



ITINERA INSTITUTE **ANALYSE**

Paving new ways

# Flexicurity in bedrijf: het beste van twee werelden ?

2014/6

25 | 09 | 2014

 MENSEN

 WELVAART

 BESCHERMING



*Dit rapport kwam tot stand naar aanleiding van het Toekomst-college "Hoe organiseren we morgen onze arbeid?" van 25 september 2014 dat in samenwerking met Acerta wordt georganiseerd.*



TON WILTHAGEN

Tilburg University, Nederland

[wilthagen@uvt.nl](mailto:wilthagen@uvt.nl)

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

## Inhoud

1. *Inleiding: flexicurity als multi-level strategie*
2. *Hoe heeft flexicurity zich ontwikkeld de afgelopen jaren?*
3. *Waar staat België?*
4. *Ontwikkelingen in België*
5. *Flexicurity op de werkvloer*
6. *Naar een flexicurity design voor de arbeidsmarkt*

*In 2007 heeft Europa het begrip flexicurity omarmd, als één van de kerndoelstellingen van het Europese werkgelegenheidsbeleid. Flexicurity – in België aangeduid als “flexizekerheid” of “flexicurité” – zou dienen bij te dragen aan het beste van twee werelden: een flexibele en daarmee competitieve arbeidsmarkt en economie en tegelijkertijd werk- en inkomenszekerheid voor werkenden. Onder werkzekerheid wordt verstaan de zekerheid om aan het werk te komen en te blijven, en je als werkende te blijven ontwikkelen, maar niet per se in dezelfde functie bij dezelfde werkgever. Werkzekerheid onderscheidt zich van baan zekerheid (behoud van dezelfde baan bij dezelfde werkgever) en sociale zekerheid (een plaatsvervangend inkomen als geen betaalde arbeid kan worden verricht). De vraag die in dit rapport centraal staat, is wat er in de afgelopen zeven jaar op het niveau van landen, met de nadruk op België, en op het niveau van arbeidsorganisaties is gebeurd. Is de arbeidsmarkt zowel meer dynamisch als meer zeker geworden? Is flexicurity letterlijk in bedrijf? Beschikken ook mensen zelf over meer flexibiliteit? In welk opzicht? Is er sprake van een nieuw psychologisch contract, van nieuwe wederzijdse verwachtingen in het HR-beleid? Of is als gevolg van de diepe crisis de belofte van flexicurity onder druk komen te staan? En wat voor een nader flexicurity design voor de arbeidsmarkt is wenselijk te achten?*

## 1. Inleiding: flexicurity als multi-level strategie<sup>1</sup>

Flexicurity is een kernconcept en doelstelling binnen het Europese werkgelegenheidsbeleid, waartoe alle lidstaten zich in 2007 hebben verbonden. Flexicurity wordt gedefinieerd (door mijzelf en Tros en overgenomen in de literatuur) als *“A policy strategy to enhance, at the same time and in a deliberate way, the flexibility of labour markets, work organisations and labour relations on one hand, and security – employment security and social security, on the other.”* Het belang van flexicurity op de arbeidsmarkt is opnieuw bevestigd in de herziene richtsnoeren voor het Europese werkgelegenheidsbeleid in de EU 2020 Agenda en in de crisisaanpak van de Europese Unie. Dat wil niet zeggen dat er momenteel geen nadere gedachtevorming is over hoe de “post-crisis” arbeidsmarkt er uit zal kunnen/moeten zien – de Horizon 2020 Agenda (het nieuwe Europese kaderprogramma) benoemt dit expliciet.

Flexicurity als ‘toestand’ kan worden gezien als een productieve en evenwichtige combinatie van verschillende vormen (modaliteiten) van flexibiliteit en zekerheid. Figuur 1 hieronder geeft een flexicurity matrix weer (ontwikkeld door Wilthagen en Tros), waarmee deze combinaties en modaliteiten in kaart kunnen worden gebracht op verschillende niveaus van de arbeidsmarkt en de arbeidsverhoudingen: het Europese niveau, het nationale niveau, het regionale en sectorniveau, het bedrijfsniveau en het individuele niveau. De matrix kan worden gebruikt – en dat gebeurt inmiddels op grote schaal – als onderzoeksinstrument, ten behoeve van het opsporen en feitelijk typeren van (verschillen in) flexicurity-ontwikkelingen. Maar de matrix kan ook uitstekend worden toegepast als een kader bij het voorbereiden en evalueren van CAO's en CAO-overleg (zowel op sector- als ondernemingsniveau), ondernemingsafspraken en voor het ontwikkelen van HRM-beleid in arbeidsorganisaties.

---

<sup>1</sup> Ik wil de volgende Tilburgse collega's van harte danken voor hun input en steun bij het schrijven van dit paper: Ruud Muffels, Charissa Freese, Jaap Paauwe, René Schalk, Roy Peijen, Joey van den Eijnden en Loreen Wilthagen

Tabel 1 Flexicurity matrix (Wilthagen)

Zekerheid -> Flexibility	baan zekerheid (zelfde baan, zelfde werkgever)	werkzekerheid (van niet werk naar werk/werk naar werk)	inkomens (of sociale) zekerheid (vervangend inkomen)	combinatie- zekerheid (werk en privé)
<b>extern-numerieke flexibiliteit</b> (aanwerving & ontslag)				
<b>intern-numerieke flexibiliteit</b> (arbeidstijden)				
<b>functionele flexibiliteit</b> (inzetbaarheid )				
<b>flexibele of variabele beloning</b>				

In de matrix worden vier vormen van resp. flexibiliteit en zekerheid onderscheiden. Daarmee wordt het flexicurity-begrip geconcretiseerd. Wat betreft flexibiliteit gaat het om **numerieke flexibiliteit**, zowel extern (flexibiliteit van hiring and firing) als intern (werktijden, overwerk, roosters, ploegendiensten e.d.), **functionele flexibiliteit** (multi-inzetbaarheid/polyvalentie, flexibele organisatie van de arbeid) en **loonflexibiliteit** (variabele beloning, prestatie- of resultaatafhankelijke beloning). Wat betreft de dimensie van zekerheid worden eveneens vier vormen onderscheiden, namelijk **baanzekerheid** (de zekerheid om bij een bepaalde werkgever een bepaalde baan te houden), **werkzekerheid** (de zekerheid om aan het werk te blijven, niet per se bij dezelfde werkgever; dus zogenoemde transitiezekerheid), **inkomenszekerheid** of sociale zekerheid (inkomensbescherming bij het wegvallen van betaalde arbeid) en ten slotte **'combinatiezekerheid'** (de zekerheid om betaalde arbeid te kunnen combineren met andere maatschappelijke verantwoordelijkheden en verplichtingen; deze laatste vorm van zekerheid is niet tot de andere vormen van zekerheid te herleiden.: iemand met veel baanzekerheid kan in een veeleisende baan bijvoorbeeld weinig combinatiezekerheid hebben). Deze laatste vorm van zekerheid kan ook worden beschouwd als een vorm van flexibiliteit vanuit het perspectief van de werknemer. Flexibiliteit is in dat opzicht geen monopolie of unieke behoefte van werkgevers, zoals werkgevers ook zekerheid zoeken: de zekerheid van het beschikken over goed personeel en het behouden van een goede marktpositie.

Een andere belangrijke constatering is dat zowel op het niveau van landen, sectoren of arbeidsorganisaties altijd een mix van vormen van zowel flexibiliteit als zekerheid voorkomt. Die vormen hebben niet alleen met formele regelgeving of reglementering te maken, maar zeker zoveel met de vormgeving en inhoud van arbeidsrelaties op macro-, meso-

en microniveau. Zo zijn er zogenoemde configuraties van flexibiliteit/flexibilisering te onderscheiden in landen (institutionele mix), maar ook in bedrijven en instellingen. Denk aan diverse knopjes waaraan een bedrijf kan draaien – alsmede de stand waarin die knopjes staan (meer of minder opengedraaid). Het maken van de juiste configuratie in een bedrijf is een vak apart, zelfs een kunst, waarmee veel aanpassingsnelheid en geld is te verdienen dan wel te besparen.

Een bedrijf als het Nederlandse ASML, mondiaal koploper in de semi-conductor industrie is zich van het belang van de juiste configuratie van flexibiliteit en zekerheid zeer bewust:

Demand in the semiconductor industry strongly fluctuates according to global economic cycles. ASML's HR policy is geared towards this market characteristic. Our flex model allows a maximum of 25% of employees to work on a flexible contract, which provides sufficient flexibility to respond to economic downturns while safeguarding the continuity of the company in the long term and its knowledge. Since the introduction of the flex model in 2002, we have only had to refrain from extending flexible contracts in 2008, as a result of the financial crisis. Of these highly skilled flex workers, at least 60% have since been re-hired.

At year-end 2011, our workforce totaled 9,890 employees (in full time equivalents, or FTEs), a 7% increase compared to 2010, as a result of strong customer demand.

Of our total workforce, 7,955 FTEs worked on a fixed contract and 1,935 FTEs were employed on a flex contract.

Culture general indicators	2008	2009	2010	2011
Number of payroll employees in FTEs	6,030	6,548	7,184	7,065
Number of temporary employees in FTEs	1,329	1,137	2,061	1,935
Total number of employees in FTEs	8,259	7,685	9,245	9,000
Workforce by gender (men / women in %)	89 / 11	89 / 11	90 / 10	89 / 11

Die mix manifesteert zich in de vorm van regelingen en arrangementen maar ook in effecten (*outcomes*). Ook in de situatie van individuen is sprake van een bepaalde mate van actieve (zelf vorm te geven, regelmogelijkheden) en passieve (te accepteren) flexibiliteit en van (zowel objectieve als subjectieve) zekerheid.

Het is mogelijk dat er in de praktijk een *trade-off* plaatsvindt, al dan niet bewust, tussen enerzijds bepaalde vormen van flexibiliteit en anderzijds bepaalde vormen van zekerheid. Dan ontstaat in spel-theoretische termen een 'zero sum game' of zelfs een 'negative sum game'. Ook kan juist bewust worden gestreefd, vanuit de kerngedachte van flexicurity, naar het tot stand brengen van maatregelen en bepalingen die zowel vormen van flexibiliteit als zekerheid versterken. Daarmee snijdt het mes aan twee kanten: een 'positive sum game'.

De constatering hier is dat het flexicurity-concept, ook in zijn praktische implicaties, breder is dan soms wordt gedacht, en dat het in ieder geval niet beperkt is tot de positie van zogenoemde flexkrachten, flexibele arbeidskrachten. Het concept is veel omvattender. Het handelt over het aanpassingsvermogen van werknemers en bedrijven en, wat de werknemers betreft, over de randvoorwaarden om wendbaar en weerbaar te blijven op de arbeidsmarkt – een strategie van wederkerig risicomangement in de arbeidsrelatie, zoals

ik dat eerder heb genoemd. Eén van de pilaren van zo'n strategie bestaat uit proactieve afspraken over ontwikkeling en opleiding, die waar nodig het huidige functieprofiel, het huidige bedrijf of de huidige sector kunnen overschrijden.

Uitgangspunt is dat de person-job fit of person-organisatie fit dynamisch is. Mensen veranderen en banen dan wel organisaties veranderen eveneens. Om de 'fit' binnen een organisatie goed te houden, dan wel om tijdig een nieuwe fit buiten de organisatie te maken is een proactief HR-beleid nodig om te zorgen dat zowel mensen als bedrijven productief en daarmee tevreden blijven. Een mooi voorbeeld is – vergeef mij Rode Duivels – de selectie van Dirk Kuijt speler van het Nederlands elftal tijdens het voorbije Wereldkampioenschap voetbal. Kuijt werd ondanks zijn relatieve hoge voetballeeftijd (geboren 1980) niet alleen geselecteerd maar speelde diverse wedstrijden omdat hij op diverse plaatsen in het steeds wisselende organisatorische systeem van de bondscoach inzetbaar was. Sindsdien staat KUIJT voor "Kracht, Uithoudingsvermogen Investeren in Jezelf en Teamwerk ...

Dit belang wordt ook volmondig erkend door de Belgische Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, die het in zijn Verslag 2014 als volgt formuleert:" [De] thematiek van de houdbaarheid van de werkgelegenheid zal de komende jaren steeds belangrijker worden. De arbeidsomstandigheden en loopbaanprofielen moeten zich immers blijven ontwikkelen, zodat de werknemers hun hele loopbaan lang, een loopbaan die alleen maar langer kan worden, fysiek en mentaal geschikt, gemotiveerd en productief blijven. Deze bekommernissen maken eveneens deel uit van een beleid van flexibiliteit en werkzekerheid." De boodschap van de flexicurity-benadering is dat, mits weloverwogen ontworpen, flexibiliteit in numerieke en functionele zin samen kan gaan met (behoud van) zekerheid ten aanzien van werk en inkomen.

