

De toekomst is flexizeker – wat moet HR ermee?

■ Timothy Vermeir

Wat is er nodig in de relatie tussen werknemers en werkgevers? Waaraan heeft de arbeidsmarkt behoefte? Twee antwoorden die geregeld terugkeren, zijn 'flexibiliteit' en 'zekerheid'. Flexicurity – flexizekerheid, zo je wil – tracht de twee concepten, die op het eerste gezicht totaal tegenovergesteld zijn, te verzoenen.

Veranderingen op de arbeidsmarkt en in de sociale zekerheid, zo steekt professor Ton Wilthagen van de Tilburg University (Nederland) van wal, hebben verschillende 'drivers'. De economie is geglobaliseerd en de verschillende nationale economieën zijn met elkaar verweven, het economisch zwaartepunt ligt niet langer uitsluitend in het Westen, de technologie evolueert razendsnel en de impact die de technologie heeft op onze manier van werken wordt almaar ingrijpender. Tegelijkertijd vergrijsst de beroepsbevolking zenderogen, terwijl de arbeidsparticipatie van vrouwen sterk gestegen is. Het ene heeft niets met het andere te maken, maar alle factoren spelen wel een voorname rol. Bovendien hebben mensen vandaag ook andere voorkeuren en verwachtingen ten aanzien van werk, al was het maar de wens om werk en privé goed met elkaar te kunnen verenigen – het is wel eens anders geweest.

Organisaties beantwoorden deze uitdaging via 'business agility', de wendbaarheid van het geheel. De organisatie wil flexibel zijn met een focus op de 'time to value', is gericht op innovatie en een korte 'ijdele' tijd. Ook economische effectiviteit en snelle adaptatie zijn belangrijke elementen. Tegelijkertijd verwacht ook de werknemer zelf flexibiliteit. Kunnen al die nieuwe omstandigheden, wensen en noodwendigheden samenstromen? Behoort harmonie nog tot de mogelijkheden?

Behoeft aan flexibiliteit en stabiliteit

Wat betekent dat alles voor HR? Wel, dat is waar flexicurity of flexizekerheid op de proppen komt. "Flexicurity", zo doceert professor Wilthagen, "is een beleidsstrategie die erop gericht is om de flexibiliteit van de arbeidsmarkt, werkorganisatie en sociale relaties enerzijds, en werkzekerheid en inkomenszekerheid anderzijds, tegelijk en doelbewust te versterken."

De Europese Commissie omarmde het concept van flexicurity al in 2007, toen het concept in de kern van het Europese werkgelegenheidsbeleid stond dat is goedgekeurd door alle lidstaten. Daar bleef het niet bij: ook in de herziene richtlijnen voor het Europese werkgelegenheidsbeleid in de 'EU 2020 Agenda' en in de aanpak van de financieel-economische crisis is het belang van flexicurity alweer bevestigd.

Zowel werknemer als werkgever heeft behoefte aan flexibiliteit en stabiliteit. Soms zijn die behoeften gelijk en vervult de behoefte aan flexibiliteit van de organisatie tegelijk 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. Wanneer een onderneming zijn werknemers flexibiliteit biedt op het vlak van werktijden, kan ze daardoor zorgen voor sterkere retentie en dus meer stabiliteit. Wanneer er sprake is van een wederzijdse behoeftevervulling, wordt er gesproken van flexicurity.

4 cruciale componenten

Flexicurity als concept heeft verschillende componenten. Zonder die aspecten kan het idee niet in de praktijk worden gebracht, stipt Ton Wilthagen aan. Hij schuift vier cruciale componenten naar voren:

