurs d'alerte précoce dans le domaine des risques psychosociaux, notamment en ce qui concerne l'épuisement professionnel et le harcèlement. Il vaut également la peine d'examiner les politiques et les pratiques de certaines entreprises privées à cet égard. Les exemples sont abondants et ne coûtent pas nécessairement chers. Une première étape consisterait à rendre les ressources disponibles dans le domaine plus visibles, plus faciles à retrouver sur *IntraComm* et, pourquoi pas, inclure, éventuellement, une ligne directe d'information et de soutien sur le thème du bien-être mental. Il serait également utile de sensibiliser davantage les services de ressources humaines et la hiérarchie concernant le bien-être mental du personnel et de leur mettre à disposition des ressources appropriées pour offrir un soutien en cas de besoin. Certaines mesures politiques comme rationaliser l'utilisation du courrier électronique et encourager des collègues à prendre régulièrement des « congés sabbatiques numériques » pourraient être des mesures utiles dans ce contexte.

RENOUVELER LE DIALOGUE SOCIAL

Il y a eu plusieurs réformes du Statut qui ont introduit plusieurs nouvelles approches dans le paysage des ressources humaines, mais il y a un aspect qui a systématiquement échappé à toute réforme significative depuis près de 20 ans. Il s'agit du dialogue social et, très étroitement lié, la représentation du personnel. Si nous voulons avoir un dialogue social constructif, propice à un environnement de travail juste,

respectueux, réactif et adapté, une réforme du cadre actuel du dialogue social s'impose comme une étape inévitable.

La confiance réciproque dans la triade « administration - personnel - représentation du personnel » dépend largement de la transparence et de la perception du dialogue social comme un véritable instrument pour améliorer les politiques de ressources humaines. Pour pousser un peu plus la créativité, le moment est venu peut-être d'évaluer avec objectivité dans quelle mesure le modèle actuel de dialogue social basé sur les organisations représentatives du personnel (OSP) sert efficacement l'objectif. Le cas échéant, nous pourrions peut-être envisager de donner un rôle plus formel dans ce dialogue, y compris de la visibilité et des ressources, aux groupes véritablement spécialisés et dévoués créés petit à petit au sein de la Commission pour défendre les intérêts spécifiques du personnel vulnérable.

CONCLUSIONS

Nous vivons dans une période marquée par des nombreux changements et défis à beaucoup de niveaux, professionnels et personnels. Nous sommes ensemble sur une route parsemée de peur et d'ambiguïté - il y a tellement d'inconnues, tellement d'incertitudes, mais il y a aussi beaucoup à apprendre et à construire, si nous voulons rester ensemble et renouer avec notre mission dans le service public européen. Nous trouverons les moyens d'apprendre face à cette « disruption », nous trouverons les ressources pour nous connecter au futur émergent et, si nous instaurons d'abord la confiance, nous serons en mesure de répondre aux défis à venir avec clarté et agilité, avec grande détermination et courage.

BIBLIOGRAPHIE

- Hinssen, Peter. *The Phoenix and the Unicorn*. Newton Engineering, 2020
- Scharmer, Otto. *The Essentials of Theory U*. United States: Berrett-Koehler Publishers Inc., 2018
- Senge, Peter. *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*. Cornerstone Digital; New edition (March 30, 2010) [Kindle book]
- Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Philips, David Kiron and Natasha Buckley, Research Report "Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation", MIT and Deloitte, 2015 [<https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>]
- Digital transformation after COVID-19 - Acceleration with control [article] [<https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/enterprise-technology-and-performance/articles/digital-transformation-after-covid-19-acceleration-with-control.html>]
- Catherine Bailey and Adrian Madden, "What Makes Work Meaningful – Or Meaningless", MIT Sloan Management Review, Summer 2016, pp. 52-61. <https://sloanreview.mit.edu/article/what-makes-work-meaningful-or-meaningless/>
- Paul J. Zak, "The Neurobiology of Trust", HBR, January-February 2017. <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>

VIDÉOS

- Peter Hinssen, How to thrive in a VUCA world? Youtube, 2020 [<https://youtu.be/SEqbL464YKo>]
- Peter Hinssen, The Day After Tomorrow, Youtube, 2019 [<https://youtu.be/0XLzSv-xbA8>]
- Otto Scharmer, From Ego-systems to Eco-systems Economies (talk at Google), Youtube, 2016 [<https://youtu.be/RftFYU4DTw>]

DANIELA SIMIONESCU

Daniela est traductrice à la DG Traduction depuis 2007. Elle est active dans la représentation du personnel et présidente du Cancer Support Group de la Commission. Avant de rejoindre la Commission, elle a fait partie de l'équipe qui a négocié l'adhésion de la Roumanie à l'Union européenne. Elle est certifiée en tant que coach et poursuit maintenant une spécialisation de coach-santé.



