

# Flexi-zekerheid voor mens & organisatie



Master Class

@wilthagen

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

[www.tilburguniversity.edu/reflect](http://www.tilburguniversity.edu/reflect)

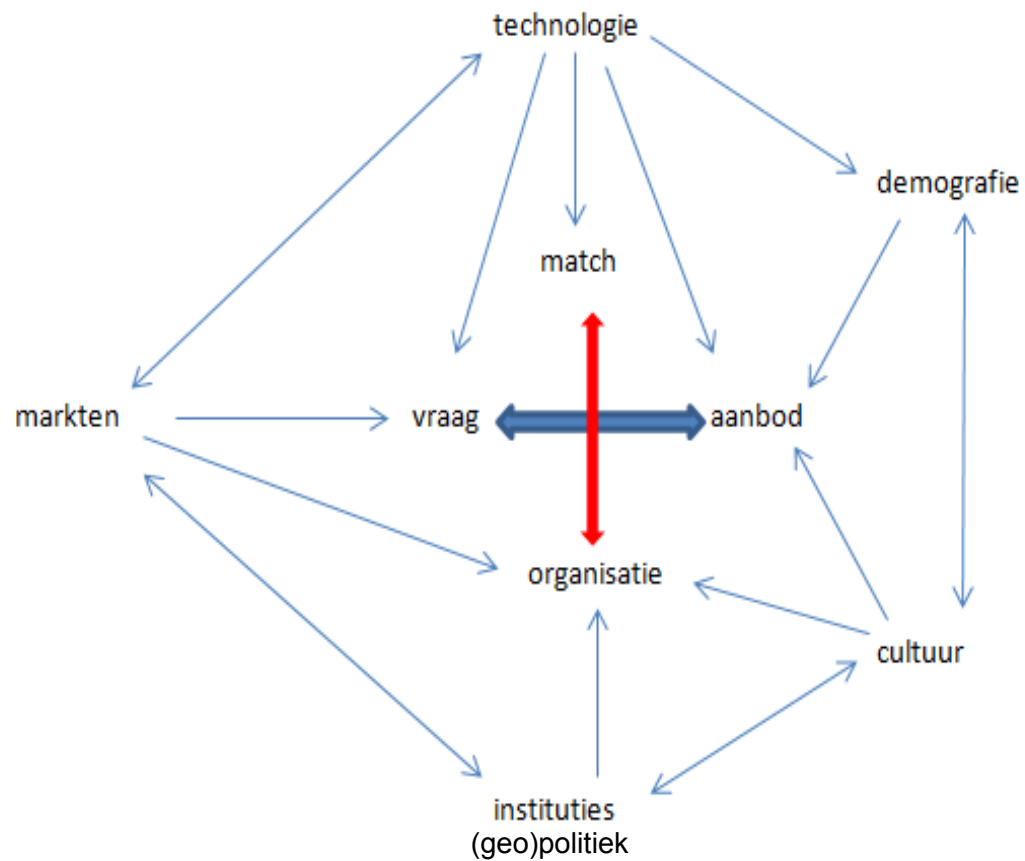
Prof. Ton Wilthagen

ReflecT/ Tilburg University  
Nederland

## Deze presentatie

1. Inleiding: wat drijft de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt?
2. Flexicurity: de behoefte aan meer flexibiliteit én zekerheid
3. Waar staat België?
4. HR-modellen, nieuw psychologisch contract
5. Flexicurity checklist voor de publieke sector
6. U aan zet!

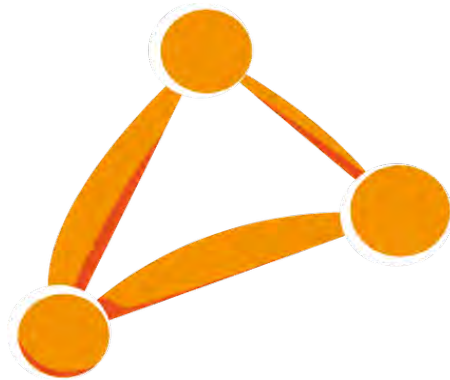
# Wat drijft de verandering op de arbeidsmarkt en in sociale zekerheid?