De Europese Commissie en de Europese Raad hebben een kader van flexicurity-beginselen uitgewerkt. Deze beginselen dateren van net voor de crisis (2007) en eerder, maar hebben niet aan betekenis verloren. De nationale strategieën moeten worden uitgevoerd op basis van vier beginselen, die elkaar versterken:

1. Flexibele en voldoende zekerheid biedende arbeidsovereenkomsten, met inachtneming van het arbeidsrecht, de cao's en de moderne beginselen inzake werkorganisatie;
2. Strategieën voor een leven lang leren, die ervoor moeten zorgen dat werknemers, met name de meest kwetsbaren, zich voortdurend kunnen aanpassen;
3. Een doeltreffend actief arbeidsmarktbeleid, dat werknemers na een periode van niet-werken weer een baan helpt te vinden;

4. Moderne socialezekerheidsstelsels, die financiële steun bieden om werken aan te moedigen en mobiliteit op de arbeidsmarkt te vergemakkelijken.

De sociale partners moeten actief meewerken aan de uitvoering van de flexicurity strategieën om de correcte toepassing van deze beginselen te garanderen.

De in 2007 vastgelegde Gemeenschappelijke beginselen op Europees niveau zijn de volgende:

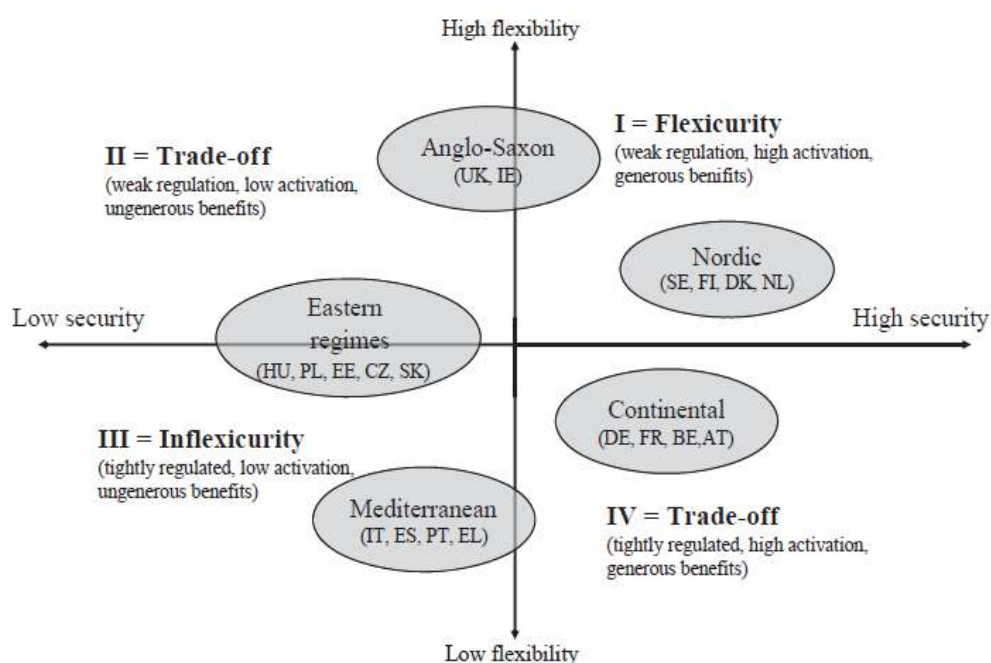
1. Verdere uitvoering van de EU strategie om de werkgelegenheid en de sociale samenhang in de EU te verbeteren;
2. Evenwicht tussen de rechten en de verantwoordelijkheden van werkgevers, werknemers, werkzoekenden en overheid;
3. Afstemming van de flexicurity aanpak op de situatie van iedere lidstaat;
4. Ondersteuning en bescherming van werknemers die doorstromen naar een andere baan of niet werken, met het oog op hun terugkeer naar de arbeidsmarkt of de overgang naar stabielere arbeidsovereenkomsten;
5. Bevordering van flexicurity binnen en tussen bedrijven om ervoor te zorgen dat werknemers gemakkelijker van de ene baan naar de andere kunnen overstappen;
6. Bevordering van de gelijke behandeling van vrouwen en mannen en gelijke kansen voor iedereen;
7. Meer samenwerking tussen sociale partners, overheden en andere betrokken partijen;
8. Eerlijke spreiding van de begrotingskosten en de baten van het flexicuritybeleid, met name over bedrijven, individuen en overheidsbegrotingen, met bijzondere aandacht voor het midden- en kleinbedrijf .



## 2. Hoe heeft flexicurity zich ontwikkeld de afgelopen jaren?

De afgelopen 10 á 15 jaar is er een toenemende stroom onderzoek geweest naar flexicurity. Het merendeel van het onderzoek is gericht op de vergelijking van landen, op basis van een veelheid van (samengestelde) indicatoren. Daarbij wordt veelal uitgegaan van een theoretische typologie, waarbij landen worden gepositioneerd op de regulering van twee dimensies van flexibiliteit en zekerheid. Daardoor ontstaat een matrix en landen worden verondersteld zich in een van de vier kwadranten te bevinden. Die matrix is hieronder weergegeven in figuur 1. België wordt verondersteld zich in het “continentale” cluster van landen te bevinden waarin het zekerheidsaspect relatief sterker is ontwikkeld dan het flexibiliteitsaspect.

**Figuur 1: Flexicurity clusters**



Bron: Muffels & Wilthagen, COMPASS Sociologie, 2013

Dit onderzoek overziend, in de periode voor het aanbreken van de huidige financieel-economische crisis, is het beeld gemengd. Bovendien is er een behoorlijk verschil tussen de uitkomst van institutionele indicatoren (wettelijke kaders, regulering, regelingen) en die van dynamische indicatoren. In het laatste geval wordt door de tijd heen gekeken naar de dynamiek van de arbeidsmarkt, in termen van vrijwillige baan- en contractmobiliteit, en naar jaarlijkse transities in werk- en inkomenszekerheid, zoals hierboven reeds gedefinieerd.

In de zuidelijke landen leidt een geringe mobiliteit, in termen van baan-, contract- en loonmobiliteit tot een duale, sterk gesegmenteerde arbeidsmarkt (flexibel versus zeker segment). Ook België kent een insiders-outsiders problematiek, in de zin dat werkloosheid en flexibele contracten zich concentreren binnen subgroepen van de arbeidsmarkt. Daarentegen scoren de Scandinavische landen, maar ook het Verenigd Koninkrijk en Ierland hoog op beide dimensies. In het laatste geval is derhalve geen sprake van een trade-off, waardoor we kunnen stellen dat flexicurity niet slechts een theoretische toestand dan wel uitkomst is. Essentieel in deze landen is de investering in employability en in de ondersteuning van transities naar nieuwe en betere banen. Anderzijds is duidelijk, zeker door en na de crisis, dat in veel landen de ontwikkeling van nieuwe en meer universele zekerheden, dus ook voor flexibele arbeidskrachten (derhalve: werkzekerheid) geen pas heeft kunnen houden met de (externe dan wel contractuele) flexibilisering van de arbeidsmarkt. De laatste ontwikkeling is sneller verlopen, zeker ook in Oost-Europa. In dat opzicht is de belofte van flexicurity nog niet ingelost.

Een andere kernbevinding is dat in bepaalde landen, zoals bijvoorbeeld Duitsland en ook België, sterker leunen op interne flexibiliteit, in het bijzonder intern-numerieke flexibiliteit (aanpassing van werktijden en -roosters, werktijdverkorting, zoals de Kurzarbeit-regeling in Duitsland) en minder op contractuele/extern-numerieke flexibiliteit, zoals dat wel het geval is in bijvoorbeeld Denemarken en Nederland. België valt verder op door het gebruik van de regeling voor tijdelijke (economische) werkloosheid, die op het eerste oog een extern-numerieke vorm van flexibiliteit lijkt, maar die bij nader inzien zeker een intern-flexibel karakter heeft. De overheid speelt in België een belangrijke rol in het werkgelegenheidsbeleid: de groei van de gesalarieerde werkgelegenheid tijdens de periode 2008-2013 was uitsluitend te danken aan rechtstreeks door de overheid gefinancierde of sterk gesubsidieerde branches, (overhead, zorg, onderwijs en banenplannen) (Verslag 2014 van de Hoge Raad voor de Werkgelegenheid). Hieronder wordt verder ingegaan op de flexicurity-ontwikkelingen in België, op grond van zo recent mogelijke cijfers.

Belangrijk is de constatering dat de mate of het niveau van flexicurity, zoals hierboven omschreven, niet alles zegt over de economische en sociale "gezondheid" en prestaties van een land. Die gezondheid en prestaties hebben ook te maken met zaken als de structuur van de werkgelegenheid, de productiviteit, de export-gerichtheid, het opleidingsniveau van de beroepsbevolking enzovoort. Wel kan worden aangegeven, in termen van correlaties, dat landen met zowel weinig flexibiliteit als zekerheid sociaal-economisch onderpresteren

en dat landen met een hoog niveau van zowel flexibiliteit als zekerheid sociaal-economisch tot de hoofdklasse behoren. Het is verder essentieel om vast te stellen dat a) flexicurity niet alleen draait om extern-numerieke of contractuele flexibiliteit, maar ook om interne (interne-numerieke en functionele ) flexibiliteit en b) dat interne flexibiliteit en externe flexibiliteit onder bepaalde condities tot verschillende effecten leiden. De recente crisis heeft laten zien dat in landen met veel contractuele flexibiliteit mensen eerder uit het bedrijf 'vallen', door ontslag, dan in landen met weinig contractuele flexibiliteit. Tegelijkertijd keren in deze landen mensen weer relatief snel naar de arbeidsmarkt als de economie aantrekt en is er minder kans op het ontstaan van langdurige werkloosheid. In landen met een traditie van (en voorkeur voor) interne flexibiliteit worden mensen langer in bedrijven gehouden en is de in-elasticiteit van de werkgelegenheid groter: een daling van economische groei (bruto nationaal product) leidt niet tot een even grote daling van de werkgelegenheid. Mensen gaan minder uren werken (al dan niet gecompenseerd vanuit de sociale zekerheid). Dit effect viel tijdens de huidige crisis in bijna alle landen te zien, zeker in de eerste crisisjaren (2008-2011), maar in het bijzonder in Duitsland, hetgeen (in Duitsland) aanleiding gaf om te spreken van een Duits model dan wel werkgelegenheidswonder, zoals eerder in literatuur en politiek is gesproken van een Deens en Nederlands wonder. Aannemelijk dat het relatieve Duitse succes – lage werkloosheid, ook onder jongeren, en aanhoudende economische groei, niet alleen door interne flexibiliteit is bewerkstelligd, maar ook door structurele factoren, zoals structuur van werkgelegenheid (dominantie van hoogwaardige maakindustrie die veel exporteert buiten de Europese Unie; de inmiddels geslaagde economische re-integratie van Oost-Duitsland, eerdere arbeidsmarkthervormingen enzovoort). Een punt ten aanzien van het gebruik van interne flexibiliteit, zoals in Duitsland, is dat het een risico in zich draagt van terugval van productiviteit en winstgevendheid , als gevolg van zogenoemde "labour hoarding": er zijn veel mensen in bedrijf in relatie tot het werk dat er te doen valt.

### 3. Waar staat België?

In deze paragraaf wordt nader ingezoomd op arbeidsmarktflexibiliteit en zekerheid in België, waar mogelijk in vergelijking met enkele of meerder andere Europese landen. Daarbij moet bedacht worden dat in België, zoals in meer Europese landen, de verschillen tussen de nationale gewesten op diverse punten significant zijn. De sociaaleconomische prestaties van Vlaanderen lijken bijvoorbeeld sterk op die van Nederland.

#### **Vaste en flexibele contracten**

In 2012 heeft van alle werkenden in België 8,1% een tijdelijk contract. Dat is Europees gezien een relatief laag percentage, vergeleken met "koplopers" als Spanje, Portugal, maar ook Nederland (15 procent). Zowel het percentage mannen, als het percentage vrouwen met een tijdelijk contract ligt dicht tegen dit landelijk gemiddelde aan (7,1%, respectievelijk 9,3%).

Uitgesplitst naar leeftijdscategorie (tabel 2 hieronder) zijn er grotere verschillen waarneembaar. Waar 25- tot 49-jarigen en 50-plussers slechts in 7,1%, respectievelijk 3,2% van de gevallen een tijdelijk contract hebben, ligt dat bij jongeren veel hoger. In de leeftijdscategorie 15-24 jaar heeft 31,4% van de werkenden een tijdelijk contract. Maar ook dat percentage is lager dan dat in Nederland waar zo'n 40 procent van de jongeren in deze leeftijdsgroep een tijdelijk/flexibel contract heeft.

Tabel 2 *Werkenden naar soort contract (2012)*

	Totaal	Mannen	Vrouwen	15-24 jaar	25-49 jaar	50 jaar en ouder
Vast contract	91,9%	92,9%	90,7%	68,6%	92,9%	96,8%
Tijdelijk contract	8,1%	7,1%	9,3%	31,4%	7,1%	3,2%

Bron: Statistics Belgium (De Belgische arbeidsmarkt in 2012)

#### **Ontwikkelingen op het gebied van arbeidsmarktflexibilisering**

Voor een recent onderzoek van BakkerElkhuizen is aan meer dan 400 HR-professionals in vier landen (België, Duitsland, Groot-Brittannië en Nederland) gevraagd een enquête in te vullen over flexibel werken bij hun organisatie. Daaruit bleek allereerst dat 38% van de Belgische organisaties al sinds één jaar of langer een vorm van flexibel werken heeft

ingevoerd, waarbij de Waalse organisatie één procentpunt hoger scoren dan de Vlaamse organisaties. Het Belgische percentage is lager dan voor de andere vier landen, maar uit de enquête blijkt ook dat 25% van de Belgische bedrijven bezig is met het implementeren van flexibel werken of van plan is hier op korte termijn mee te beginnen. Tegenover 20% in de andere landen kan dit erop duiden dat België de achterstand aan het inhalen is.