SITES INTERNET

- <https://www.ottoscharmer.com/>
- <https://www.peterhinssen.com/>
- <https://www.overshootday.org/>



SURVIVING OR THRIVING

EUROPE'S RESILIENCE TO WITHSTAND FUTURE SHOCKS LIES IN FAIRNESS, NOT JUST ECONOMIC EFFICIENCY

The coronavirus (Covid-19) pandemic has created immediate and urgent problems for people - protecting themselves and their families, surviving the loss of income and jobs, child care and schooling, separation from relatives, friends and colleagues. People have had to modify their behaviour, to wear masks, maintain social distancing, wash their hands often and follow lock-down instructions. Protests and resistance have been inevitable, fines imposed and arrests made; but the vast majority of Europeans have played their part in trying to manage the pandemic until more lasting solutions are found.

But Covid-19 has also posed more fundamental questions about the resilience of European economies and societies to deal with major economic and societal shocks, such as the current pandemic and the financial crisis of 2008; both of which have struck Europe in less than two decades.

SURVIVING: ECONOMIC IMPACT OF THE 2008 FINANCIAL CRISIS AND THE PANDEMIC

It is difficult to exaggerate the financial crisis' impact. Euro area GDP contracted 5.5% in 2009 immediately after the

financial crisis and its GDP growth rate fell from an annual average of 2.3% between 1998-2007 to 0.6% between 2008-17. Consequently, Euro area GDP is around 20% lower than it would have been without the crisis. To tackle the crisis, the EU spent more than €1.5 trillion on rescue packages between 2008-14; some €213 billion of taxpayers' money was lost. But coronavirus has been more devastating. Due to Covid-19, the IMF forecasts a 10.2% reduction in Eurozone GDP in 2020; the Commission, more optimistically, foresees an 8.7% fall. Both predictions assume no resurgence in the pandemic, which is far from certain. The EU's current response to mitigate the economic effects of the pandemic amounts to €4.2 trillion in expenditures, liquidity and credits.

Given the damage done, how can Europe become more resilient, better able to withstand such shocks? After the financial crisis, banks underwent stress tests and, often, had to increase their capital reserves; some lending rules were tightened but there was no fundamental financial sector reform. What the longer-term response to the pandemic will be is not known. Although welcoming the current strong fiscal support to mitigate Covid-19's effects, the OECD has already started to warn about the stimulus' consequences.

But the worst of the pandemic may be yet to come. So far, its impact on jobs has been softened by the measures the OECD is beginning to fret about; EU unemployment was 7.2% in July,



compared to 6.4% in March, but short-time working has seen around 14% of total working hours lost in the second quarter of 2020, equivalent to 26 million full-time jobs. Many workers, such as the self-employed, the low-paid and those on zero-hours and other precarious working conditions have gained little from the emergency measures.

THRIVING: RESILIENCE MUST BE TRANSFORMATIVE

Resilience cannot only mean larger and better reserves of medical equipment, higher stock levels for supply chains and ensuring a supply of workers for strategically important sectors, such as health and IT. A return to economic growth based on 'efficiency gains' due to job losses through corporate 'restructuring' is not resilience. Applauding and then ignoring those in low paid jobs with poor conditions whose work has been in the frontline of managing the pandemic, cuts in public services hurting the most vulnerable in society to reduce government debt and financial liquidity that fuels asset prices and not the real economy is not resilience; it is more of the same old methodology that helped create the current conditions.

Europe cannot continue the approach of benign surrender that regards market forces and manufactured fiscal rules as fixed as laws of nature. That two of the countries hit hardest by the financial crisis, Ireland and Spain, were not saved by following the rules and running budget surpluses in the years before the crisis, just highlights how flawed current arrangements are. Simply adapting the current system is not enough to address the severity of the Covid-19 shock. For Europe to become resilient, its recovery must not only be efficient, but fair.