# Will a robot take your job? (bron BBC/Oxford University)

- <http://www.bbc.com/news/technology-34066941>

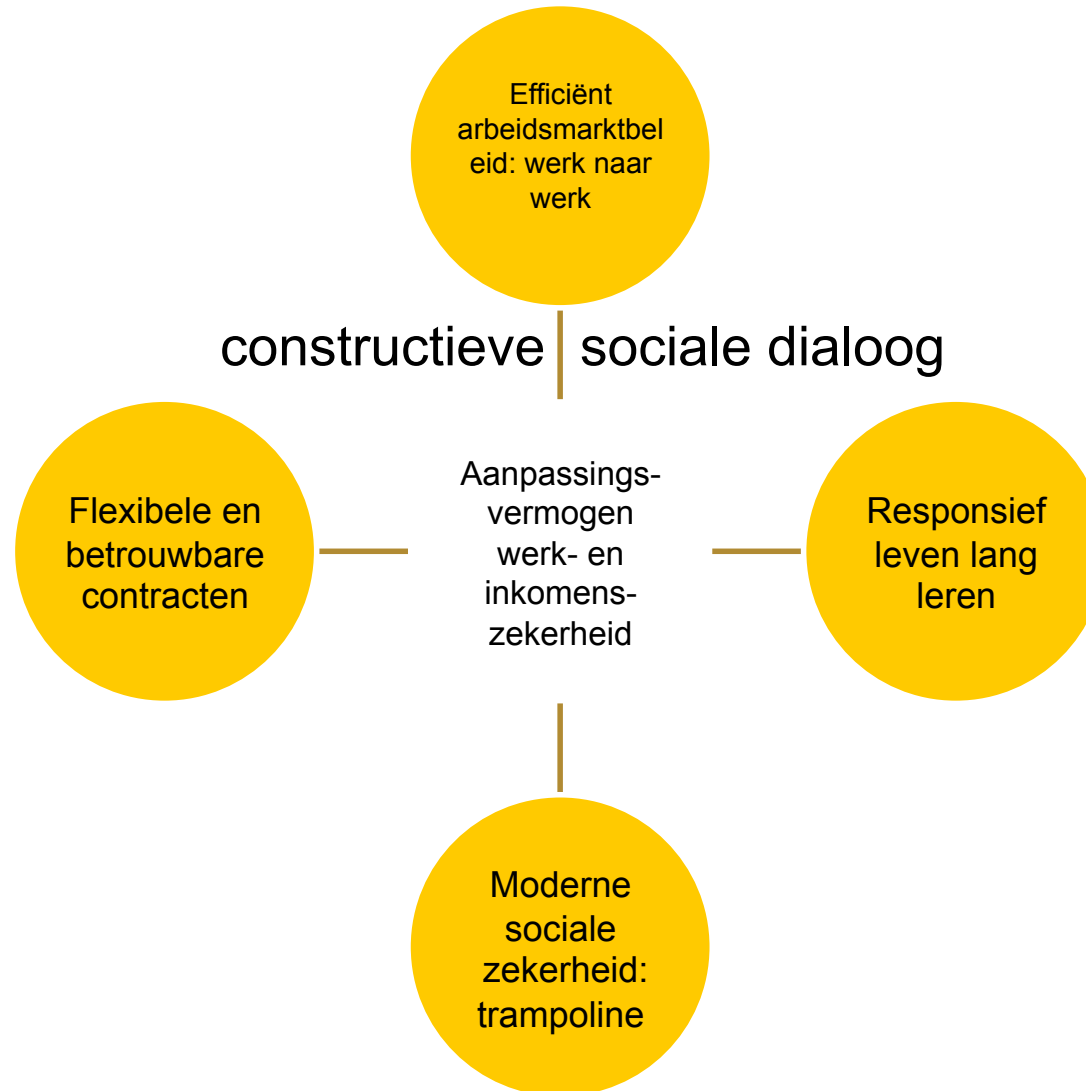


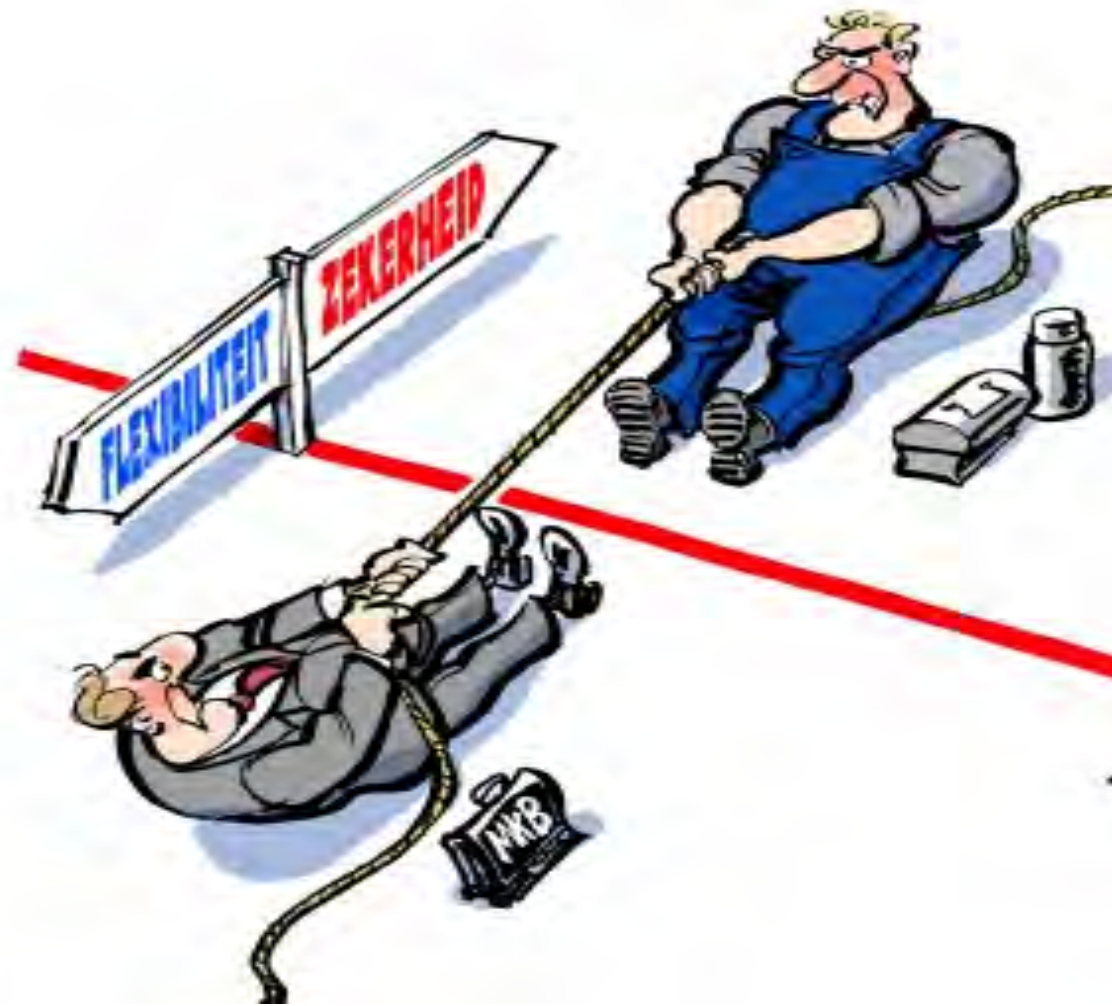


# flexicurity

“A policy strategy to enhance, at the same time and in a deliberate way, the flexibility of labour markets, work organisation and labour relations on the one hand, and security – employment and income security –, on the other.”

## Componenten van flexicurity







## Belgische Hoge Raad voor de Werkgelegenheid - Verslag 2014

- “Thematiek van houdbaarheid van werkgelegenheid zal komende jaren steeds belangrijker worden
- Arbeidsomstandigheden en loopbaanprofielen moeten zich blijven ontwikkelen, zodat werknemers hele loopbaan lang fysiek & mentaal geschikt, gemotiveerd en productief blijven.
- Dit maakt deel uit van een beleid van flexibiliteit en werkzekerheid.”

