

0 werkbaar Vlaanderen ...

Sociale innovatie gevraagd

We zullen langer moeten werken. Daarvan zijn we ondertussen goed doordrongen. Zelden heeft een beleidsplan, het Generatiepact genaamd, zo snel en zo omvattend een normatieve raid veroorzaakt. Maar weten we in al die normatieve drukte nog wel waarom we langer moeten werken? En is dat wel de enige oplossing voor dat probleem? In het eerste deel van deze bijdrage willen we op deze vragen kort een antwoord formuleren, om ons vervolgens de vraag te stellen of men zich van beleidswege kan en moet beperken tot het sleutelen aan de pensioenleeftijd. Onder het motto 'woorden trekken, voorbeelden strekken', gaan we daartoe op zoek naar twee buitenlandse beleidsprogramma's om tot slot een recent Vlaams initiatief onder de aandacht te brengen en kritisch te evalueren.

Het probleem: de arbeidsmarkt onder demografische druk

Vanaf 2010 is het een onomkeerbaar feit. Er zullen meer mensen de arbeidsmarkt verlaten dan er intreders zullen zijn. Dat is het gevolg van een naoorlogse demografische ontwikkeling. De grote groep babyboomers verlaat de arbeidsmarkt en omdat die groep een dalende nataliteit kende, heeft ze verzuimd om in haar vervanging te voorzien. Dit zal geen kortstondig fenomeen zijn, maar meerdere generaties overspannen. Voor hen die de arbeidsmarkt in 2010 betreden, zal het een fenomeen zijn waarmee ze hun gehele loopbaan zullen te maken hebben. We zullen geconfronteerd worden met een steeds kleiner wordende cohorte op arbeidsleeftijd. Daar staat tegenover dat, door de verhogende levensverwachting, de totale bevolking zal toenemen. De afhankelijkheidsgraad, het aantal personen ouder dan 65 jaar in verhouding tot de bevolking op arbeidsleeftijd, zal drastisch toene-

men. Allerlei veronderstellingen in acht genomen, verwacht de Hoge Raad voor de Werkgelegenheid dat die tegen 2050 in Vlaanderen zal oplopen tot 49%. Wallonië en Brussel doen het iets beter met een afhankelijkheidsgraad van respectievelijk 43% en 33%. Zij die hun mond vol hebben over de onverantwoorde transfers tussen de regio's zullen in de nabije toekomst misschien wel van toon moeten veranderen.

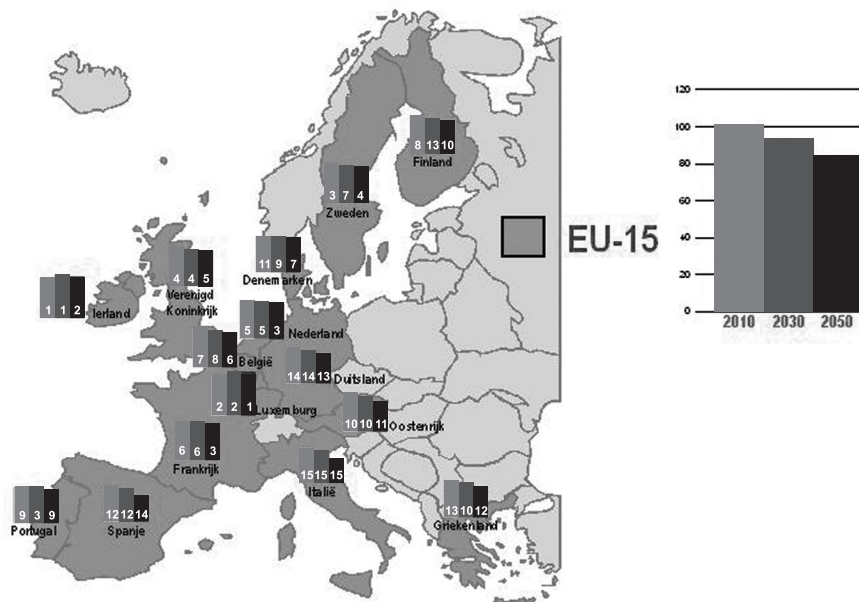
Overigens zijn de specialisten er nog niet uit of die toenemende afhankelijkheid wel hét probleem is. Natuurlijk, de druk op de pensioenen en de gezondheidszorg dreigt erg groot te worden. Sommigen