In de meeste gevallen zijn enkel bepaalde medewerkers in de gelegenheid gesteld om flexibel te werken. Het hoogste percentage bedrijven waar alle medewerkers flexibel mogen werken, is te vinden in Duitsland en Wallonië.

De Belgische HR-respondenten geven als voornaamste reden voor het implementeren van flexibel werken 'het tegemoetkomen aan de wensen van het personeel'. Van de Belgische bedrijven die flexibel werken hebben ingevoerd, biedt 55% nog steeds 'vaste werkplekken' aan. Het percentage dat 'flexibele werkplekken' ('gedeelde werkplekken') aanbiedt, verschilt sterk tussen Vlaanderen en Wallonië: respectievelijk 53% en 28%.

### Uitzendwerk

In België, waar uitzendarbeid later en beperkter is ontwikkeld dan bijvoorbeeld in Nederland en het Verenigd Koninkrijk ligt de uitzendactiviteit ruim onder het niveau van vóór 2008. Met januari 2008 als basisjaar, scoort de uitzendactiviteit een indexcijfer van minder dan 80. Dat is een algemene trend in Europese landen. In een crisis verlaten uitzendkrachten als eerste de arbeidsorganisatie, om ook weer als eerste terug te keren als de economie aantrekt en werkgevers meer vertrouwen krijgen in de markt. Deze neergaande trend, wat betreft uitzendactiviteit (-2,37 procent tussen 2012 en 2013) blijkt ook uit onderstaand cijferoverzicht van de Belgische branche-organisatie Federgon.

### JAARCIJFERS 2013

ECONOMISCHE GEGEVENS	
Omzet van de sector	€ 4,044 miljard
Aantal gepresteerde uren uitzendarbeid	162,49 miljoen
Toename activiteit in de sector	-2,37%
SOCIALE GEGEVENS	
Aantal uitzendkrachten per dag tewerkgesteld (FTE)	82.819
Penetratiegraad van uitzendarbeid t.o.v. totale loontrekkende bevolking (raming)	2,18%
Aantal uitzendkrachten per jaar tewerkgesteld (exclusief jobstudenten)	343.445
Aantal jobstudenten tewerkgesteld	191.015
Aantal uitzendkrachten per jaar tewerkgesteld*	534.460

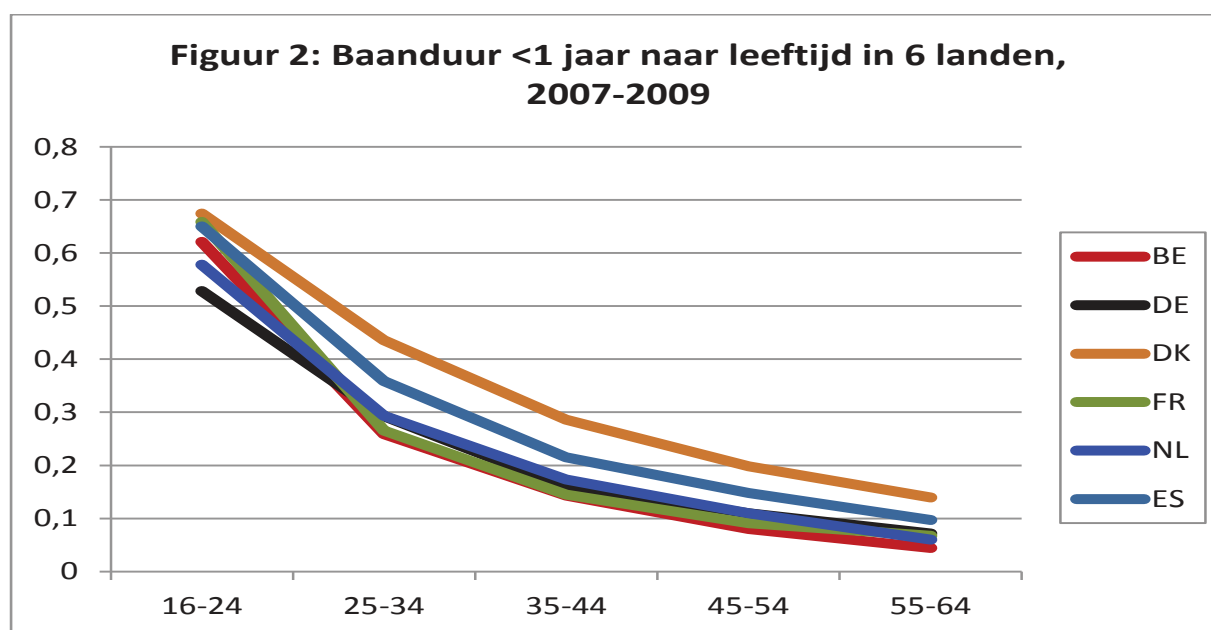
\* Omdat 18.802 personen zowel gewerkt hebben onder het RSZ-statuut van jobstudent als van reguliere uitzendkracht, komt het totaal aantal unieke uitzendkrachten in de loop van 2013 op 515.658.

Bron: website Federgon

## Baanzekerheid en werkgelegenheidsgraad

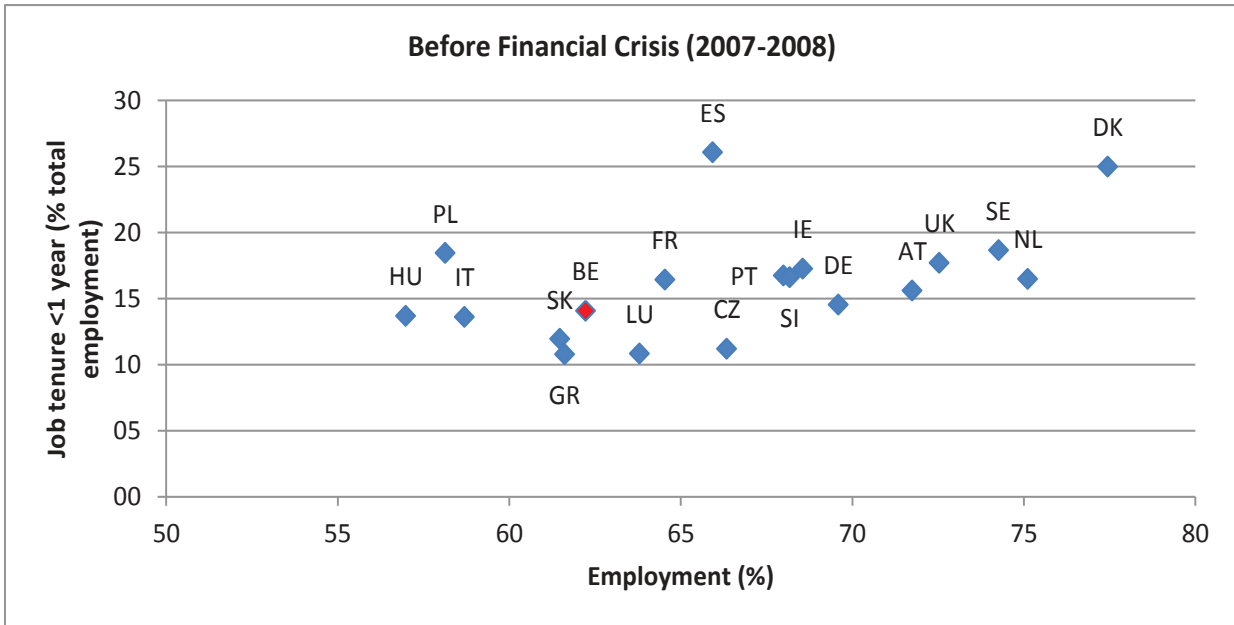
Hieronder worden verschillende flexicurity-indicatoren tegenover elkaar gezet en weergegeven in grafieken om te bezien hoe België scoort ten opzichte van andere Europese landen. Hiervoor is gebruik gemaakt van gegevens uit de database van de OECD, tenzij anders vermeld.

Ten eerste (figuur 2) wordt de mobiliteit op de arbeidsmarkt weergegeven door het aandeel van banen met een duur korter dan 1 jaar naar leeftijd voor België en enkele andere landen te laten zien. België heeft volgens deze indicator een lage arbeidsmarkt mobiliteit, maar dat geldt niet voor de Belgische jongeren. Vervolgens wordt de mobiliteit aan de werkgelegenheidsgraad gerelateerd (figuren 3 en 4).

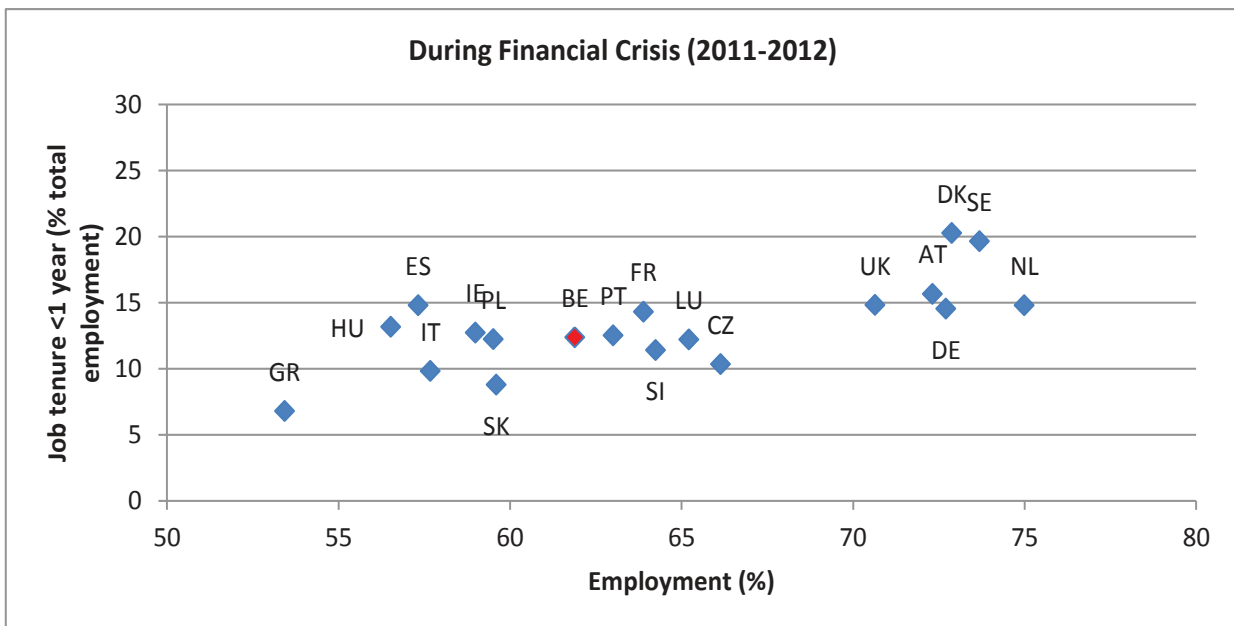


Vóór de crisis had België een minder dan gemiddeld aantal werknemers met een carrièreduur van minder dan een jaar en tevens een minder dan gemiddelde werkgelegenheidsgraad. Wanneer men figuur 3 vergelijkt met figuur 4, die betrekking heeft op de crisisjaren 2011-2012, zien we vooral een afname van korte baanduren (< 1 jaar) na de financiële crisis; gemiddeld -16,5% in deze 19 landen. De grootste afnames in zowel korte baanduren als in de werkzame beroepsbevolking zijn te zien in Spanje, Ierland, en Griekenland. België kende in 2011-2012 een afname van korte baanduren (< 1 jaar) van -12,0% ten opzichte van 2007-2008 waar de werkzame beroepsbevolking slechts is afgenomen met een half procent. Korte baanduren komen derhalve minder voor – tijdelijke contracten zijn vaker beëindigd, minder mensen worden mobiel -, maar de werkgelegenheidsgraad is in België niet naar evenredigheid gedaald.