## Belgisch flexicurity profiel

- Gericht op baan zekerheid en beperking numerieke/contractuele flexibiliteit, lage contractmobiliteit, genereuze sociale zekerheid
- Lange baanduren/anciënniteit bij degenen die werk hebben en relatief hoog aandeel langdurige werkloosheid onder werkzoekenden.
- Jongeren meer in flexwerk – trendbreuk?
- Arbeidsmarktproblemen sterk geconcentreerd bij lager-opgeleide allochtone bevolking
- Overheid subsidieert veel kosten/werkgelegenheid op de arbeidsmarkt, maar werkloosheidspercentage niet lager dan in veel omringende landen

TIME ON WIRE  
04:47

LIVE

#SKYWIRE



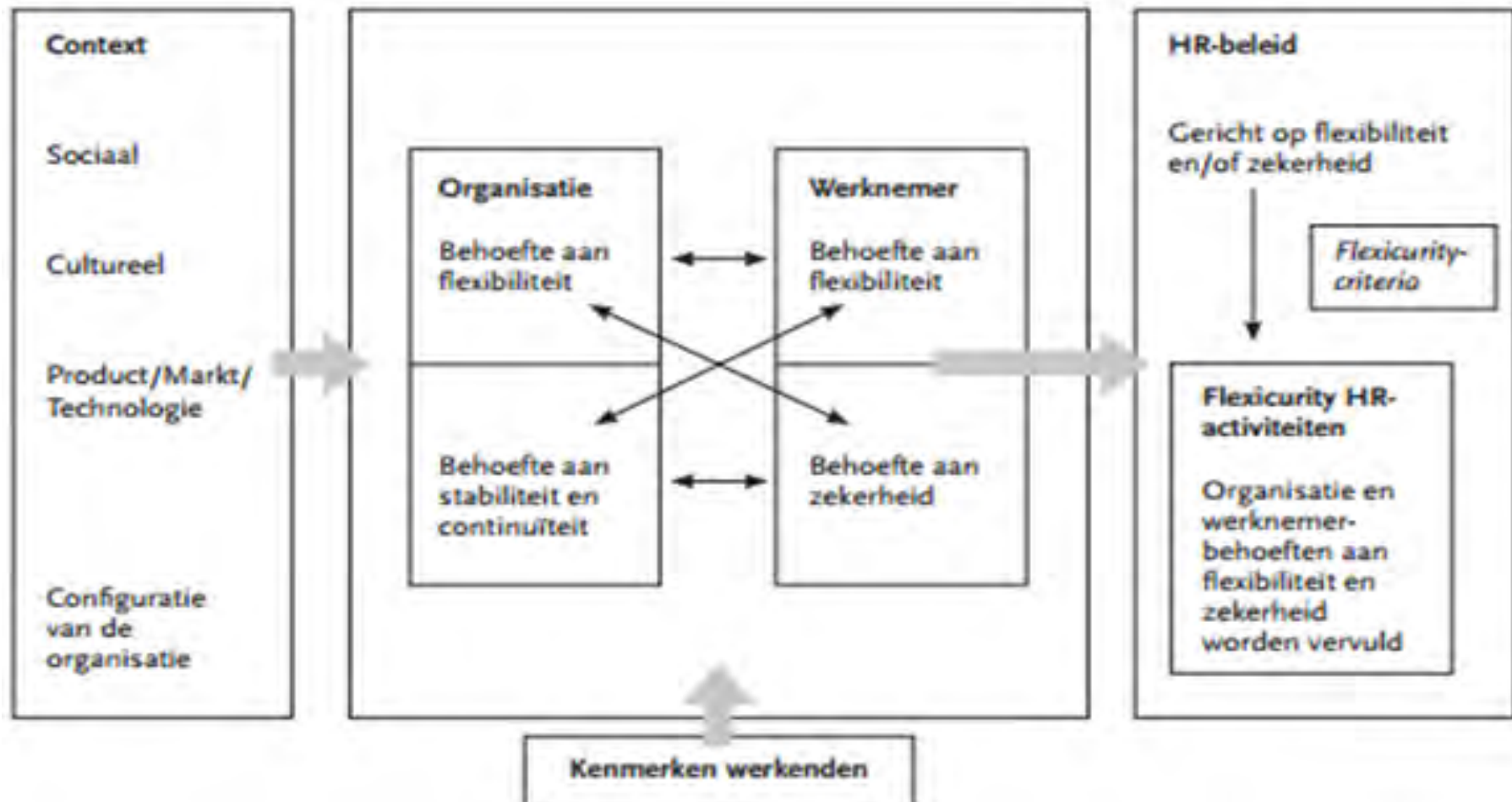
## Oud en nieuw psychologisch contract

'Oud' psychologisch contract	'Nieuw' psychologisch contract
Baanzekerheid	Werkzekerheid
Bedrijfs specifieke scholing	Algemeen gerichte scholing/competenties
Afname scholing met leeftijd	'Opscholen' (upskilling)
Promotie-mogelijkheden binnen bedrijf	Netwerk-mogelijkheden buiten bedrijf
Hiërarchische aansturing werknemer	Autonomie werknemer op laagste organisatie-niveau
Loon etc. nemen toe met anciënniteit	Markt-conforme betaling
CAO en andere collectieve regelingen centraal	Daarnaast ook individuele regelingen en afspraken

## Modaliteiten en combinaties van flexibiliteit en zekerheid

Zekerheid -> Flexibiliteit	Baan zekerheid	Werkzekerheid (werk/niet- werk naar werk)	Inkomens (of sociale) zekerheid	Combinatie-zekerheid (arbeid en zorg)