menen echter dat dit met enige wijsheid nog wel te mennen is. Het zijn echter vooral de kwantitatieve en kwalitatieve tekorten op de arbeidsmarkt die voor een aanhoudende structurele dreiging zorgen. Onder druk van de demografische ontwikkelingen zou de arbeidsmarkt het primaat van de economie kunnen overnemen. De economische activiteit dreigt aldus grondig verstoord te gaan worden. De economische groei en het inkomen per inwoner zijn de inzet.

De problematiek zoals hierboven geschetst, is geen Vlaams of Belgisch unicum. Globaal gesteld, manifesteert de problematiek zich sterk in Europa en Japan, in mindere mate in Noord- en Zuid-Amerika, Oceanië en de rest van Azië en al geheel niet in Afrika. Toch geeft onderstaande kaart aan dat ook Europa gekenmerkt wordt door stevige verschillen. De kaart toont voor EU-15 het verloop van de bevolking op arbeidsleeftijd van 2010 tot 2050. De cij-

Figuur 1.

Verloop van de bevolking op de arbeidsleeftijd in EU-15



Bron: Eurostat en FOD Economie, Algemene Directie Statistiek (eigen bewerking)

fers in de balken markeren de plaats van dat betrokken land op dat eigenste tijdstip. Daaruit blijkt dat, juist als gevolg van particuliere demografische bewegingen, de ernst van de problematiek doorheen de decennia sterk kan variëren. Zoals wel vaker, situeert België zich voortdurend in de middenmoot. Dat wil overigens niet zeggen dat de toestand niet ernstig is. Of die al dan niet hopeloos is, zal afhangen van het beleid dat ontplooid wordt.

Oplossingen voor de dreigende opwarming van de arbeidsmarkt

Bewustwording

Men kan van beleidswege niet zeggen dat men het niet wist. Ook al wordt er soms wat lacherig gedaan over het prospectieve vermogen van de humane wetenschappen, toch zijn er van die zaken die zich lang op voorhand aandienen en aldus voorspeld kunnen worden. Zo zijn we in staat om redelijk exact te voorspellen hoeveel vijftienjarigen, het jaar waarop men statistisch op arbeidsleeftijd is, er binnen vijftien jaar zullen zijn. Demografen wijzen al

langer op de dreigende opwarming van de arbeidsmarkt. Tien jaar geleden vroegen Simoens & Denys zich al af wie er nog werkte na zijn vijftigste. En Nederland toonde zich begin van de jaren negentig nog maar eens van zijn utilitaristische zijde door toen al te pleiten voor meer welzijn bij de arbeid. Niet zomaar, maar omdat de werknemers langer gezond moeten blijven om langer te kunnen werken. We komen daar straks nog op terug.

In onze contreien liet de bewustwording nog even op zich wachten. Die is definitief op gang gekomen met de zogenaamde 'top van Lissabon'. Het jaarverslag van de Hoge Raad voor de Werkgelegenheid van 2004 was wellicht het kantelmoment. Niemand kon nog om de problematiek heen. Het Generatiepact en de reacties daarop toonden evenwel aan dat een consensus over een plan van aanpak nog ver weg was.

Langer werken

Het gebrek aan consensus heeft wellicht te maken met het feit dat er nogal snel en eenzijdig ingezet is

op de beleids optie van het langer werken. Niet dat dit dom is. In een land dat zijn werknemers de kortste loopbaan van Europa gunt, in het land met het laagste aandeel werkenden ouder dan 54 jaar, is het geen overbodige luxe om daarover eens na te denken. Maar toch ...