**Figuur 3 Korte baanduren en werkgelegenheidsgraad voor de crisis (2007-2008)**



**Figuur 4 Korte baanduren en werkgelegenheidsgraad tijdens de crisis (2011-2012)**

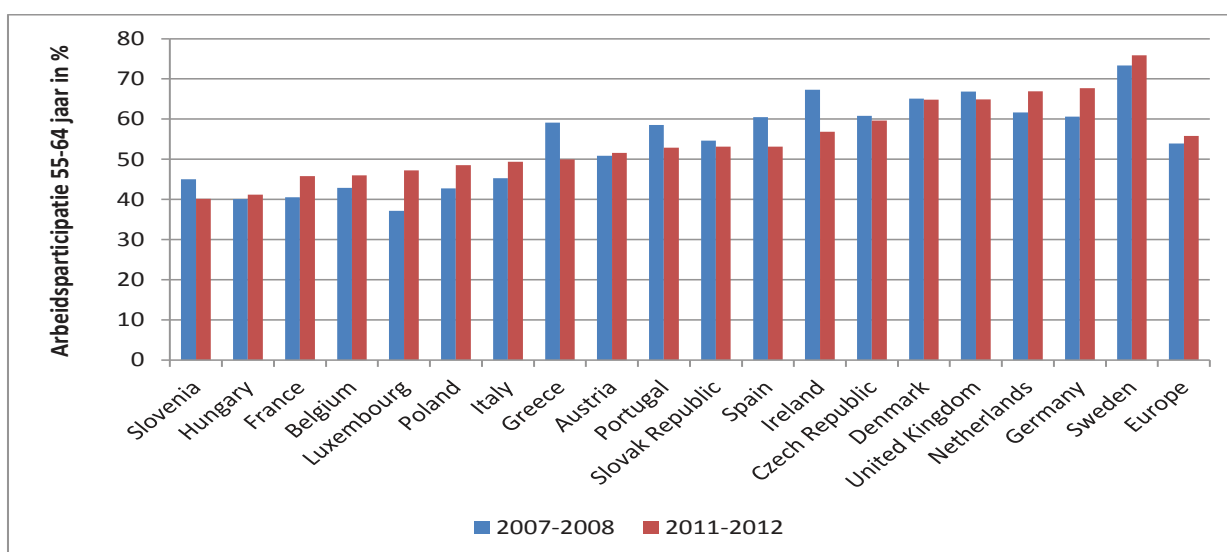


De crisis heeft tot gevolg dat minder Belgen zelf ontslag nemen. Volgens onderzoek van HR-dienstverlener Securex nam in 2011 9 procent van de Belgische werknemers het initiatief om hun werkgever te verlaten. In 2013 was dit nog maar 7 procent.

Zoals algemeen bekend, wordt de arbeidsparticipatie/werkgelegenheidsgraad in België sterk gedrukt door de geringe participatie van de hogere leeftijdsgroep, de ouderen van 55 tot en met 64 jaar. België scoort op dit punt aanzienlijk lager (slechter) dan de Scandinavische landen, Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Ouderen kunnen (en willen) in België nog steeds aanmerkelijk vroeger met pensioen dan in veel andere, vergelijkbare landen. Er is echter de laatste jaren wel een stijging van de genoemde groep waar te nemen, in weerwil van de crisis, hetgeen ook te maken heeft met de vergrijzing van de beroepsbevolking en de gestegen levensverwachting.

Dat de Belgische arbeidsprestaties in een Europees gezien zeer korte 'arbeidslevensfase' worden geleverd – Belgen stoppen niet alleen relatief vroeg met werken, maar beginnen ook relatief laat, na de initiële opleiding – draagt mede bij aan een hoog niveau van productiviteit per voltijdseenheid in België. De Belgische werknemer is zeer productief, hoewel zijn productiviteitsgroei de laatste jaren sterker afneemt dan het Europese gemiddelde. Bovendien werkt deze hoge productiviteit niet volledig door in een concurrentievoordeel, omdat de Belgische loonkosten ook relatief hoog zijn. En ten slotte is de werkdruk op de Belgische werknemer groot, vanwege zijn korte 'levertijd' – een reden waarom hij /zij door onder meer voormalig minister Frank Vandenbroucke is gekarakteriseerd als een 'uitgeknepen citroen'.

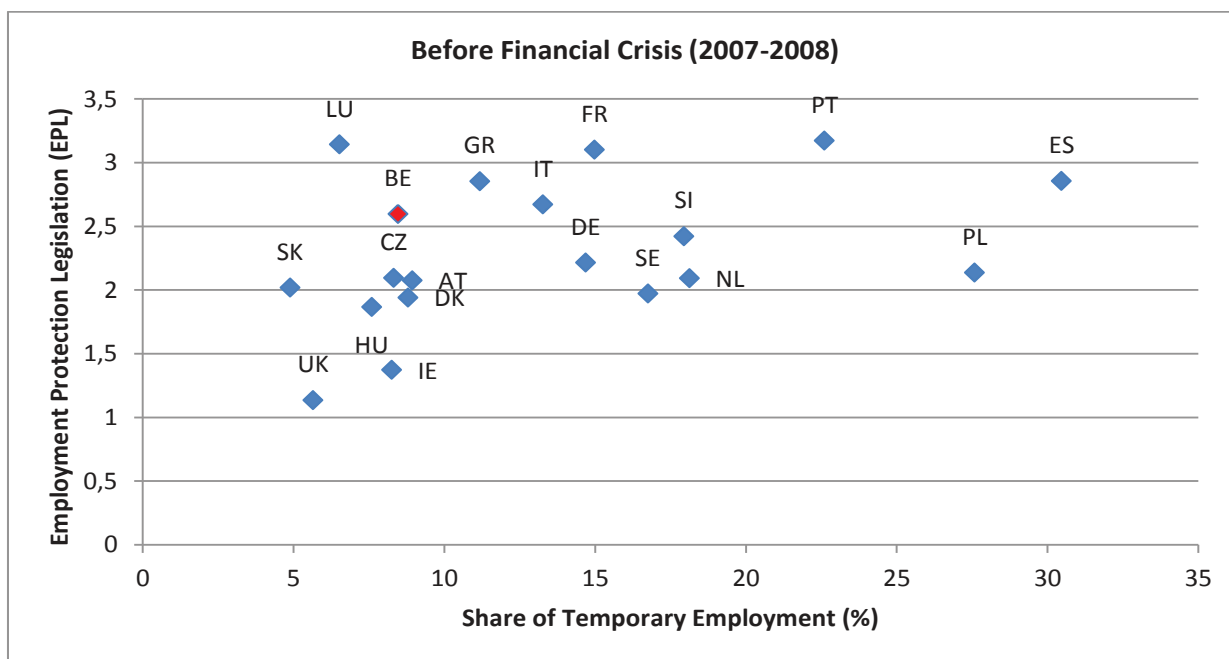
**Figuur 4 Arbeidsparticipatie 55-64 jarigen (percentage) in 2007-2008 en 2011-2012**





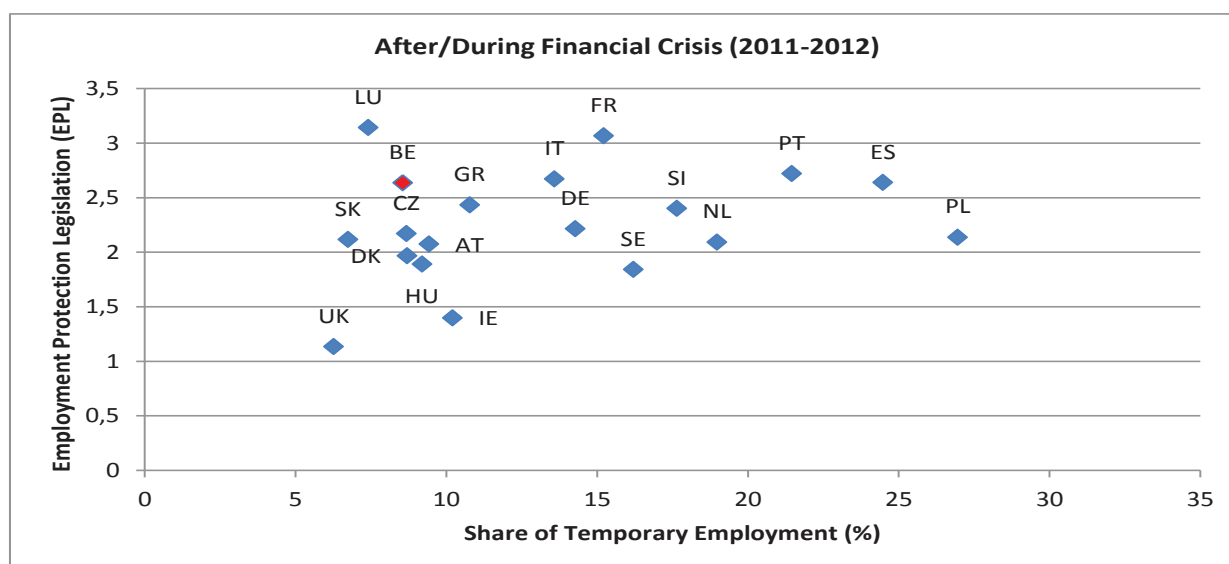
Een ander belangrijke relatie, vanuit flexicurity-gezichtspunt, is de relatie tussen enerzijds het niveau van ontslagbescherming (employment protection legislation, EPL) en tijdelijk werk (tijdelijke contracten). In figuur 5 wordt deze relatie weergegeven voor een groot aantal Europese landen in de jaren voorafgaand aan de huidige crisis.

**Figuur 5 Mate van ontslagbescherming en percentage tijdelijk werk voor de crisis (2007-2008)**



In het algemeen is het (niet-perfecte) verband als volgt: hoe sterker de ontslagbescherming, hoe groter het aandeel tijdelijk werk op de arbeidsmarkt. België heeft in de jaren voorafgaand aan de crisis een relatief hoog niveau van ontslagbescherming, maar dat gaat gepaard met een relatief laag percentage tijdelijk werk. Deze opvallende uitkomst blijkt in de crisisjaren 2011-2012 niet anders, zo laat figuur 6 zien.

**Figuur 6 Mate van ontslagbescherming en percentage tijdelijk werk tijdens de crisis (2011-2012)**



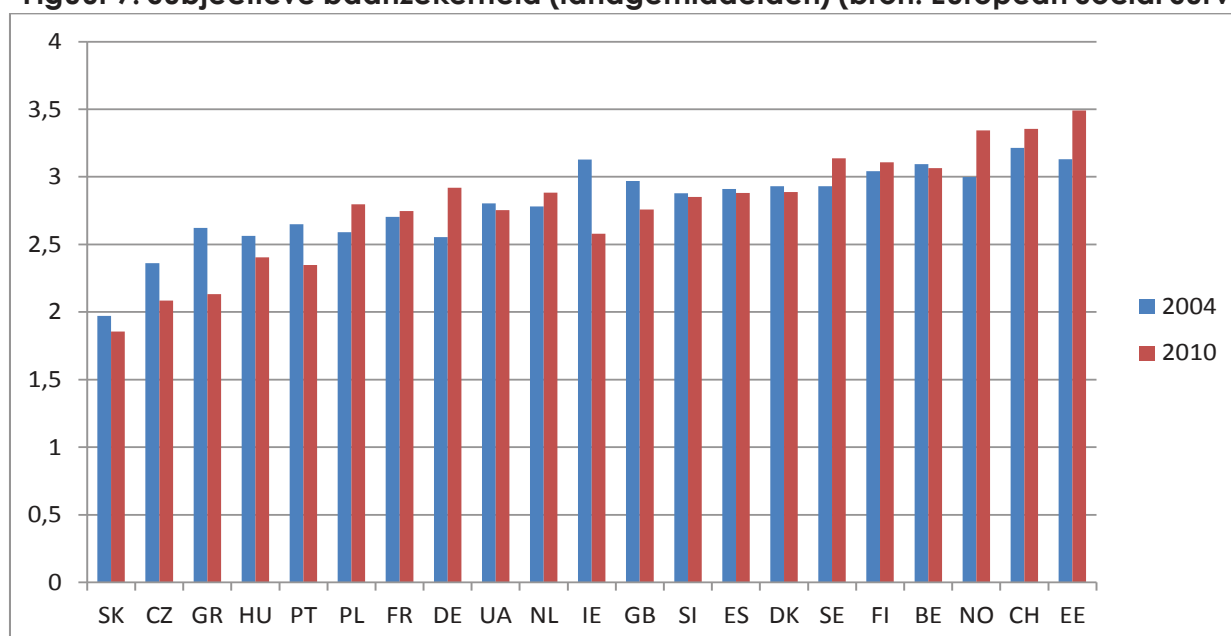
De effecten van de beperkte hervorming van het Belgisch ontslagrecht eind 2013 zijn in deze cijfers nog niet terug te vinden. De Belgische positie, zoals hierboven getypeerd – hoge bescherming, beperkt gebruik flexibele contracten – heeft met name gevolgen voor de mobiliteit op de arbeidsmarkt, welke zoals reeds aangegeven relatief beperkt is. Dat kan gevolgen hebben dan wel krijgen voor de productiviteit van de Belgische economie, maar het effect van het niveau van ontslagbescherming op het niveau van productiviteit via het niveau van mobiliteit is ambivalent. Enerzijds leidt, zoals reeds aangegeven, lage mobiliteit tot minder productiviteit door het uit de rails lopen van de person-to-job fit; anderzijds kunnen hoge beschermingen en lage mobiliteit leiden tot hogere investeringen in zittende werknemers en daarmee tot hogere productiviteit. De kunst is om hier het optimum te vinden.