1. Op de eerste plaats is het van essentieel belang dat er een efficiënt arbeidsmarktbeleid is, waarbij mensen worden begeleid van de ene baan naar de andere, onder meer door opleidingen en gerichte programma's.
2. Een tweede component, gelinkt aan de arbeidsmarkt, is een moderne sociale zekerheid. De overheid moet een voldoende adequate werkloosheidsuitkering voorzien die dienst doet als een veiligheidsnet wanneer mensen van baan veranderen, een correcte uitkering voor wie ziek wordt en pensioenen voor wanneer mensen met pensioen gaan.
3. Responsief 'levenslang leren' is al helemaal essentieel. Dat gaat verder dan het gekende concept van 'levenslang leren' in de zin dat het responsief is: het gaat om 'levenslang leren' in functie van de veranderingen op de arbeidsmarkt, technologische veranderingen of verandering in de persoon zelf. 'Levenslang leren' start op de schoolbanken, waar leerlingen de kans moeten hebben om een opleiding van hoge kwaliteit te kunnen volgen.
4. Tot slot is het belangrijk dat er flexibele en betrouwbare contracten zijn tussen werknemer en werkgever. Dat moet ervoor zorgen dat de outsiders, die werken met korte-termijncontracten of helemaal zonder werk zitten, de mogelijkheid hebben om in een meer stabiele arbeidsrelatie te treden. Tegelijk moet het contractueel kader insiders, die een arbeidscontract voor onbepaalde duur hebben, voorbereiden op veranderingen en nieuwe eisen van de arbeidsmarkt.

Ondertussen in België

Hoe we het in België doen op dat vlak? Het Belgische flexicurity-profiel is erg gericht op baanzekerheid, constateert Ton



> **Ton Wilthagen** (Universiteit Tilburg)
"In het nieuwe 'psychologisch contract' gaat het niet langer over baanzekerheid, maar over werkzekerheid: werknemers krijgen de belofte dat ze begeleid worden naar ander werk als dat nodig is."

© Hendrik De Schrijver

Wilthagen. "Er is een beperking van numerieke en contractuele flexibiliteit, een lage contractmobiliteit en een genereus systeem van sociale zekerheid. Er is in België ook een lange baanduur en hoge anciënniteit bij degenen die werk hebben en een relatief hoog aandeel van langdurige werkloosheid onder werkzoekenden, typisch voor insiders-outsiders problematiek"

De problemen op de Belgische arbeidsmarkt zijn vooral te vinden bij de lager opgeleide allochtone bevolking, vervolgt de professor. En ook al subsidiëren de overheden in ons land veel kosten – denk aan heel het dienstenchequesysteem – en zorgen die overheden ook rechtstreeks voor heel wat tewerkstelling, toch is het werkloosheidspercentage niet lager dan in vele omringende landen.

België scoort, net zoals Duitsland, Frankrijk en Oostenrijk, matig op het vlak van flexicurity. Er is zeker een hoge mate van activering, maar anderzijds is de arbeidsmarkt erg gereguleerd. De flexicurity-kampioenen van Europa zijn Zweden, Finland, Denemarken en Nederland. De Angelsaksische zijn dan weer de meest flexibele, al is het aspect zekerheid daar onvoldoende ontwikkeld.

'Psychologisch contract'

Flexicurity houdt beslist ook een aanpassing van het 'psychologisch contract' in, waarschuwt Ton Wilthagen nog. Het 'psychologisch contract' is de verzameling van ongeschreven verwachtingen die werknemer en werkgever hebben ten opzichte van elkaar. Een breuk in dat contract, dat de ruilrelatie

voor beide partijen bepaalt, leidt er onvermijdelijk toe dat er iets stuk gaat in de relatie tussen de twee partijen. Wanneer het 'psychologisch contract' verandert, is voorzichtigheid aangewezen.

In de 'pre-flexicurity' wereld beloofde het 'psychologisch contract' tussen werkgever en werknemer baanzekerheid. De onderneming zorgde voor bedrijfsspecifieke scholing, waarbij bovendien over het algemeen werd aanvaard dat er minder scholing werd gegeven naarmate een werknemer ouder werd. Ook promotiemogelijkheden binnen het bedrijf namen af met de leeftijd. Wat wél steeg naarmate iemand langer in dienst was, was het loon. Er was een hiërarchische aansturing, terwijl een arsenaal aan cao's en andere collectieve regelingen centraal stonden. Misschien een beetje star, maar wel duidelijk, stabiel en veilig.