Opkrikken van de participatiegraad

De discussie over het pareren van de arbeidsmarktproblemen is van meet af aan gesteld in termen van de participatiegraad. Dat betekent dat men koppen gaat tellen op de arbeidsmarkt, los van het volume dat die koppen presteren. Deze politieke benadering hanteert een methodologische voorkeur in het voordeel van arbeidsmarkten met veel tijdelijke en/of deeltijdbanen. En laat dat nu net in het nadeel zijn van de Belgische arbeidsmarkt. Daarnaast kijkt men alleen naar de oude of relatief oude koppen. Maar die korte loopbaan die we laten noteren, heeft niet alleen een *exit*-, maar evenzeer een *entry*-component.

Onze jongeren stromen gemiddeld als laatste in op de arbeidsmarkt. Ook daar zijn koppen en volume te halen. Niet dat we persé de studieduur moeten gaan verlengen om dat vervolgens te gaan financieren via studentenjobs. Ook al zijn we met de invoering van het creditsysteem in het hoger onderwijs een eind op weg naar het Nederlandse model, waar studenten *en masse* jobs inpikken van de laagstgeschoolden. Het staat mooi in de Lissabonstatistieken, maar sociaal en economisch oogt het heel wat minder fraai. Wat we wel kunnen doen, is systemen bedenken waarbij jongeren die kampen met schoolmoeheid vroeger op de arbeidsmarkt gepiloteerd worden met behoud van vormingsrechten.

Naar een nieuw migratiebeleid

Knappe koppen en bijhorend volume kunnen ook uit het buitenland gehaald worden. Wie af en toe op een werf verblijft of gepoetste ruimten betreedt, weet overigens dat we daar al redelijk mee bezig zijn. Alleen gebeurt het ongecoördineerd en laks, beleidloos als het ware. Het wordt tijd dat dat vacuüm opgevuld wordt. Of is de blanke m/v bang van een nieuw migratiebeleid? Dat beleid zal

overigens niet al te mechanistisch uit de hoek mogen komen. De Moldavische verpleger en de Russische lerares wiskunde hebben ons ondertussen doen ondervinden dat aan functies onverwachte culturele 'tacit skills' kunnen vastzitten. Daarnaast zal alras blijken dat sommige landen waarnaar we lonken, met precies dezelfde problematiek kampen als wijzelf. Polen wordt nu al gesteerd door ernstige schaarste op bepaalde deelarbeidsmarkten. Jawel, een voorbeeld daarvan is de bouwsector. Andere landen kennen door ons ongeprogrammeerde geglobaliseerde problemen die zowel bij hen als bij ons verstoring op de arbeidsmarkt in de hand kunnen werken. De Indische arbeidsmarkt gaat bijvoorbeeld gebukt onder een gebrek aan bouwkundige en mechanische ingenieurs omdat iedereen staat te drummen om 'software engineer' te worden.

Export van werk

Dat voorbeeld brengt ons bij een andere oplossing waarmee we al vrolijk aan het experimenteren zijn. We kunnen de werknemers in koppen en volume naar hier brengen, of we kunnen ons werk naar ginder verplaatsen. Wat veel waarde toevoegt houden we hier, het andere versassen we zonder veel rekening te houden met de ecologische voetafdruk. Hagelandse appels, lingerie en ingewikkelde softwareprogramma's volgen allemaal die weg.