This is especially important given that the financial crisis' political and social effects were probably more important than the economic ones; greater inequality, political polarisation

and the rise of populism across Europe; all contributed to Brexit in the UK and growing authoritarianism elsewhere. History teaches that such consequences were predictable, when economies collapse, people suffer. Governments cannot abolish economic and social shocks (and more will come), but people must have confidence that governments can manage the recovery in a just and fair way.

The Europe that emerges from the pandemic will be shaped by policy choices and what we aspire to be. People accept that Europe needs to become more resilient and better able to manage current and future economic and social shocks. Management of the financial crisis was also the result of policy choice but was not and is not perceived as fair and the consequences are clear. Resilience must be much more than economic efficiency; it fundamentally requires fairness. Resilience means addressing stagnant median incomes, inequality and economic insecurity, which too many people experience daily. Resilience must be economically and socially transformative, people-centered and, above all, ensure fairness. Europeans have sacrificed much to manage the uncertainties created by the pandemic, they deserve and need a more secure future.



STEVE BAINBRIDGE

European vocational education and training policy analyst at Cedefop (the European Centre of the Development of Vocational Training).



EPSO TRAINING COURSES DURING CONFINEMENT

UNION SYNDICALE WEBINARS

The meeting restrictions in place since March made it impossible for Union Syndicale to organise its training courses in their traditional format. So, in order to continue providing this essential service to members, we have used online webinars.

Training courses to prepare for EPSO competitions and selection procedures, as well as internal competitions, are one of the key, greatly-appreciated services provided to Union Syndicale members. They help ensure that the members' career development is fulfilling. This is one aspect of our solidarity approach. The training courses are not only open to existing members, but may also be booked by relatives of members or by colleagues joining Union Syndicale in order to benefit from them. Most of the courses are completely free of charge for participants.

Union Syndicale training courses are quite different from those offered by other unions. Union Syndicale only works with service providers who are market leaders in this area. Assessment centre preparation is provided in small-scale workshops catering to the needs of the participants. Statistics have shown a significantly improved success rate for candidates who have attended Union Syndicale training courses.

TRAINING ACTIVITIES DURING CONFINEMENT

Since March, it has been impossible to organise the courses in their traditional format, through classes and workshops. But Union Syndicale has been keen to maintain this essential service, so the methods had to be adapted.

As a result, all training courses organised over the last 8 months, and probably for a while longer, have held in the form of online webinars. Registered participants can participate in the live webinar, but may also watch the course again later. Even the more personalised assessment centre preparation workshops have switched to a virtual format.

WHAT ABOUT THE FUTURE?

Feedback shows that participants are quite happy with this adapted offer. Of course, Union Syndicale will return to the traditional format, allowing participants to attend the courses in person, once the conditions allow it. But online courses will be continued as a supplement to the 'physical' ones. The advantage is that they can cover a variety of needs and provide a service to staff working in delegations or agencies ;

members of the many other, non-Brussels-based branches of Union Syndicale Fédérale ; and of course members' relatives, who do not necessarily live in Brussels. All these people can enjoy our online courses more easily.



WHERE DO I FIND TRAINING OFFERS?

Up-to-date information is always available here:



BERND LOESCHER

General Secretariat of the Council, Vice-President of USF and USB, responsible for training activities.



TESTIMONIALS



A good preparation is half of the work. This does not only apply when planning to renovate your bathroom, but also - and perhaps even more - when planning to participate in an EPSO competition. It cannot be stressed too many times that, even when coming from a Member States where competitions are part of the normal selection process, EPSO competitions are quite peculiar.

So a good training for the pre-selection phase (multiple choice) as well as the assessment centre is crucial in improving your chances to be selected. And by the way, also do not neglect the importance of the CV and talent screener.

Having been recently in an EPSO jury I can only testify to the fact that preparation pays off, in all phase of the selection.

And being the president of Union Syndicale Brussels, I am perhaps not the most objective source to warmly recommend the courses organized by my trade union, but from my perspective these courses are among the best on the market, offering you a real boost to increase your chances to successfully participate in a competition. And perhaps being well prepared also reduces your stress level, which is one more step towards success.

NIELS BRACKE

Union Syndicale Brussels President



"I was pleasantly surprised by this first webinar because we really addressed all the tests individually and the instructor, Claire, answered all the questions, which is a real plus.