In het nieuwe 'psychologisch contract' is er echter heel wat verschoven. Het gaat niet langer over baanzekerheid – de zekerheid dat de werknemer dezelfde job binnen hetzelfde bedrijf kan blijven uitoefenen – maar over werkzekerheid: werknemers krijgen de belofte dat ze begeleid worden naar ander werk als dat nodig is. Dat houdt ook een verandering in op het vlak van scholing: het is niet langer voldoende dat een medewerker bedrijfsspecifieke scholing volgt, maar wel dat hij veel bredere, algemenere opleidingen kan volgen die hem de mogelijkheid geven om ook in andere ondernemingen te werken. Nog in verband met scholing: ook oudere werknemers volgen opleidingen die hen inzetbaar houden. Opscholen – 'upskilling' in het Engels – wordt belangrijker.

Verdere verandering houdt in dat steeds nieuwe promotiemogelijkheden binnen de organisatie vervangen worden door netwerkmoogelijkheden buiten het eigen bedrijf. En de zuiver hiërarchische aansturing maakt plaats voor een doorgedreven autonomie van de werknemers, ook op het 'laagste' niveau. Loon dat toeneemt met de anciënniteit – en dus de facto met de leeftijd – is ook verleden tijd om plaats te maken voor een verloning die veel meer gericht is op de markt en de bijdrage van de werknemer aan het geheel. Dat gaat gepaard met een verschuiving van collectieve naar individuele regelingen en afspraken.

Opdracht voor de overheid en voor de werkgevers

Specifiek voor de publieke sector zijn er een aantal belangrijke aandachtspunten om van flexicurity een succes te maken. Zo moet de publieke sector bijdragen aan transitie-zekerheid, onder meer door middel van het ondersteunen van transities van werk naar werk, transities binnen de dienst of daarbuiten. In Nederland, geeft Wilthagen als voorbeeld, nemen overheden deel aan de coördinatie van regionale werk-naar-werkprogramma's.

Een tweede aandachtspunt is de externe flexibiliteit en het voorkomen van een tweedeling op de arbeidsmarkt, waarbij er een gelijke behande-

Ton Wilthagen

Professor Ton Wilthagen was onlangs te gast in Brussel. Op uitnodiging van HR Public, een platform voor HR-professionals uit overheidsdiensten voor uitwisseling van informatie, documentatie en praktijkervaringen, gaf hij er een presentatie onder de titel 'Flexizekerheid voor mens & organisatie'. De slides van deze presentatie zijn beschikbaar op www.hrpublic.be.

België scoort (net zoals Duitsland, Frankrijk en Oostenrijk) matig op het vlak van flexicurity.

De flexicurity-kampioenen van Europa zijn Zweden, Finland, Denemarken en Nederland.

ling is van de loopbanen van atypische werkers, bijvoorbeeld de mensen met een gemengde loopbaan. Ook het voorrang verlenen aan jongeren bij aanwerving is belangrijk. Wilthagen wijst naar Denemarken: daar bestaat een collectieve overeenkomst voor de zorgsector, die een ongelimiteerde flexibiliteit mogelijk maakt voor de arbeidstijden, zolang elke werknemer op termijn gemiddeld 37 uur per week presteert.

Ook belangrijk – niet alléén voor de publieke sector – zijn de opleidingsinspanningen die veel gericht moeten gebeuren. Niet dat Wilthagen pleit voor opleiding die enkel en alleen is gericht op de huidige functie: het moet gaan om een opleiding die is gebaseerd op ‘employability scans’ en die moet passen bij de veranderende behoefte, zowel van werkgever als van werknemer. De angst bij werkgevers om te investeren in werknemers die nadien de organisatie verlaten, moet overwonnen worden.

Over snuffelstages, flexitijd en sociale innovatie

Werkgevers en werknemers moeten ook inspanningen leveren om functionele flexibiliteit te bevorderen. Dan gaat het over jobrotatie en traineeships, maar ook over snuffelstages en constructies waarbij werknemers gedetacheerd kunnen worden, zodat ze tijdelijk elders ervaring kunnen gaan opdoen.