Extern-numerieke flexibiliteit (aanne en ontslag)				
Intern-numerieke flexibiliteit (arbeidstijden)				
Functionele flexibiliteit (inzetbaarheid)				
Flexibele of variabele beloning				

## Flexicurity op de werkvloer



## Innovatieve HR activiteiten gescoord op flexibiliteit en zekerheid voor organisatie en werknemers

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

# Checklist Flexicurity voor de publieke sector

CAOP, ReflecT ea. 2010

## 1. Bijdragen aan transitie-zekerheid

Door middel van: ondersteunen van transities van werk naar werk, binnen de dienst of daarbuiten, aanvulling loon, zoekfaciliteiten en –termijnen

Voorbeeld: Duitse Bank cao: overeenkomst bescherming bij rationalisering; deelname Nederlandse overheden in regionaal werk-naar-werk coördinatie.

## 2. Externe flexibiliteit combineren met voorkómen van tweedeling

Gelijke behandeling van en loopbanen voor atypische werkers, voorrang jongeren bij aanname

Voorbeeld: collectieve overeenkomst Zorgsector Denemarken: ongelimiteerde flexibiliteit arbeidstijden, maar gemiddelde 37u



# Checklist Flexicurity voor de publieke sector

CAOP, ReflecT ea. 2010

## 3. Scholing, opleiding en employability mbt nieuwe banen

Door middel van: employability scans, scholing passend bij veranderende behoefte werkgever en werknemer, ook cross-organisatie en cross-sector