In 2010, I had taken the tests to be on the list in which I was recruited, so I had a vague memory of the verbal, abstract and digital parts but this webinar allowed me to have a "refresh" and especially to have a first experience with the two other tests that will be taken in the near future.

This webinar already allows us to have a tactic in mind and to save time: it allows us to understand the way we will be tested and not to discover it the same day."

MELANIA

European Commission.



LE TALENT SCREENER, QU'EST-CE QUE C'EST ?

Pour certains concours (notamment les concours spécialisés et certains concours internes), l'avis de concours peut prévoir le Talent Screener ("Évaluateur de talent"). Il est censé aider les jurys de concours à repérer les candidats dont le profil correspond le mieux aux fonctions et aux critères de sélection décrits dans l'avis de concours.

Les candidats doivent répondre à une série de questions dans la section prévue à cet effet dans l'acte de candidature. Elles

se fondent sur les critères de sélection figurant dans l'avis de concours, et les réponses seront évaluées par le jury.

Tous les candidats d'un concours répondent au même ensemble de questions, liées aux critères de sélection figurant dans l'avis de concours. Les réponses de chaque candidat peuvent ainsi être présentées au jury sous une forme structurée et uniforme, ce qui lui permet d'évaluer et de comparer de façon méticuleuse et objective les mérites de tous les candidats.



Le jury procède à cette évaluation objective en appliquant les mêmes critères d'évaluation préétablis pour tous les candidats au même domaine d'un concours. Le hic ? Les critères utilisés pour distribuer les points ne sont pas communiqués aux candidats.

A titre d'exemple : si une des questions porte sur l'expérience professionnelle spécifique de minimum cinq ans, vous aurez zéro point si vous n'avez pas cinq ans, mais pour avoir le maximum des points (quatre) il faudra peut-être avoir quinze ans d'expérience (trois points) alors que le quatrième point n'est attribué que si une partie de cette expérience est réalisée dans un pays autre que celui de la résidence habituelle.

Voici donc quelques conseils pour minimiser le risque d'obtenir un score inférieur à celui que vous mériteriez :

- L'utilisation d'une terminologie appropriée est essentielle. Le "talent screener" est noté par des "Eurocrates" qui sont habitués à ce genre de langage. L'utilisation d'une présentation structurée avec des "bullet points", des références claires, des descriptions précises et aussi courtes que possible rendra votre candidature plus intéressante pour le jury et devrait vous permettre d'obtenir des notes plus élevées.
- Evitez des commentaires qui n'ajoutent aucune valeur à votre candidature, du style "*Cette expérience m'a permis d'améliorer mes capacités d'analyse dans ce domaine et d'en saisir la complexité*".

- Lisez attentivement les questions : si on vous demande si vous avez de l'expérience dans l'enseignement, il est totalement inutile de décrire les études et les cours de formation auxquels vous avez participé.

Un dernier conseil : dans toute la mesure du possible, demandez qu'un des collègues de l'Union Syndicale qui a de l'expérience en tant que Membre de Jury de concours vous assiste dans cet exercice de préparation de l'acte de candidature et du "talent screener".

CARLO SCANO

Lauréat de concours, il a été nommé fonctionnaire à la Commission en 1983 et est devenu Membre de l'Union Syndicale quelque mois après, en 1984. Fort de 36 ans de militantisme au sein de l'US, il a été coordinateur de la Représentation du Personnel au sein de la Commission Paritaire (COPAR) ainsi que Membre de Jury de Concours. Retraité depuis 2019, il est Trésorier et Membre du Comité Exécutif ainsi que du Bureau de l'USB. Il est aussi Membre du Comité Fédéral de l'USF.



USB DISPUTES BOARD: AN ORGAN IN NEED OF MEMBER SUPPORT

You are a member of Union Syndicale Bruxelles (USB), you pay your dues and you follow its activities, but how much do you know about its institutions and the way it is organised? Take the case of the USB Disputes Board. It is one of the institutions of USB but how many members know what its purpose is, or what it does? The question matters, because for a trade-union to be vibrant, active and relevant, its members also need to support and participate in its functioning. It is here that USB Disputes Board is an institution that is falling into abeyance through neglect. On the one hand, that may seem a good thing as if there are no disputes, there is no need to call on its services, but on the other hand, it sends a worrying signal if one of the institutions expressly included in the Rules becomes extinct, as it implies a lack of due care and attention to the conduct of USB business. So, a few words seem in order to remind members about the role of USB's Disputes Board and to encourage members to give it support, even though it is hoped that it will not be necessary to have recourse to its services!