Flexibiliteit houdt ook in dat de werknemer beschikt over een moderne arbeidstijdregeling en een moderne verlofregeling. Dat kan door middel van het op elkaar afstemmen van werk en privé, zodat arbeidsparticipatie wordt bevorderd. Telewerk en arbeidsduurvermindering zijn typische voorbeelden, maar Wilthagen noemt ook flexitijd en genderneutrale verlofschema's. In Duitsland, bijvoorbeeld, werkt men al met korte- en langetermijn ‘working-time accounts’, een specifiek instrument dat werktijdflexibiliteit toelaat binnen een overeengekomen kader. De jongste jaren is dat alvast sterk in populariteit toegenomen.

De Nederlandse professor wijst ook op het belang van sociale innovatie en HR-beleid. Hij denkt daarbij onder meer aan een levensfase-bewust personeelsbeleid, arbeidsinnovatie, job carving, job enrichment en vrijheid van arbeidsvoorwaarden ten behoeve van prestatie (ook wel ‘het nieuwe werken’ genoemd).

Tot slot wijst Wilthagen op het belang om loon en prestatie op een faire en transparante manier te linken. Dat kan in de praktijk door realtime systemen die op een transparante en objectieve manier bijhouden wat de prestaties zijn van medewerkers, maar ook door het elimineren van de verschillen tussen mannen en vrouwen, en door de automatische toeslagen en bonussen af te schaffen. ■

ESSENTIE

- ➔ Flexicurity – flexibiliteit én zekerheid – is het middel waarmee werknemers én organisaties het hoofd kunnen bieden aan de huidige ingrijpende veranderingen.
- ➔ De overgang naar flexicurity houdt een verandering in van het ‘psychologisch contract’ tussen werkgever en werknemer.
- ➔ De landen die het verst staan op het vlak van flexicurity, dat overigens een beleidsprioriteit is van de Europese Commissie, zijn Zweden, Finland, Denemarken en Nederland.

De flexicurity-matrix

Om in te schatten in hoeverre ook uw organisatie meegaat in flexicurity, ontwikkelde professor Ton Wilthagen de flexicurity-matrix, die de verschillende vormen van flexibiliteit en zekerheid samen plaatst.

Op het vlak van flexibiliteit gaat het om:

- Extern-numerieke flexibiliteit – Dit gaat over de ‘hiring and firing’, de flexibiliteit om (vanuit werkgeversperspectief) medewerkers aan te werven en te ontslaan in functie van de noden van de onderneming en (vanuit werknemersperspectief) vlot van de ene werkgever naar de andere te kunnen evolueren.
- Intern-numerieke flexibiliteit – Flexibiliteit kan er ook zijn zonder dat het aantal FTE's van een organisatie verandert. Werknemers kunnen flexibele werkroosters hebben, overwerken wanneer nodig en extra vakantie nemen wanneer mogelijk. Het gaat ook over de ploegendiensten.
- Functionele flexibiliteit – Dit heeft alles met inzetbaarheid en polyvalentie te maken, alsook met de flexibele organisatie van de arbeid.
- Flexibele of variabele verloning – De ‘comp & ben'-rij van de matrix gaat over de variabele

verloning, prestatie- of resultaatsafhankelijke bonus.

Horizontaal in de matrix vinden we de vier vormen van zekerheid:

- Baanzekerheid – De zekerheid die je als werknemer hebt dat je min of meer dezelfde baan zal behouden bij dezelfde werkgever.
- Werkzekerheid – Werkzekerheid gaat over de zekerheid die mensen hebben dat ze ‘een’ baan hebben, de zekerheid dat ze aan de slag kunnen blijven, al is het misschien zelfs bij een andere werkgever. We hebben het in dit geval ook over transitiezekerheid.
- Inkomens- of sociale zekerheid – Dit gaat over inkomensbescherming in het geval de betaalde arbeid (tijdelijk) wegvalt.
- Combinatiezekerheid – Tot slot is combinatiezekerheid de zekerheid die je als werknemer hebt dat je werk en privé zal kunnen blijven combineren, dat je naast je job ook je andere verantwoordelijkheden en verplichtingen kan blijven opnemen. Vanuit het gezichtspunt van de werknemer is dat een zekerheid die sterk aanleunt bij de flexibiliteit die nodig is om verschillende verantwoordelijkheden te combineren.