Werknemers vinden én houden

Bovenstaande voorbeelden tonen aan dat het niet allemaal draait om koppen en volume op de arbeidsmarkt. Wat die koppen uitrichten, is natuurlijk ook van tel. Niet zozeer de aard van de activiteiten, dan wel de economische meerwaarde is tot spijt van wie het benijdt de maat der kapitalistische dingen. Het gejeremieer over het dalende aantal mensen op arbeidsleeftijd gaat er natuurlijk van uit dat de productiviteit *ceteris paribus* constant blijft. De voorbije jaren, zoniet decennia, zijn we echter getuige geweest van een structurele verschuiving richting diensten en zorgen. De naoorlogse productiviteitsboost die de industrie liet optekenen, kan zich in de tertiaire en de quartaire sector alsnog manifesteren. Het herinrichten van de inter- en intra-organisatorische arbeidsdeling kan daar wellicht

wonderen verrichten. Wie deze sectoren kent, weet dat er meer aan *intake* of *account* en afstemming gedaan wordt dan aan werkelijke sociale of financiële waardedoelvoeging. Anders organiseren kan mogelijk een deel van het gebrek aan koppen en/of volume compenseren. Misschien geldt dat overigens niet alleen voor de quartaire en de tertiaire sector.

Of we dat project in de tertiaire en vooral de quartaire sector zullen kunnen neerzetten, zal afhankelijk zijn van het vraagstuk of we er werknemers zullen voor vinden. Op zich is dat nog niet zo moeilijk. Eigenlijk is dat maar een kwestie van campusmarketing. Wat veel moeilijker zal zijn, is om ze te overtuigen om te blijven. En nog moeilijker zal worden om ze lang te laten blijven. Ook dat zou als een marketingvraagstuk bekeken kunnen worden, maar dat is het helemaal niet. Het is een fundamenteel, bijna existentieel vraagstuk.

Beleid voor gevorderden

Het vraagstuk dat voorligt, is beleid voor gevorderden. De opdracht is niet minder dan de jobs werkbaarder maken. We zullen er immers moeten voor zorgen dat het werk zo georganiseerd wordt dat werknemers in staat zullen zijn om het gedurende een langer durende loopbaan uit te voeren. Tegenover de noodzaak van de werkzaamheid staat een vragenbatterij om na te gaan of de aangeboden jobs zich wel laten werken. Humanisering van de arbeid en kwaliteit van de arbeid krijgen zo een nieuwe politieke dimensie. Wat in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw geëist werd vanuit een substantiële benadering – welzijn bij de arbeid is op zich een na te streven waarde in een samenleving die zich een welvaartsstaat noemt – is bijna een halve eeuw later een instrumentele noodzaak geworden. In Vlaanderen hebben we daar een neologisme voor bedacht: *werkbaarheid*. In de overige Europese landen noemen ze het *sociale innovatie*. Dat heeft bij onze bureaus niet alleen met marketing te maken. Want zoals verder zal blijken, is een organisatie met werkbare jobs een innovatieve organisatie. En is een innovatieve organisatie zonder twijfel een organisatie die aandacht heeft voor de werkbaarheid. Kortom, 'O werkbaar Vlaanderen' kan in twee richtingen verteld worden: van werkbaarheid tot innovatie of andersom.