### **Subjectieve baan- en werkzekerheid**

Het is interessant om te achterhalen in hoeverre mensen zich zeker voelen van hun huidige baan en van hun mogelijke kansen op de arbeidsmarkt. In de vragenlijsten voor 2004 en 2010 van de European Social Survey is gevraagd naar de werksituatie van respondenten. Met behulp van deze onderzoekgegevens van de European Social Survey (2010) kunnen we de gepercipieerde baanzekerheid onder de Europese bevolking evalueren. Respondenten zijn gevraagd om op een 4-puntsschaal aan te geven in hoeverre zij hun baan als zeker [4] of onzeker [1] beschouwen. Het gemiddelde van deze 21 landen lag in 2004 op 2,80 en in 2010 op 2,78. Figuur 7 geeft de gemiddelde scores per land weer voor de jaren 2004

en 2010<sup>2</sup>. In veel landen is er een afname in gepercipieerde baan zekerheid te zien in 2010 ten opzichte van 2004. De sterkste afnamen zijn te zien in Slowakije, Tsjechië, Griekenland, en Ierland. In enkele Europese landen zijn echter sterke toenames in gepercipieerde baan zekerheid te zien (Estland, Duitsland, Noorwegen, Zweden). België daarentegen blijft qua gepercipieerde baan zekerheid in 2010 redelijk stabiel (slechts -0,97%) ten opzichte van 2004. Al met al valt hieruit te concluderen dat de Belgische beroepsbevolking redelijk zeker is over het behoud van hun huidige baan. In de volgende paragraaf kijken we verder naar de gepercipieerde werkzekerheid.

**Figuur 7: Subjectieve baan zekerheid (landgemiddelden) (bron: European Social Survey)**



### Subjectieve werkzekerheid

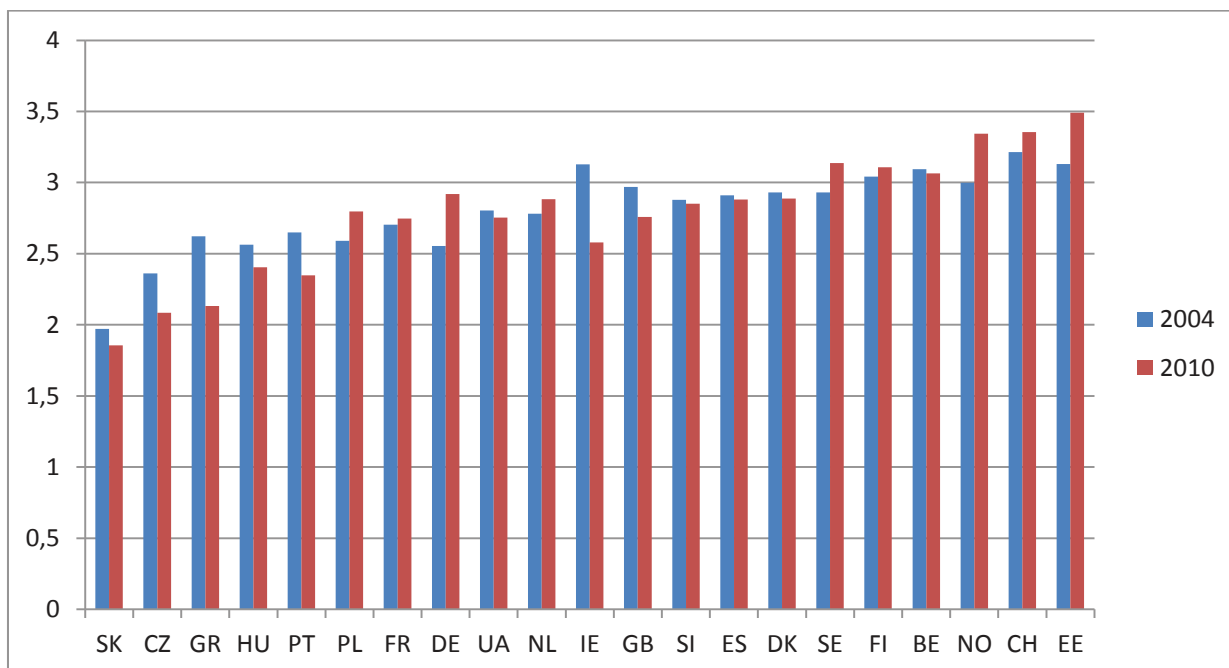
Naast baan zekerheid is ook gekeken naar werkzekerheid met behulp van de European Social Survey. Om dit te onderzoeken werd aan respondenten gevraagd om aan te geven in hoeverre zij het als moeilijk/eenvoudig zullen ervaren om een gelijke of betere baan te kunnen vinden indien de situatie zich voordoet hun huidige werkgever te verlaten; deze schaal liep van [0] 'vrij moeilijk' tot [10] 'vrij eenvoudig'. Het gemiddelde van deze 21 landen lag in 2004 op 4,25 en in 2010 op 4,47.

<sup>2</sup> Vragenlijsten voor 2004 en 2010 zijn afgenomen respectievelijk in de periodes 2004-2006 en 2010-2012

Figuur 8 laat de landgemiddelden zien voor wederom de jaren 2004 en 2010.

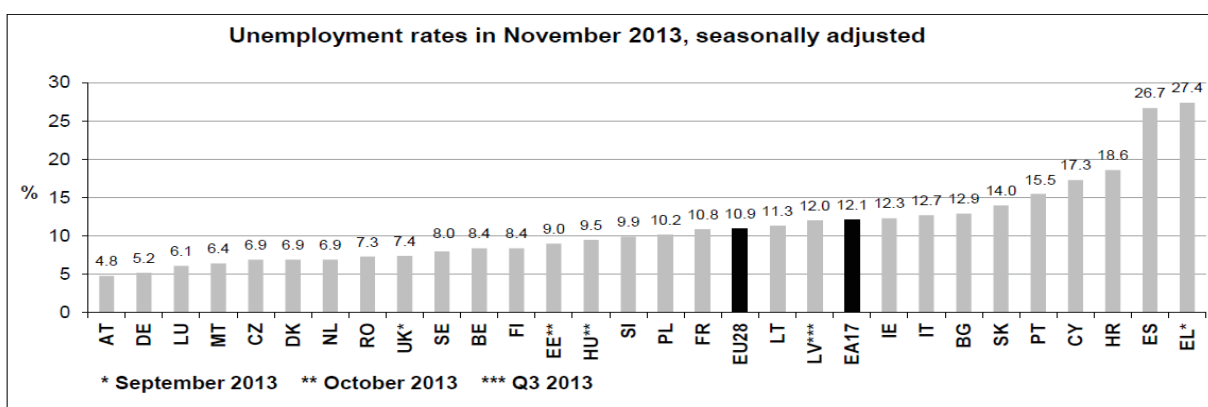
Hieruit kan men afleiden dat men in Europa in 2010 over het algemeen positiever aankijkt tegen het zoeken van een andere baan die gelijkwaardig of beter is dan in 2004. Hoewel de huidige financiële crisis de gepercipieerde baan zekerheid heeft doen kelderen, is men in Europa blijkbaar ervan overtuigd dat de kans op een andere baan is gestegen ten opzichte van de situatie in 2004. In enkele landen zijn echter sterke afnames te zien, zoals in Spanje, Ierland en het Verenigd Koninkrijk. Ondanks dat de gepercipieerde baan zekerheid in België redelijk stabiel is gebleven is er een stijging (+9,5%) in gepercipieerde werkzekerheid waar te nemen.

**Figuur 8: Subjectieve baan zekerheid (landgemiddelden) (bron: European Social Survey)**



Hierboven zijn subjectieve indicatoren gebruikt. Als we naar de laatste Europese werkloosheidscijfers kijken (november 2013), weergegeven in figuur 9, heeft België een werkloosheidspercentage van 8,4 procent, hetgeen lager is dan het EU 28 en EA17 (Euro Area) gemiddelde, van resp. 10,9 en 12,1 procent, maar hoger dan dat van landen als Oostenrijk, Duitsland, Denemarken, Nederland en Zweden. De verschillen in werkloosheidsgraad tussen de Belgische regio's (interne dispariteitsindex) behoren tot de hoogste van Europa en zijn groeiende.

**Figuur 9 Werkloosheidspercentages Europese Unie, gecorrigeerd voor seizoensinvloeden, November 2013**



## 4. Ontwikkelingen in België

In deze paragraaf wordt kort ingegaan op wat de belangrijkste discussies en ontwikkelingen zijn in België wat betreft de regeling van flexibiliteit en zekerheid van de arbeid. Uiteraard gebeurt dit in algemene zin en vanuit het gezichtspunt van een relatieve buitenstaander.

In Belgische wetgeving is veelal ruimte gelaten voor flexibiliteit, daar er een mogelijkheid is tot maatwerk op sectoraal niveau is. Daar moet dus wel steeds over worden onderhandeld. Op dit moment wordt het onderwerp arbeidsmarktflexibiliteit nog voornamelijk ingevuld naar de behoeften van werkgevers, waarbij de Belgische regelgeving restrictief is in vergelijking met de regelgeving voor flexibel werk in Nederland. Recente ontwikkelingen en voorstellen op juridisch gebied geven de Belgische werkgever in een aantal opzichten meer contractuele flexibiliteit, maar ook de flexibiliteitsbehoeften van werknemers zijn inmiddels in beeld, zoals hierboven ook al duidelijk werd. Opvallend is dat in Nederland nieuwe wetgeving is aangenomen – de Wet Werk en Zekerheid (voortvloeiend uit een sociaal akkoord tussen sociale partners en kabinet, eerste, versnelde fase van invoering per 1 januari 2015), die juist bedoeld de contractuele flexibiliteit voor werkgevers in te perken en tegelijk de kosten van ontslag van een werknemer met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd wil reduceren alsmede de duur van de werkloosheidsuitkering stapsgewijs terugbrengt van 38 maanden naar 24 maanden.

Op 1 september 2013 is in België CAO nummer 108 omtrent uitzendarbeid in werking getreden, dit ging gepaard met een nieuwe wet van 2013 tot wijziging van de wet van 24 juli 1987. Ondernemers hebben lang gewacht op deze hervorming die het eenvoudiger maakt om uitzendkrachten in te zetten, ook met het zicht op een blijvende indienstneming. Hiervoor dienen zij wel een strikt kader in acht te nemen, maar de ondernemers hebben geen toestemming meer nodig van de vakbondsafvaardiging. Naast het eenvoudiger inzetten van uitzendkrachten, bevestigt de hervorming van 1 september 2013 ook de toelaatbaarheid van opeenvolgende dagcontracten; hiervoor moeten ondernemingen wel kunnen aantonen dat zij behoefte hebben aan een bepaalde mate van flexibiliteit. De vraag is hoe restrictief deze voorwaarde in de praktijk uitwerkt. Ook is voor het (mogen) gebruiken van uitzendarbeid een derde limitatief motief ingevoerd, namelijk dat de uitzendbaan een opstap is tot vast indienstneming. Met bepalingen als deze is de feitelijke verruiming van uitzendwerk in de praktijk wellicht beperkter dan de nieuwe CAO en wet op het eerste oog doen vermoeden.

Waar veel landen worstelen met het (opnieuw) kalibreren en vormgeven van de verhouding tussen – de bescherming van – vast en flexibele werknemers had België ook nog een andere stap te zetten. Zowat als enige land binnen de Europese Unie maakte de Belgische wetgeving nog steeds een onderscheid tussen arbeiders en bedienden, al lange tijd een heikel punt in de politieke en juridische discussie. De regels omtrent het gewaarborgde loon waren anders en ook de beëindigingsvoorwaarden en de opzegtermijnen van het contract, de duur van proeftijden en de ontslagvergoedingen verschilden. Het Arbitragehof bepaalde in 1993 dat de grens tussen arbeiders en bedienden niet strookt met het grondwettelijk gelijkheidsbeginsel, daarom oordeelde het hof dat deze ongelijkheid geleidelijk opgeheven moest worden. De pertinente vraag was of het statuut van de bedienden genivelleerd moest worden naar het statuut van de arbeiders of dat de arbeiders gelijk moeten worden gesteld aan de bedienden.

De Wet van 26 december 2013 betreffende de invoering van een eenheidsstatuut tussen arbeiders en bedienden heeft eenheidsstatuut in het leven geroepen, waarbij het commentaar is dat het door overgangs- en uitzonderingsbepalingen nog een tijd kan duren voordat gelijk ook echt gelijk zal zijn.

Het vervaardigen van dit eenheidsstatuut – nogmaals een historische stap – heeft uiteraard ook implicaties voor flexizekerheid. Zo bevat de wet:

- De afschaffing van het proeftijdbeding, met een uitzondering voor arbeidsovereenkomsten voor de tewerkstelling van studenten en de arbeidsovereenkomsten voor de uitvoering van tijdelijke arbeid – binnen die arbeidsovereenkomsten worden de eerste drie arbeidsdagen automatisch als proeftijd beschouwd, een betrekkelijk korte periode. Het effect van deze afschaffing kan zijn dat er meer met tijdelijke contracten zal worden

gewerkt. Ter vergelijking: in de nieuwe Nederlandse Wet Werk en Zekerheid is een proeftijd geoorloofd behoudens in een tijdelijke arbeidsovereenkomst van zes maanden of minder.