Perhaps it is worth reminding ourselves at the outset why it was necessary to include the Disputes Board as one of the USB institutions. The reason is that its existence extends reassurance to all USB members that if problems arise in their relationships as members, or in relation to the functioning of the trade union, there is an organ, not involved in day-to-

day matters, that can examine the matter as neutrally and impartially as humanly possible. It is for that reason that the members of the Dispute Board are not permitted to be members of any other USB organ. Another reason is to avoid each and every dispute having to be discussed and decided directly by a general assembly of all the members in a General Meeting.

The rules governing the functioning, organisation and institutions of USB are to be found in its Statuts, or Rules¹. Article VIII lists the governing bodies: General Meeting, Executive Committee, section committees set up within institutions and organisations, Audit Board, and Disputes Board. Article XIII describes the status and function of the Disputes Board. It comprises five full members and five alternate members. It is elected for two terms of the Executive Committee (para. 1). Members may not be members of the Executive Committee or Audit Board (para. 2). It has jurisdiction over any dispute within USB. Disputes may be brought before it by the Executive Committee, Audit Board or by a member of USB. It must give a hearing to the parties before giving a ruling

¹ The legal text is in French, as USB is set up under Belgian law, and the English text is a translation. <https://bruxelles.unionsyndicale.eu/union-syndicale-bruxelles/statuts/>; <https://bruxelles.unionsyndicale.eu/en/union-syndicale-brussels/rules/>



(para. 3). If the dispute relates to elections to a USB statutory body, its competence extends beyond electoral questions concerning the vote, or where the Electoral Bureau declares it does not have jurisdiction (para. 4). If a member is being expelled, the Board must rule within 30 days, at the request of the Executive Committee. There is an appeal against a ruling on exclusion under Art. IV.7. More generally, any other decision of the Board may be appealed to the General Meeting (para. 5).

If those are the underlying provisions, how do things work in practice? The first point is that the members are elected, and this is intended to ensure their independence. So, there have to be elections to appoint the members to the Board. That in turn means there must be an Electoral Bureau which oversees the elections. Article XIV sets out information about the electoral procedures. Once appointed, the members then wait and see if there are any disputes. In that respect, there are broadly three types of situation. Firstly, there may be a dispute between persons or between a person and the Executive Committee, and here the Board seeks to reconcile the parties, without being subject to a particular time limit. Secondly, a member may be subject to exclusion, and here the Board has to adopt a view on the matter one way or the other. The Board also has to rule within a time limit, and it is particularly important to have a hearing when the member is able to learn of the reproaches being made and has the opportunity to contest them. The third situation is where elections to one of the organs is challenged. Apparently, such a situation has not yet arisen, and one can speculate about the possible rulings that might be made, for example, that the election is valid, a new call for candidates should be made, votes recounted, or the election rerun. However, whatever the scenario that might arise, it is important that no information is withheld from the Board on the grounds of secrecy as it would prevent the Board having the fullest possible information at its disposal.

If a dispute comes to the attention of the Disputes Board, it is generally through the Board's president being contacted by the Executive Committee, Audit Board or USB member. All the Board members are informed and the process of finding out all the details of the case starts. The complainer is asked to provide full details and relevant documents and evidence. Everyone concerned is contacted and asked to make observations. The purpose is to prepare for a hearing, when everyone involved is asked to come along in person with all their supporting documents to present their viewpoint and arguments to the Board in front of each other. These exchanges, and the hearing before the Board are confidential to those involved. It can also assist the conduct of the hearing if a summary of the facts and circumstances as understood is drawn up and circulated beforehand as it helps to concentrate on the essentials and to correct any misapprehensions.

The Board seeks reconciliation where possible. Its job is to find out the facts and the viewpoints and to present its interpretation on them in the form of a ruling which is made in writing after the hearing. The ruling may include whatever matters the Board members feel need to be mentioned, but it is based on the

evidence that has been furnished to them and the observations made at the hearing. In that connection, it is a good idea to arrange for someone to take notes of the oral hearing, to have them typed up immediately and to ask each party to check the transcript, agree on any changes, and then sign the transcript document before they leave. This allows the Board to work on the basis of the agreed transcript when it draws up its final decision, and it reduces possible misunderstandings later on about what was said. After the final ruling has been given out, any of the parties, if they so wish, can appeal to the General Meeting for a discussion and review of the matter. Throughout the procedures, the Board can draw on the assistance of staff of USB to provide secretariat and confidential operational support.