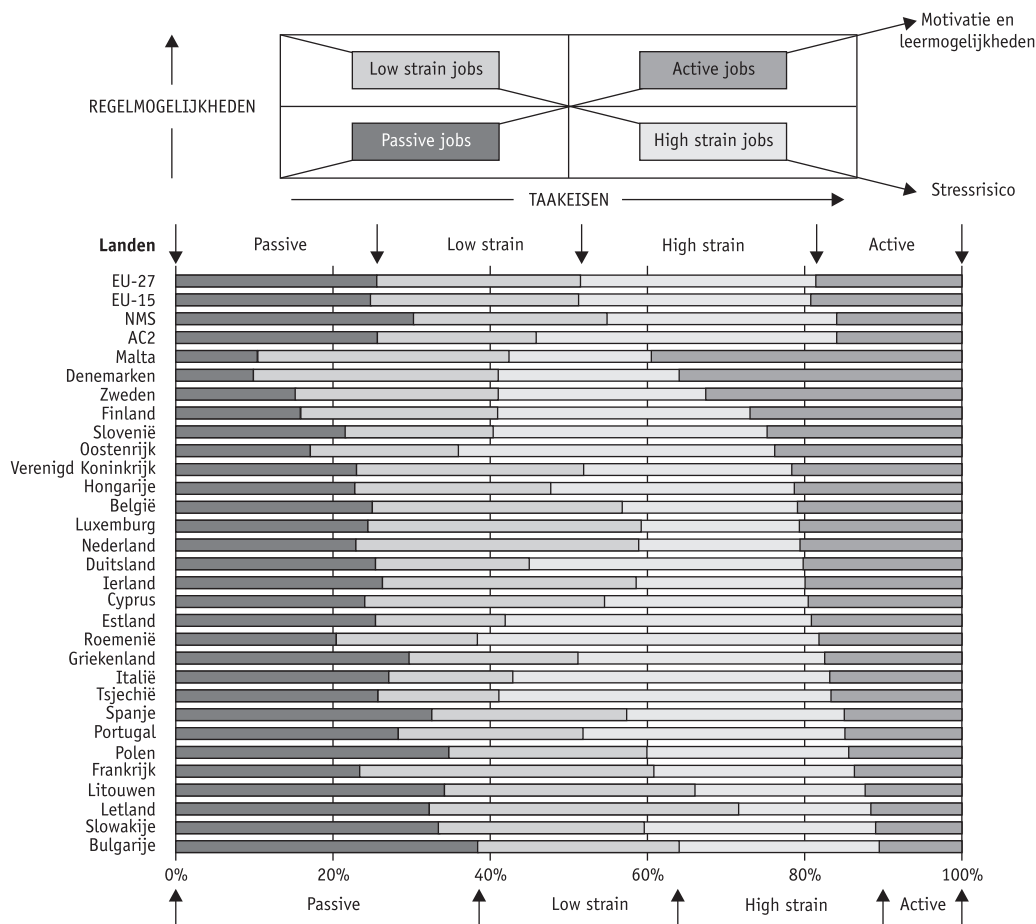
Jobs moeten dus werkbaarder worden, onder meer om het absentisme te drukken. Te vaak maakt werken mensen ziek. Dat hangt veelal niet van de mensen af, maar meestal van het werk. Minder ziekmakend werk betekent minder aanbod-uitstoot en meer beschikbaar arbeidsvolume. Precies waarnaar we op zoek waren. Werkbaarder werk of sociale innovatie moet mensen in staat stellen om langer te werken. Om koppen te recupereren, die wegens een gebrek aan een zesde pijler in de sociale zekerheid op de RVA-'payroll' terecht komen. Immers, niet iedereen die 'renteniert' op een brugpensioenregeling is een profiterende babyboomer die de arbeidsmarkt op onverantwoorde manier de rug toekeert. Onder hen zijn er velen die onder het mom van een zogenaamd uiterst productief model, noem het tayloristisch, fordistisch of toyotistisch, na wat eigenlijk tweederde van een loopbaan zou moeten zijn, afgepeigerd en/of ziek moeten afhaken. In Nederland brengt de arbeidsongeschiktheidsregeling schandelijk soelaas. Bij ons resten brugpensioenen, afgesproken of gedwongen werkloosheid of, finaal, invaliditeit.