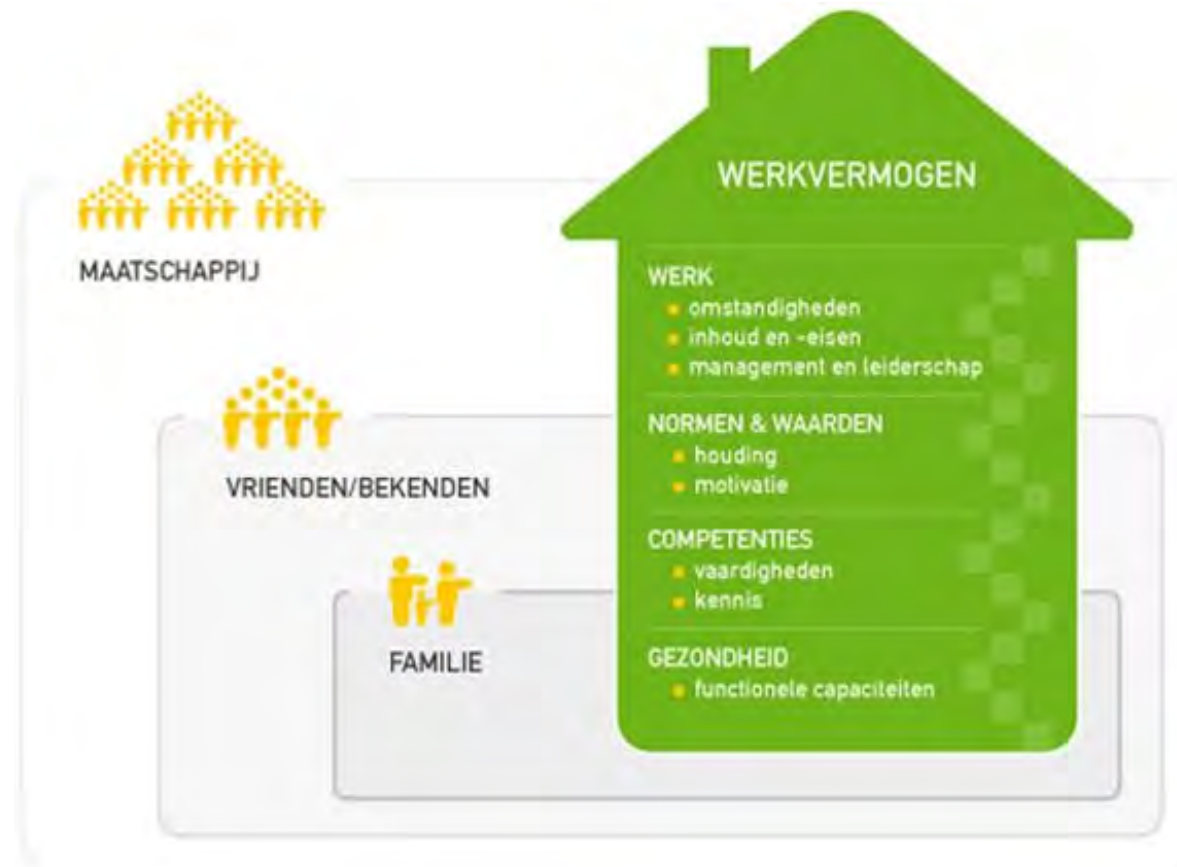
Voorbeeld: Enexis Nederland, meteropnemers, Finse Workability Index

## 4. Bevorderen functionele flexibiliteit

Job rotatie en traineeships, snuffelstages, uitleen/detacheringsconstructies

Voorbeelden: rijksoverheid diverse-EU landen

# Workability index



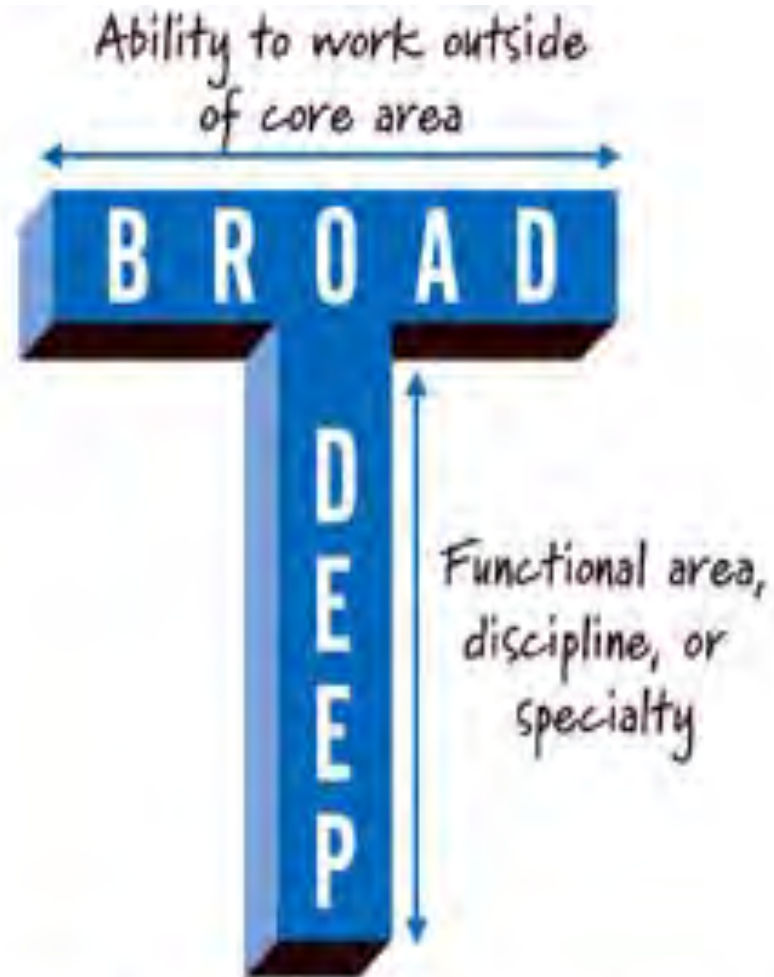
## Dimensies van de Work Ability Index (WAI)