- De principiële verplichting om een deel van het ontslagbudget als actieve component te gebruiken, dus ter voorbereiding op de stap naar een andere functie of baan, maar sectoren en werknemers kunnen de facto zich hieraan onttrekken voor geld. De wetswijzigingen van 1 januari 2014 hebben invloed op de outplacementbegeleiding. Outplacement betreft diensten en adviezen van de werkgever aan de werknemer die het doel hebben de werknemer te helpen om binnen een zo kort mogelijke tijd een nieuwe baan te vinden of een beroepsbezigheid als zelfstandige te ontplooiën. De werkgever kan bij een outplacementbureau de diensten aanvragen, het bureau zal deze vervolgens aan de betreffende werknemer verstrekken. Het uitgangspunt is dat iedere werkgever die een werknemer ontslaat die recht heeft op een opzegtermijn van tenminste 30 weken, de verplichting heeft om de betreffende werknemer een outplacementprocedure aan te bieden. De werkgever is dit niet verplicht indien de werknemer ontslagen wordt om een dringende reden of de ontslagen werknemer een procedure van activerend beleid bij herstructureringen geniet. Met de wetswijziging wil men bewerkstelligen dat aan werknemers die ontslagen zijn na 1 januari 2014 middelen ter beschikking worden gesteld, die het hen mogelijk maken om nieuw werk te vinden. Het nieuwe systeem van outplacementbegeleiding maakt het mogelijk dat het regime ruimer kan worden toegepast. Ter vergelijking: in de nieuwe Nederlandse wet krijgen alle Nederlandse werknemers – vast of tijdelijk – die twee jaar of langer in dienst zijn een zogenoemde transitievergoeding (in plaats van de bestaande ontslagvergoeding en tevens gemaximeerd tot 75.000 euro), maar ook de besteding van deze vergoeding is niet strikt geoormerkt. Outplacement wordt in Nederland niet standaard afgesproken bij ontslag, zeker niet bij kleinere bedrijven, maar is wel vaak onderdeel van zogenoemde sociale plannen die binnen grote bedrijven worden onderhandeld (met de vakbonden) bij grote reorganisaties en collectieve ontslagen. In beide landen zijn outplacementvoorzieningen niet voldoende om van nazorg tot voorzorg te komen wat betreft behoud van werkzekerheid bij ontslagen of vrijwillige mobiliteit. De gezamenlijke zorg en verantwoordelijkheid van werknemer en werkgever voor een tijdige en productieve vervolgstap en voor duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt mag niet pas op het moment van de ontslagbeslissing aan de orde komen, maar vanaf de eerste dag van de tewerkstelling.

Vanuit flexi-zekerheid perspectief is een eenheidsstatuut als zodanig winst, maar zijn de genoemde bepalingen nog niet per definitie een stap vooruit. Dat zal zich in de praktijk moeten bewijzen.

Binnen de Nationale Arbeidsraad (NAR) is intussen besloten tot een flexibele indeling van de arbeidstijd. Veel werknemers willen graag flexibeler omgaan met hun arbeidsuren. In sommige bedrijven hebben werknemers deze mogelijkheid al, maar dat is op dit moment wettelijk niet toegestaan. Wettelijk gezien kunnen werknemers op dit moment nog geen flexibiliteit opeisen, enkel de werkgevers kunnen om flexibiliteit vragen. De sociale partners wensen daar verandering in te brengen. Zij pleiten voor glijdende werktijden, waardoor een werknemer de mogelijkheid krijgt om in de private en semi-openbare sector zelf het verzoek te doen om de ene week langer te werken dan de andere. De uittreedende Minister van Werk, Monica de Coninck, liet eerder in het radioprogramma "Hautekiet" weten dat er drie agendapunten rond flexibele werkuren zullen worden besproken en uitgewerkt. Dit betreft de 'annualisering' van de werkuren waarbij de totaliteit van jaarlijkse werkuren over het jaar vrij gespreid kan worden. Ook de zogenoemde schoolbelcontracten staan op de agenda, deze zijn met name gericht op ouders met co-ouderschap. Daarnaast wil men iets doen aan de rigide regeling voor overuren.

De Belgische ondernemersorganisatie NSZ vindt het een goede zaak om werknemers meer ruimte te geven om hun werktijden zelf te organiseren. "Een goede werknemers die werk en privé beter kan combineren, zal gelukkiger zijn op de werkvloer", zegt voorzitter Christine Mattheeuws. Het is dan wel belangrijk dat de planning ruim op voorhand bekend is.

### **Flexicurityprofiel van België**

Wat is samengevat en vanuit een helikopter-kijk het flexicurity profiel van België? België kenmerkt zich tot nu toe door een arbeidsbestel dat is gericht op baanzekerheid en het beperkt houden van extern-numerieke/contractuele flexibiliteit. Dat vertaalt zich in lange baanduren/anciënniteit bij degenen die werk hebben en in een relatief hoog aandeel langdurige werkloosheid onder werkzoekenden. Ondanks de gemiddeld hogere ontslagbescherming, die tot voor kort verschillend was voor de categorieën arbeiders en bedienden, is de ontwikkeling van tijdelijk werk en korte baanduren relatief gering gebleven. Voor de groep jongeren ligt dit evenwel intussen anders: zij komen beduidend vaker dan oudere werknemers in tijdelijke banen terecht. Het is de vraag of de jongeren de voorbode dan wel voorhoede vormen van verdere flexibilisering van de Belgische arbeidsmarkt. Om dit vast te stellen is ook onderzoek nodig naar de duur van het verblijf in flexibele arbeidsvormen. Voor de crisis presteerde de Belgische arbeidsmarkt Europees gezien niet slecht wat betreft de doorstroom – voor de algehele beroepsbevolking – van flexibel naar vast werk.

Belgen voelen zich relatief zeker van hun baan ook tijdens de huidige crisis, en tegelijkertijd zijn zij naar verhouding positief over hun kansen op de arbeidsmarkt (werkzekerheid). Daarnaast is er een groep waarin de arbeidsmarktproblemen sterk zijn geconcentreerd, vooral bestaande uit de lager-opgeleide allochtone bevolking. Ook springen bepaalde



regio's eruit. In het gewest Brussel verkeert de werkloosheid met 20 procent op Zuid-Europese hoogte. De sociale zekerheid – die hier verder niet ter sprake komt – ligt Europees gezien ook nog steeds op een hoog niveau. Die sociale zekerheid wordt ook ingezet om zogenoemde economische of tijdelijke werkloosheid te faciliteren, waardoor bedrijven een deel van hun personeelbestand tijdelijk niet op de payroll hebben. Ook kent België het systeem van de dienstencheques voor persoonlijke dienstverlening waarin de overheid eveneens fors investeert dan wel subsidieert: de schattingen lopen uiteen van meer dan 1 miljard tot (alles opgeteld) meer dan 2 miljard per jaar, waarbij naar schatting één-derde tot de helft van dat geld weer terugvloeit naar diezelfde overheid. Met dit stelsel is de zwarte markt voor huishoudelijk werk zeker niet verdwenen, maar het heeft er wel voor gezorgd dat met name meer vrouwen aan het werk zijn gegaan en – tijdens de crisis – zijn gebleven. Economische werkloosheid en dienstencheques zijn kenmerkende Belgische buffer- dan wel volumevoorzieningen. Deze hebben tijdens de afgelopen crisisjaren een stabiliserende werking gehad. Het concept dienstencheques is daarmee interessant, ook omdat het betaald werk mogelijk zonder dat eerst een klassieke arbeidsverhouding is vereist, die bij dit soort werk al gauw prohibitief zal zijn, maar in en buiten België lijkt niemand ervan overtuigd dat het concept in de huidige vorm houdbaar is, vanwege de kosten die de overheid voor haar rekening neemt. Zo zijn er pleidooien om de dienstencheques alleen voor zorg in te zetten, niet voor andere persoonlijke dienstverlening, of om het bedrag dat de consument van de diensten betaalt te verhogen. Nederlandse partijen, zoals het Limburgse, multinationale bedrijf Vebe<sup>3</sup>, uitzendorganisaties en gemeenten zijn geïnteresseerd, maar hebben ook vragen, bijvoorbeeld over de fraudegevoeligheid, de kosten en de opbrengsten<sup>4</sup>.

De andere kant van de Belgische medaille is, zoals al meermaals benadrukt, dat de overheid veel kosten op de arbeidsmarkt subsidieert, dat vrijwillige baan- en contractmobiliteit tamelijk laag is en dat oudste groep op de arbeidsmarkt (55-64 jaar) een lage participatiegraad kent. De werkloosheid ligt onder het Europese gemiddelde, maar is hoger dan in een aantal omringende en vergelijkbare landen – de overheidsinvesteringen leiden derhalve niet tot een bijzonder lage werkloosheidsgraad. Bovendien zijn de regionale verschillen groot en zorgelijk.

Institutioneel en wat betreft nieuwe regelgeving zet België in op werk-naar-werk mobiliteit door middel van een - intussen uitgebreid - recht op outplacement. Een dergelijk recht bestaat in weinig andere landen. Bovendien is er in toenemende aandacht voor het faciliteren van externe flexibiliteit – vanuit de behoefte van de werkgever - en voor de behoefte van werknemers aan meer flexibiliteit om werk en privé beter te kunnen combineren, de zogenoemde combinatiezekerheid.

<sup>3</sup> Zie het PWC rapport, Nieuwe werkgelegenheid voor laagopgeleiden: de waarde van dienstencheques voor Nederland, 23 september 2013.

<sup>4</sup> Zie het recente rapport van de Adviescommissie Dienstverlening aan huis (Commissie Kalsbeek), Dienstverlening aan huis: wie betaalt de rekening? Den Haag, maart 2014.

Als we teruggrijpen naar de flexicurity-uitgangspunten en –beginselen in paragraaf 1, zou België vooral moeten letten op het beginsel van gelijke behandeling (bedienden-arbeiders; oud-jong) en meer kunnen doen om productieve baanmobiliteit op de arbeidsmarkt te stimuleren. Ook zou flexicurity-beleid op adequate wijze kunnen worden ingezet om de arbeidsparticipatie van ouderen te stimuleren. Ook het mede tegemoetkomen aan de flexibiliteitsbehoeften van de werkenden (niet alleen de werkgever) is een Europees flexicurity-uitgangspunt. Deze kwestie is inmiddels in België volop in discussie. En ten slotte behoort ook een eerlijke verdeling van kosten en verantwoordelijkheden van de invoering van flexicurity tot de Europees vastgestelde beginselen van flexicurity. In België ligt de bal relatief sterk bij de overheid – dat kan natuurlijk een keuze zijn.

## 5. Flexicurity op de werkvloer

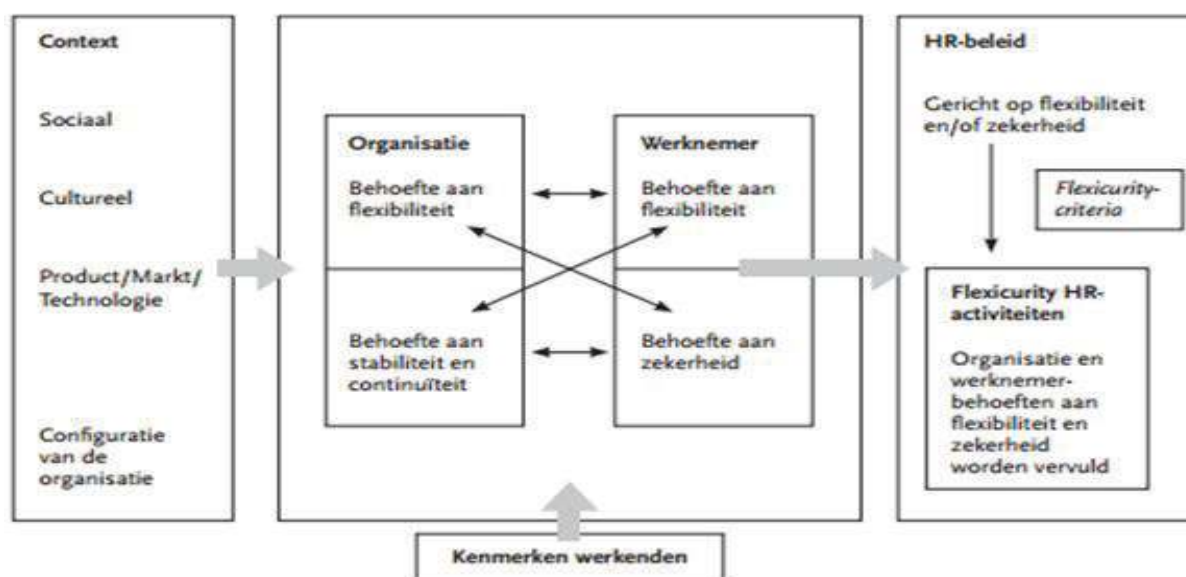
Er is nog relatief weinig onderzoek geweest naar flexicurity inspanningen en resultaten op het niveau van het bedrijf, laat staan dat dit onderzoek “configurationeel” van aard is. Een voorbeeld van dergelijk onderzoek is dat van de Belgische onderzoeker Stijn Gryp (*Flexibiliteit in bedrijf: balanceren tussen contractuele en functionele flexibiliteit*. Leuven: Acco, 2011).