Being a Board member is a role which offers insights into the functioning of USB and deeper understanding of issues that can arise. More importantly, however, standing for election to be a Disputes Board member shows an understanding and appreciation of the work of USB which is constantly to protect and enhance the working lives of members. It shows a willingness to be part of the structure and a desire to assist colleagues when need arises.

The present membership of the USB Disputes Board consists of both active and retired members, whose number has, alas, been diminishing though encroaching age. The Board is at risk of not having enough members to meet its obligations in the event of a dispute arising in the future. There is an urgent need for new members. Moreover, elections are overdue. So, it is a time for renewal of USB Disputes Board, with new elections. However, that can only come about if there is a sufficient number of members who are willing to step forward and offer their services as candidates. USB Disputes Board is an organ in need of Member support.

And one last detail, with the arrival of modern digital technology, experience of COVID-induced teleworking and videoconferences, it is now clearly possible to participate from wherever one is based in the world.

COLIN ROBERTSON

Colin Robertson retired in 2013 from the EU Council Legal Service (Quality of Legislation) after 20 years as legal-linguistic expert. In that time, he was a member of the Council Staff Committee and latterly participated in the work of USB Executive Committee. Previously he had worked in the EU Commission, Court of Justice and Scottish /UK national administration. He remains active as a member of USB Disputes Board.



TRISTES NOUVELLES : ILS NOUS ONT QUITTÉS

À l'heure où l'été a débuté et où nos pays se sont relevés lentement de ces longs mois de confinement, l'Union Syndicale était en deuil. Avec la disparition de Jean-Pierre Tytgat et de Roger Vancampenhout, ce sont deux piliers du syndicat qui nous quittent. Avec eux, s'en vont toute l'expertise et les compétences qu'ils mettaient au service de la défense du personnel des institutions européennes.

Ils étaient les grands ambassadeurs de l'Union Syndicale et mettaient en avant des valeurs telles que celles de la fraternité et de la solidarité. Ces valeurs, ils les ont défendues ardemment lorsqu'ils siégeaient à l'Union Syndicale Fédérale mais aussi dans leurs syndicats respectifs, à Luxembourg et à Bruxelles. Cependant, leurs successeurs continueront de véhiculer ces valeurs chères à l'Union Syndicale et poursuivront le combat que ces deux piliers ont mené.

Après la disparition de Ludwig Schubert, l'an dernier, celles de Jean Pierre Tytgat et Roger Vancampenhout viennent rallonger la liste des douloureuses disparitions.

Les membres du comité fédéral (USF) et du comité exécutif de l'USB s'associent à la douleur de leurs proches, partagent leur peine et leur adressent leurs plus sincères condoléances.

Des hommages à ces grands dirigeants seront rendus dans les différentes instances de l'Union Syndicale.

LISEZ ICI LE MOT DU PRÉSIDENT DE L'UNION SYNDICALE FÉDÉRALE, NICOLAS MAVRAGANIS, CONCERNANT JEAN-PIERRE TYTGAT :

Je suis au regret de vous annoncer le décès de Jean Pierre TYTGAT, survenu vendredi 10 juillet au soir. Une grave maladie lui avait été diagnostiquée début avril. Les médecins espéraient que les traitements maîtrisent le mal, mais « On » en décida autrement.

Jean-Pierre a toujours été un fervent défenseur de l'Union Syndicale et en particulier de l'USF. Il s'était fermement opposé à la sortie de l'USL du Fédéral. Il m'aida à créer l'USF Luxembourg. Digne héritier des grandes figures du syndicalisme de notre Maison et travailleur infatigable, il était engagé, motivé : certains se rappellent peut-être de son appel à l'action politique lors de notre Congrès à Bratislava.

Jean-Pierre Tytgat au congrès de Bratislava



Il fut mon Mentor dans le syndicalisme, mentor au sens noble du terme : il partageait ses connaissances, ses sources d'information, son réseau et il acceptait la critique et la remise en cause pour le bien de tous. Il fut par exemple le premier à créer un CD-Rom où il compilait régulièrement la jurisprudence en fonction des articles du Statut de la Fonction Publique Européenne : même les HR lui demandaient son CD-Rom qu'il avait baptisé fort justement « Dédale » car il permettait de trouver son chemin dans le capharnaüm de nos textes. Comme tout un chacun, il avait ses défauts, notamment une énergie débordante qui faisait apparaître tout discours d'autrui bien pâle.