	Dimensies	Punten
1	Kenmerken van het werk (vormt samen met dimensie 3 één dimensie)	geen
2	Huidige werkvermogen vergeleken met het beste werkvermogen	0 - 10
3	Werkvermogen in relatie tot de eisen die aan het werk worden gesteld	2 - 10
4	Aantal huidige aandoeningen	1 - 7
5	Inschatting beperking werkuitoefening door huidige aandoeningen	1 - 6
6	Ziekteverzuim in de afgelopen 12 maanden	1 - 5
7	Eigen prognose werkvermogen over twee jaar	1, 4, 7
8	Psychische vitaliteit / mentale capaciteiten	1 - 4
	<b>WAI-score</b>	<b>7 - 49</b>

# Scholing is de beste 'levensverzekering' op de moderne arbeidsmarkt



# T-shaped skills zijn cruciaal



Copyright © 2012, Kenneth S. Rubin and Innovation, LLC. All Rights Reserved

# Checklist Flexicurity voor de publieke sector

CAOP, ReflecT ea. 2010

## 5. Moderne arbeidstijd en verlofregelingen

Door middel van: werk/privé arrangementen gericht op bevorderen arbeidsparticipatie, bv telewerk, flexi-tijd, gender-neutrale verlofschema's, werktijdverkorting

Voorbeeld: korte en lange-termijn “working-time accounts” in Duitsland

## 6. Sociale innovatie en HR-beleid

Door middel van: levensfase bewust personeelsbeleid, arbeidsinnovatie, job carving, job enrichment, vrijheid arbeidsvoorwaarden tbv prestatie

Voorbeeld: Deense cao verpleegkundigen, diverse bedrijven

# Checklist Flexicurity voor de publieke sector

CAOP, ReflecT ea. 2010

7. Relateer loon en prestatie op faire en transparante wijze  
Door middel van: real-time systemen, transparante en objectieve  
monitor en beoordelingssystemen, elimineren van gender pay gap,  
schaf automatische toeslagen/bonussen af

Voorbeeld: Nederland: “normaliseren” arbeidsverhoudingen in de  
overheidssector





## Mogelijke vraagpunten

- a - Hoe (intern/extern) inzetbaar zijn medewerkers binnen jouw organisatie? Is het aan jou om die inzetbaarheid te verhogen? Wat doe je?
- b - Psychologisch contract: op welke manier maken flexibiliteit en zekerheid deel uit van de wederzijdse verwachtingen?
- c - Staat flexicurity op de agenda van het sociaal overleg?
- d - Kunnen oplossingen binnen de interne arbeidsmarkt worden gevonden? Ben je arbeidsmarktmanager of micro-HR-manager?
- e - Staat de vaste benoeming elke discussie over flexicurity in de weg?
- f - De overheid evolueert, de taken evolueren, verwachtingen veranderen en daar ligt de noodzaak om anders naar zekerheid en flexibiliteit te kijken.
- g - Hoe ligt de verhouding tussen persoonlijke verantwoordelijkheid en verantwoordelijkheid van organisatie en maatschappij?



Bedankt voor jullie aandacht!