De Europese Stichting ter Verbetering van de Levens- en arbeidsomstandigheden (Eurofound) deed eveneens onderzoek naar flexicurity op bedrijfsniveau (*Flexicurity: Actions at Company Level*, 2012). Flexicurity-maatregelen voor jongeren worden blijkens dit onderzoek vooral genomen om het leeftijdsprofiel van het bedrijf in balans te houden en toekomstige recruiteringskosten te vermijden, zeker in regio's of arbeidsmarkten die minder aantrekkelijk zijn. Ook wordt flexicurity-beleid ingezet om de expertise van oudere werknemers langer voor het bedrijf te behouden en om vrouwelijk talent in huis te halen en houden. Bedrijven hebben bij dit beleid te maken met de wettelijke- en reguleringscontext, waaronder ook collectieve arbeidsovereenkomsten, die restrictief kan zijn, en met beperkte resources. Kleine bedrijven beschikken over een beperkte interne arbeidsmarkt en kunnen om die reden moeilijker flexicurity-beleid ontwikkelen, tenzij hierbij samenwerken met andere kleine bedrijven of juist met een groot bedrijf, bijvoorbeeld in een toeleveranciersrelatie. De betrokkenheid en inzet van de lijnmanagers is cruciaal bij de implementatie van flexicurity.

In onderstaand model (figuur 10), ontwikkeld door de Tilburgse onderzoekers Charissa Freese, René Schalk en Jaap Paauwe (*Flexicurity in organisaties: innovatieve HR-activiteiten*, Tijdschrift voor HRM, no. 1, 2013) wordt flexicurity gepositioneerd op organisatie- en werknemersniveau. Uit het model komt naar voren dat de context waarbinnen de organisatie opereert, invloed heeft op zaken waarover kan worden onderhandeld met werknemers. Naast de organisatie hebben ook de werknemers aan de ene kant

behoefte aan een bepaalde mate van flexibiliteit en aan de andere kant aan stabiliteit. Deze behoeften zijn soms gelijk; in dat geval vervult de behoefte aan flexibiliteit van de organisatie ook de behoefte aan flexibiliteit van werknemers. Het kan ook zijn dat de behoefte aan flexibiliteit van de ene partij, het vervullen van de behoefte aan zekerheid van de andere partij betekent. Een organisatie die aan werknemers de mogelijkheid tot flexibele werktijden biedt, kan zich hierdoor verzekeren dat zij de werknemers sterker aan zich zal binden. Op deze manier ontstaat er meer organisatiezekerheid. Wanneer er sprake is van een wederzijdse behoeftevervulling, wordt gesproken van flexicurity.

**Figuur 10 Flexicurity op organisatie- en werknemer niveau**



Om te onderzoeken welke innovatieve HR-activiteiten bijdragen aan flexibiliteit en zekerheid in organisaties, zijn onder meer vijftig strategisch HR-managers van 44 leidende organisaties in Nederland in 2013 geïnterviewd. De onderzoekers waren op zoek naar innovatieve organisaties op het gebied van arbeidsvoorwaarden en hebben daarom de best scorende organisaties uit het Intermediair Beste Werkgever-onderzoek van 2008 benaderd. Omdat de keuze ruim was (sommige sectoren waren zwaar oververtegenwoordigd), is er gekozen voor organisaties die HR-prijzen hadden gewonnen. Eindverantwoordelijke strategisch HR-managers of bijvoorbeeld de directeur arbeidsvoorwaarden werden geïnterviewd, daar zij de mogelijkheid hadden om de arbeidsrelatie in de organisatie vorm te geven en zij ook onderhandelen met de vakbonden en participeren in netwerken waarin HR activiteiten van verschillende organisaties worden uitgewisseld. De geïnterviewden waren zelf werknemer bij de organisatie, maar uit de interviews bleek dat zij zich nadrukkelijk

representant voelden van de werkgever.

Uit de resultaten van het onderzoek bleek dat de innovatieve HR-activiteiten in Nederland in zeven clusters te onderscheiden zijn:

1. Interne mobiliteit
2. Externe mobiliteit
3. Arbeidsvoorwaarden
4. Duurzame inzetbaarheid: gezondheid, vitaliteit
5. Opleidingen
6. Werk-privé balans
7. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

De innovatieve HR-activiteiten die gericht zijn op interne mobiliteit zijn bedoeld om een interne flexibiliteit in de organisatie te creëren. De interne activiteiten zijn vaak een eenvoudig en veilig beginpunt om te starten met flexibiliseren, voordat er meer extern gerichte initiatieven genomen worden. Bij interne activiteiten gaat het bijvoorbeeld om structurele voorzieningen zoals een mobiliteitscentrum of een interne flexpool. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van informatietechnologie, zoals het aanbieden van een e-Portfolio/digitaal profiel aan alle medewerkers, het ontwikkelen van een digitaal loopbaancentrum of een digitale competentiebank, waarmee de organisatie inzicht krijgt in de competenties die zij in huis heeft. Een voorbeeld is het experiment 'Let's Connect' dat in de regio Eindhoven – de hightech regio Brainport – is uitgevoerd in samenwerking met de Tilburgse Universiteit<sup>5</sup>.

Bij externe mobiliteit gaat het om de relatie met de omgeving, er worden tijdelijk medewerkers van buiten de organisatie ingezet. Sommige organisaties zoeken in dit soort relaties naar vernieuwende vormen.

Bij cluster drie, de arbeidsvoorwaarden, kan geconstateerd worden dat er meer mogelijkheden komen door geavanceerde keuzepakketten en de grotere individuele onderhandelingsruimte die de (sectorale of bedrijfs)cao nieuwe stijl biedt. Daarnaast zijn er ook op financieel vlak innovaties, zoals het uitkeren van 'all-in-loon', waar alle toeslagen al meteen in zijn opgenomen. Daarnaast maakt een organisatie gebruik van een

---

<sup>5</sup> Zie [www.letsconnect-brainport.nl/home/](http://www.letsconnect-brainport.nl/home/)

opleidingsbudget dat varieert met de jaren werkervaring waarover iemand beschikt. Als de werknemer volledig opgeleid is, wordt dit budget uitgekeerd als loon. De HR-activiteiten uit deze cluster dragen mogelijk bij aan de combinatiezekerheid van werknemers en aan de organisatiezekerheid, werknemers kun je makkelijker binden door aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden.

Duurzame inzetbaarheid op het gebied van vitaliteit en gezondheid is een thema dat betrekkelijk nieuw is binnen HR en dat steeds meer aandacht krijgt. Voorbeelden van activiteiten die gericht zijn op duurzame inzetbaarheid, zijn bijvoorbeeld een vitaliteitbeleid, een energieprofiel, talentmanagement en duurzame en flexibele ploegendienstroosters. Deze HR-activiteiten leveren een bijdrage aan de organisatiezekerheid en de baanzekerheid van werknemers.

Cluster vijf, die de opleidingen betreft, ziet toe op innovaties als opleidingen die speciaal gericht zijn op ouderen, het opleiden voor een algemeen erkend diploma, het creëren van persoonlijke opleidingsbudgetten en het opzetten van een kennis- en ontwikkelingsplein. Deze HR-activiteiten zorgen voor een functionele organisatieflexibiliteit, organisatiezekerheid en baan- en werkzekerheid van werknemers.

Activiteiten die aan de cluster werk-privébalans gerelateerd kunnen worden, zijn bijvoorbeeld het Nieuwe Werken (tijd- en plaatsafhankelijk werken), voorzieningen voor het kunnen bieden van mantelzorg (zorg voor familie en vrienden in het geval van ziekte e.d.), de mogelijkheid tot het opnemen van sabbaticals en zelfroosting. Deze HR-activiteiten geven meer combinatiezekerheid voor werknemers en kunnen ook bijdragen aan organisatiezekerheid, hiermee worden waardevolle werknemers gebonden aan de organisatie. Het goede nieuws is dat uit recent onderzoek is gebleken dat flexibele werktijden een positief effect hebben op de arbeidsbeleving van werknemers én dat werknemers die zelf begin- en eindtijden van hun werk kunnen bepalen of thuis kunnen werken, minder vaak ziek zijn en ook minder lang ziek. Echter, werknemers die regelmatig thuis werken zijn minder zichtbaar voor hun collega's en leidinggevenden. Hierdoor maken zij minder kans op promoties en krijgen zij ook minder opleidingen betaald in vergelijking met hun collega's die niet thuis werken<sup>6</sup>.

Het laatste cluster, dat het maatschappelijk verantwoord ondernemen betreft, is in opkomst met onder andere initiatieven als het aannemen van voormalig psychiatrische patiënten, die als ervaringsdeskundigen huidige patiënten kunnen begeleiden en speciale instroomprogramma's voor groepen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. De genoemde HR-activiteiten kunnen op langere termijn bijdragen aan de organisatiezekerheid.

---

<sup>6</sup> Daniel Possenriede, 'The economics of temporal and locational flexibility of work', Proefschrift Utrecht 2014.

Een HR-activiteit is een 'flexicurity' HR-activiteit als het tenminste bijdraagt aan organisatieflexibiliteit – dát is de return on investment voor de werkgever - en een vorm van werknemerszekerheid. Aan hoe meer vormen van zekerheid deze HR-activiteit bijdraagt, hoe hoger de mate van flexicurity is. In onderstaande tabel (3) betekent dit dat er minimaal een keer een '+' moet voorkomen in zowel de kolommen van de organisatie als de werknemer.

**Tabel 3: Innovatieve HR activiteiten gescoord op flexibiliteit en zekerheid voor organisatie en werknemers**

HR-activiteit	Organisatie		Werknemerszekerheid			
	Flexibiliteit	Zekerheid	Inkomen	Baan	Werk	Combinatie
Interne mobiliteit	+	+	+	+	+	?
Externe mobiliteit	+	+	-	-	+	-
Arbeidsvoorwaarden		+		+	-	+
Duurzame inzetbaarheid		+	+	+	+	
Opleidingen	+	+	+	+	+	
Werk-privé balans	-	+		+	?	+
Maatschappelijk verantwoord ondernemen		+	+	+		

Uit de tabel volgt dat er twee HR-activiteiten werkelijk als flexicurity-activiteiten aan te merken zijn. Dit zijn de activiteiten die gericht zijn op interne mobiliteit en opleiden. Deze leiden tot meer organisatieflexibiliteit en organisatiezekerheid en komen tegemoet aan meerdere vormen van werknemerszekerheid. Maatregelen die leiden tot negatieve effecten, zijn mogelijk op te vangen door het introduceren van andere activiteiten. Het oordeel of een organisatie een 'flexicurity proof' werkgever is, kan om deze reden slechts worden gezien in het licht van het geheel aan HR-activiteiten.

Op basis van dit onderzoek wordt geconcludeerd dat er in Nederland veel innovatieve HR-initiatieven zijn. De relatie tussen de werkgever en de werknemer wordt voortdurend aangepast aan de ontwikkelingen. Ook is gebleken dat niet alle typen activiteiten even geschikt zijn om flexicurity in organisaties te bewerkstelligen. Organisaties die zich richten op interne mobiliteit en het blijvend ontwikkelen van hun personeel bevinden zich hoog op de flexicurity ladder. Om flexicurity goed te kunnen invoeren, moet het strategisch personeelsmanagement op de hoogte zijn van de competenties die de organisatie in huis heeft en daarnaast beschikken over een goed beoordelingsstelsel. Uit het onderzoek is ook gebleken dat een organisatie de keuze voor verschillende HR-activiteiten sterk laat afhangen van contextuele factoren, zoals de kenmerken van het huidige



personeelsbestand.

Opvallend was dat de meeste HR-managers hun innovatieve HR-activiteiten alleen richten op hun vaste medewerkers. Innovatief HR-beleid ten aanzien van flexkrachten en zelfstandigen zonder personeel (freelancers) is in het onderzoek nauwelijks naar voren gekomen. Dit terwijl het juist belangrijk is om deze groep uitdrukkelijk op te nemen in de strategische HR-visie en het beleid, ook om verdere segmentering en polarisering op de arbeidsmarkt te voorkomen en productiviteitsverlies te voorkomen. Innovatieve arbeidsrelaties zijn gericht op het ontwikkelen van een visie ten aanzien van de gehele groep werkenden, de groep freelancers en flexkrachten mag hier dan ook zeker niet in ontbreken. Om succesvol flexicurity beleid te kunnen voeren is een integraal HR-pakket, waarbij aandacht is voor zowel flexibiliteit als zekerheid, essentieel.

## 6. Naar een nieuw flexicurity design voor de arbeidsmarkt

Europees, in veel landen en daarbinnen in veel regio's en arbeidsorganisaties wordt nagedacht, gediscussieerd, onderhandeld en gewerkt aan een wat ik zou willen noemen een Nieuw Design voor de arbeidsmarkt. Vanuit welk politiek of ideologisch standpunt men ook naar de economie/arbeidsmarkt wil kijken, weinigen zullen nog beweren dat onze arbeidsmarktinstituties goed in de pas lopen met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Werkenden die buiten de traditionele voltijdse loondienstbetrekking voor onbepaalde tijd vallen – gedwongen of vrijwillig – worden slecht of zelfs helemaal niet bediend door die instituties. Instituties zijn per definitie taai en moeilijk veranderbaar. Het huidige ontwerp is in essentie nog gebaseerd op de arbeidsmarkt van zo'n 35 jaar geleden – ook in België.