Il fut mon Mentor, il devint un Ami. Il est parti. Est-il vraiment parti ?

On n'exprime jamais assez nos sentiments, émotions et affection aux personnes qu'on aime et apprécie.



NICOLAS MAVRAGANIS
Président de l'USF et
président du Comité Exécutif
de l'USF-Luxembourg.

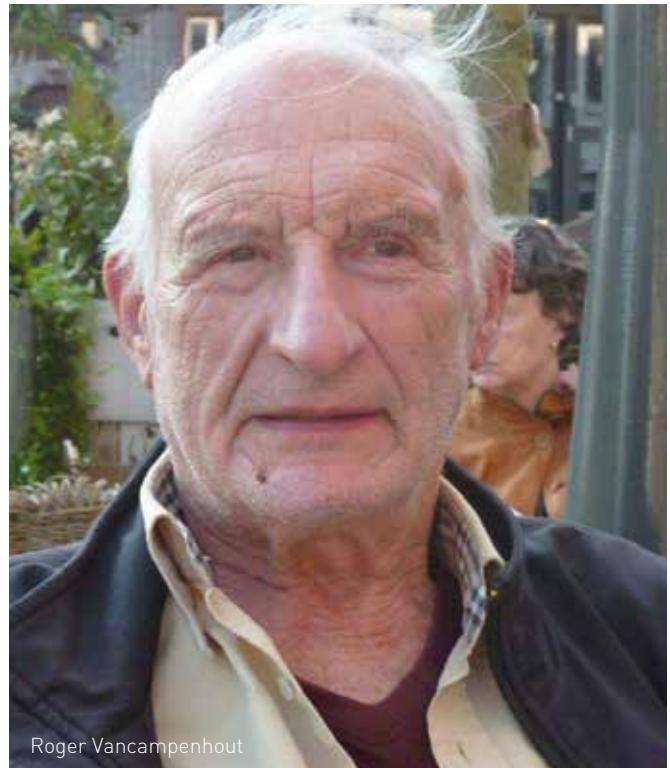


LISEZ ICI LE MOT D'OLIVIER PETSCH, ADRESSÉ À ROGER VANCAMPENHOUT :

J'ai débuté à l'Union Syndicale Bruxelles alors que Roger est parti à la pension. Mais notre chemin s'est cependant croisé un peu avant. J'étais éducateur à la garderie postscolaire sous contrat de droit privé belge et délégué syndical FGTB, lui était président du Comité Local du Personnel (CLP) à Bruxelles. Alors que l'administration, ainsi que la majorité des organisations syndicales internes (OSP) nous refusaient le droit d'être représentés par un syndicat belge et d'avoir une délégation du personnel, Roger Vancampenhout et l'Union Syndicale nous ont soutenus et aidés. Grâce à Roger et aux camarades de l'US, la base légale d'une délégation professionnelle dans les crèches et garderies a été fondée. Il a dû batailler contre une majorité d'OSP farouchement opposée à cette idée mais il nous a permis de remporter ce combat.

Merci Roger, de moi personnellement et au nom du personnel des crèches et garderies pour nous avoir ouvert cette porte essentielle à l'époque.

Tu me manqueras mon ami, mais tu ne seras pas oublié. Repose en paix.



OLIVIER PETSCH

Permanent syndical à la Commission, Membre du comité exécutif USB et Membre du comité fédéral USF. Depuis 1990, il est éducateur à l'OIB.



TRADUIRE
TRANSLATE

USF MEMBER ORGANISATIONS :

<https://www.unionsyndicale.eu/en/organisations-membres-usf/>

/UnionSyndicaleFederale

@UnionSyndFed

Union Syndicale European Service Public



Union
Syndicale
Fédérale

Les opinions exprimées et les propos tenus dans les différents articles de ce numéro 84 d'Agora n'engagent que leurs auteurs et ne pourraient refléter la position de l'Union Syndicale Fédérale dans son ensemble.

The opinions expressed and comments made in the various articles in this 84th issue of Agora are solely those of their authors and do not reflect the position of Union Syndicale Fédérale as a whole.