De behoefte en noodzaak voor mensen en arbeidsorganisaties om zich tijdig aan te passen aan veranderende omstandigheden zijn de afgelopen jaren sterk gegroeid. Zowel mensen als bedrijven hebben flexibiliteit nodig. Niet als doel op zich, maar als middel om respectievelijk werk- en inkomenszekerheid en een sterke markt- en concurrentiepositie te behouden. De oorzaken zijn bekend: de nationale economieën zijn sterk met elkaar verbonden en van elkaar afhankelijk geraakt, het economisch zwaartepunt ligt niet langer uitsluitend in het westelijk werelddeel, technologische innovaties gaan razendsnel en hebben een enorme impact op de manier waarop we werken, de beroepsbevolking vergrijsst, de arbeidsparticipatie van vrouwen is sterk gestegen en mensen hebben deels andere voorkeuren en verwachtingen ten aanzien van werk, zoals de wens om werk en privé goed met elkaar te verenigen. De verzorgingsstaat zal in zijn huidige vorm moeilijk overeind te houden zijn en zal (moeten) transformeren tot een participatiestaat, of beter gezegd een inclusieve participatiemaatschappij, waarbinnen vele kanalen naar werk en inkomen leiden.

Dit alles vraagt om een strategische heroverweging van de werking van de arbeidsmarkt en daarmee samenhangend de arbeidsrelatie. Als uitgangspunt daarbij zou moeten gelden dat we streven naar een gelijkblijvende of groeiende welvaart en, zeker zo belangrijk, naar welzijn en welbevinden. We nemen onze economie als uitgangspunt. Bedrijven hebben daarbinnen een belangrijke rol te vervullen. In een spannend speelveld van globalisering, demografische veranderingen en technologische vooruitgang, stellen we vast dat kosten en opbrengsten in een ander daglicht zijn komen te staan en van dag tot dag op de voet dienen te worden gevolgd. Investeren in nieuwe technologie en menselijk kapitaal maakt een veel groter deel uit van de bedrijfsvoering dan in de voorgaande decennia om steeds bij te blijven en de concurrentieslag niet te verliezen. Individuen zullen, ook uit eigen belang, meer wendbaar en weerbaar moeten zijn. Het is zaak om dat uitgangspunt centraal te stellen in de vraag die voorligt: wat is de toekomst van flexibilisering en welke toekomstig ontwerp is wenselijk te achten.

Bij een herontwerp heeft elk land, België niet uitgezonderd, rekening te houden met zijn eigen afhankelijkheid en politiek-institutionele mogelijkheden en belemmeringen voor het ontwikkelen en vormgeven van flexicurity. Op enig moment, dat is de les van flexicurity, zal er een nieuwe "package deal" nodig zijn om flexibiliteit en zekerheid opnieuw te kalibreren. In België zijn in dit opzicht recent stappen gezet, maar het pakket is nog niet klaar. Zoals in meer landen bestaat in België het risico dat conjuncturele maatregelen de overhand houden boven structurele aanpassingen. In Nederland werk ik aan een nieuw of vernieuwd 'Dutch design' dat gericht is op meer duurzame vormen van flexibiliteit. Flexibel én zeker werk. Deze inzet is in sterke mate gebaseerd op de uitkomsten van een 'ontwerpsessie' waaraan na een oproep via Twitter honderd mensen zonder last of ruggenspraak hebben deelgenomen en waaruit in november 2012 een manifest is voortgevloeid: Naar een Nieuw Dutch Design voor Flexibel én Zeker Werk<sup>7</sup>. De kern daarvan is dat flexibiliteit dringend dient te worden "genormaliseerd". In de jaren negentig zette Nederland in op flexibilisering als een opstapje (stepping-stone) naar zekerheid. Het huidige Nederlandse kabinet en de sociale partners lijken tegen de stroom in terug te willen van flexibiliteit naar de zekerheid van het vaste contract. Dat zou betekenen dat men – vanuit deze aanname – voor de grote en groeiende groep flexwerkers die niet terug (kunnen) gaan naar vaste contracten de komende tijd weinig in petto heeft. Beter is om meer zekerheid in de flexibiliteit te brengen.

<sup>7</sup> Zie [www.tilburguniversity.edu/upload/89ee16b7-e17c-40be-ac5c-f08f9d4a043b\\_Manifest%20Naar%20een%20nieuw%20Dutch%20Design%20voor%20flexibel%20en%20zeker%20werk.pdf](http://www.tilburguniversity.edu/upload/89ee16b7-e17c-40be-ac5c-f08f9d4a043b_Manifest%20Naar%20een%20nieuw%20Dutch%20Design%20voor%20flexibel%20en%20zeker%20werk.pdf)



### ***Uitgangspunten bij een herontwerp van flexibilisering en zekerheid***

Zoals in het begin van dit paper aangegeven is mijn standpunt dat de bestaande componenten en beginselen van flexicurity niet aan relevantie hebben ingeboet. De crisis heeft onderstreept, zoals in deze beginselen al was inbegrepen, dat flexicurity zowel over externe als interne flexibiliteit gaat en dat deze strategieën complementair zijn en elkaar zeker niet uitsluiten. Voor een herontwerp van flexibiliteit en zekerheid, in welk land en in welke arbeidsorganisatie dan ook, zou ik vertrekken vanuit de constatering dat er grote behoefte bestaat aan flexibiliteit – contractueel, maar ook qua organisatie van werk (bedrijfs- en arbeidstijden, arbeidsinhoud) en dat die behoefte legitiem is – maar tegelijkertijd moet flexibiliteit goed en netjes worden geregeld en de nadelen ervan dienen te worden vermeden. Het volgende acht ik cruciaal:

- **Geen afruil tussen enerzijds flexibiliteit en anderzijds productiviteit, kwaliteit en innovatie.** Een land dan wel een bedrijf moet flexibel kunnen zijn én blijven en tegelijkertijd hoogproductief en innovatief. We hebben geen belang bij een laagwaardige vorm van flexibilisering, zoals in diverse landen, zeker buiten Europa voorkomt, maar willen 'world class' en hoogwaardig presteren en kwaliteit leveren met onze producten en diensten
- **Geen tweedeling op de arbeidsmarkt maar verdere emancipatie en empowerment van werkende mensen.** Flexibel werk moet niet gepaard gaan met grote werk- en inkomensonzekerheid en tweederangsbehandeling. Ook flexwerkers moeten een goede en betaalbare voorziening hebben voor scholing, arbeidsongeschiktheid en pensioen. Ook zij moeten kunnen meepraten over de manier waarop het werk wordt georganiseerd en – hetzelfde geldt voor 'vaste mensen' - beschikken over middelen en mogelijkheden om zelf regie te voeren over de eigen loopbaan, inclusief de stap van het huidige werk naar ander werk, wanneer dat wenselijk of noodzakelijk is. En flexwerkers mogen, als negatief bijgevolg, niet worden uitgesloten van het verkrijgen van een hypotheek, een lening of verzekering, louter vanwege het op flexibele wijze werken. Zo'n uitsluiting is ook nog eens rampzalig voor de woningmarkt en de economie. We moeten al met al stimuleren dat mensen werken, maar de vorm waarin mensen werken mag geen enorm verschil uitmaken voor essentiële arbeidsvoorwaarden en perspectieven. Het gaat dus om gelijke behandeling en om arbeidsvorm-neutrale regelingen en instituties. Vooral voor jongeren is dit belangrijk, omdat zij, meer nog dan ouderen, in de praktijk te maken hebben met mogelijke nadelen van de manier waarop flexibiliteit momenteel is georganiseerd.
- **Geen onnodige complexiteit, onduidelijkheid en belemmeringen.** Flexibiliteit moet transparant en fatsoenlijk zijn geregeld. Concurrenieren moet je doen op kwaliteit, niet op contracten. Geen vage en kunstmatige constructies, maar ook geen onnodige belemmeringen en kosten: werkenden, werkgevers, inleners, opdrachtgevers en

arbeidsmarktorganisaties moeten weten waar zij aan toe zijn. Regels met betrekking tot flexibiliteit en zekerheid moeten ook niet het ongewenste en onbedoelde effect hebben dat mensen in een draaideurconstructie belanden. Of dat tijdelijke werknemers ondanks goed functioneren niet bij een bedrijf kunnen blijven werken, louter omdat hun contractuele 'houdbaarheidsdatum' is verstreken en er om die reden niet tot verlenging kan worden besloten.. Want flexibiliteit is een middel, geen doel. Dat wil overigens niet zeggen dat een groep mensen, zoals een deel van de zelfstandigen zonder personeel (freelancers), er niet bewust voor kiest om flexibel te werken.

Tot slot nog enkele woorden over de regulering, regelgeving dan wel governance van flexicurity. Formele wetgeving kan slechts een beperkte rol spelen wat betreft een goede verkeersregeling op de arbeidsmarkt. De verkeersdeelnemers zelf zullen de juiste manoeuvres moeten uithalen, uiteraard ondersteund door goede verkeers – arbeidsmarkt – informatie en een optimale infrastructuur. Om die reden hameren de Europese flexicurity beginselen terecht op het belang van een sociale dialoog voor het productief vorm en inhoud geven aan zowel flexibiliteit als zekerheid. Tegelijkertijd kunnen geïnstitutionaliseerde overlegvormen ook de noodzakelijke hervormingen en aanpassingen in de weg staan. Is er een ontsnapping mogelijk uit deze paradox? In de Angelsaksische landen en ook in Oost-Europa zijn nationale en sectorale overlegvormen nagenoeg afwezig dan wel verdwenen en ligt het primaat bij het ondernemingsniveau. Op dit niveau zijn aanpassingen het snelst, het meest op maat en het goedkoopst door te voeren. Vanuit dat perspectief zouden de Belgische en Nederlandse overlegtradities slechts ballast vormen. Dit is echter slechts een partieel en geen optimaal perspectief. Duidelijk is, zoals uit de in de paper gepresenteerde papers blijkt, dat de Scandinavische/noordelijke landen het flexicurity-model nog steeds het beste benaderen. In deze landen, met Denemarken als voorbeeld, bestaat veel ruimte voor het regelen van arbeidsvoorwaarden op ondernemingsniveau, inclusief loonaanpassingen. Die ruimte is er omdat er sprake is van een hoge mate van gecoördineerde decentralisatie. Dat is mogelijk vanwege de grote mate van vertrouwen tussen alle partijen én door het gegeven dat dezelfde partijen nationaal, sectoraal/regionaal én op bedrijfsniveau met elkaar in gesprek zijn. Denemarken kent een "single" en geen "dual" systeem van arbeidsverhoudingen: er zijn geen ondernemingsraden, maar alleen vakbondsvertegenwoordigingen. Daardoor kunnen essentiële zaken nog steeds collectief worden geregeld, waar dat voor de hand ligt – met doorgaans fiscalisering als methode – terwijl ondernemingen en individuen zelf de ruimte en vrijheid hebben om de flexibiliteit en zekerheid beter in te vullen. Ook België, dat een stevig, maar tegelijkertijd ook top-down paritair overlegstelsel kent (inclusief nationale CAO's), zou deze Scandinavische 'los-laai' aanpak nog meer en sneller kunnen overnemen. Andere aanpakken staan verderaf van de huidige Belgische situatie en zijn daarmee een vergezicht dat niet iedereen hoeft te delen en die hier ter discussie worden ingebracht. Men zou op overheidsniveau kunnen volstaan met het vorm geven van essentiële zekerheden: scholing & ontwikkeling, werk-

naar-werk arrangementen, pensioen- en arbeidsongeschiktheids/invaliditeitsvoorzieningen en bijstand/leefloon en daar alle Belgen, ongeacht hun contractuele arbeidsmarktpositie trekkingsrechten opgeven, zodat individuen zelf keuzes kunnen maken op basis van voldoende persoonlijk budget. Die zekerheden zouden dan gepaard moeten gaan met eveneens 'essentiële' spelregels over flexibiliteit, die op contractuele beginselen zijn gebaseerd, vanuit de notie van goed werkgever- resp. werknemerschap.

Tot slot is flexicurity ook verder vorm te geven binnen een regionale setting met regionale partijen. Die invalshoek – extra sensitief wellicht voor de Belgische situatie - vertrekt vanuit het toekomstbeeld van het 'Europa van de regio's' – het perspectief dat 'Europa' onvermijdelijk de grote sociaal-economische kaders zal (gaan) bepalen, dat de positie van de nationale overheden zal eroderen en dat inkleuring van die kaders in de Europese regio's zal (dienen te) geschieden, aansluitend – vanuit het beginsel van 'requisite variety' - bij de demografische en vooral economische karakteristieken van die regio, op basis van een agenda van 'smart specialization', dat wil zeggen de economische kracht en unique selling points van de betreffende regio. De vraag is dan wat de omvang van de regio is en waar de regionale grenzen zullen liggen – deze zullen in een aantal gevallen de bestaande nationale grenzen (denk Vlaanderen- Zuid Nederland) zeker overschrijden, omdat zij dan niet meer politiek-geografisch maar economisch/demografisch-geografische en deels cultureel worden gedefinieerd. We krijgen dan ook een 'regionaal arbeidsrecht'. Er zijn in veel landen al voorbeelden te zien van (arbeidsmarkt)regio's die hun eigen invulling geven aan flexibiliteit en zekerheid, ook binnen de huidige nationale beperkingen, zoals de reeds genoemde toptechnologie regio 'Brainport' rond Eindhoven, die samenwerkt met de regio Leuven en die van Aken. De governancestructuur in dergelijke regio's is die van de 'triple helix': de samenwerking en coördinatie tussen lokale overheden/sterke steden, bedrijfsleven en kennis- en opleidingsinstellingen zoals universiteiten.