Actief versus ziekmakend werk

Het bovenstaande klinkt hard voor onze arbeidsmarkt. Recente cijfers van de European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions tonen echter aan dat er wel degelijk werk aan de winkel is. Een representatief staal werknemers van de Europese landen werd bevraagd over de kenmerken van hun job. De jobs werden vervolgens geïnclassificeerd volgens het bekende Karasekmodel. Karasek ontdekte dat ziekmakend werk het gevolg is van het niet in balans zijn van jobvereisten enerzijds en regelmogelijkheden (autonomie om aan die vereisten tegemoet te komen) anderzijds. Dichotomiseert men beide variabelen dan bekomt men vier kwadranten. Het is het kwadrant 'actief' werk dat werkbaar werk oplevert. Het combineert immers de afwezigheid van stressrisico's met de aanwezigheid van leermogelijkheden. Precies het soort werk dat we nodig hebben in een vergrijzende kenniseconomie. Sorteren we de scores op de hoeveelheid actief werk waarover een arbeidsmarkt beschikt, dan bekleedt België de negende plaats met precies een job op de vijf die zich als werkbaar laat noteren. De klassering wordt aangevoerd door de Scandinavische landen. Landen die

Figuur 2.

Klassering van jobkenmerken in EU-27 volgens het Karasek-model



Bron: European Working Conditions Survey 2005; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (eigen bewerking)

het economisch uitstekend doen en bekend staan om hun sociaal innovatief beleid...

Tijd voor beleid

De opkomst en grenzen van het taylorisme

Er moet dus werk gemaakt worden van werkbaarheid en dat wordt, we opperden het al, beleid voor gevorderden. Niet dat dit zo nieuw is. Hendrik De Man werd al in 1918 opgenomen in een missie die door de Belgische regering voor drie maanden werd uitgestuurd naar de Verenigde Staten om een

onderzoek in te stellen naar het taylorisme. Bedoeling was in België na de oorlog de meest aangewezen arbeidsmethodes in te voeren, teneinde een snelle heropbouw van het land te verwezenlijken. In zijn verslag 'Au pays du taylorisme' (De Man, 1918) beveelt hij de tayloristische arbeidsmethode aan om de productiviteit te verhogen. Meer zelfs: hij valt Taylor bij in zijn afwijzing van de kritiek van de vakbonden. De Man beschouwde het verzet van een gekwalificeerde groep ambachtstlui tegen het taylorisme als jaloezie van een aristocratische arbeidsklasse waarvoor hij weinig sympathie koesterde. Wel spoorde hij de vakbonden aan zich om te vormen tot industrie-

vakbonden en zich met spoed te profileren rond de arbeidsvoorwaarden van de ongekwalificeerde werknemersgroep, zodat de productiviteitswinsten van de nieuwe arbeidsmethoden ook hen ten goede zouden komen.

De geschiedenis heeft hem gelijk gegeven. Het leverde ons een oorlog later het Sociaal Pact op. In ruil voor wederzijdse erkenning werd afgesproken dat de vakbonden mee mochten onderhandelen over de verdeling van de taart. Welke taart er zou gebakken worden en vooral hoe: dat bleef het prerogatief van de ondernemer. Voor de overheid werd de rol van een liefst zo afwezig mogelijke schoonmoeder voorzien.

Het bleek nog allemaal te kloppen ook. Het bracht ons de gouden jaren zestig. De basis was gelegd voor onze welvaartsstaat. De productiviteit was hoog, de werkbaarheid laag. Regel noodzaak en regelvermogen worden in het tayloristisch gedachtegoed immers uit elkaar getrokken. Maar geen nood, dat werd gecompenseerd door snel groeiende, de productiviteit volgende lonen.

Noodzaak tot kanteling van organisaties

Tot de groei stokte en de markt niet alleen meer productiviteit, maar productiviteit én kwaliteit én

flexibiliteit én innovatie én duurzaamheid eiste. Zoveel complexiteit kan de traditionele, tayloristische manier van werken niet meer aan.

Het is economisch noodzakelijk dat organisaties gaan kantelen. Dat ze de aan Smith, Taylor en anderen ontleende functionele manier van organiseren verlaten. Dat ze opnieuw gaan organiseren door de processen bij elkaar te houden. Door de regelcapaciteit daar te leggen waar de regel noodzaak zich voordoet. Door de processen dus te organiseren via werkbare jobs. En laat dat nu net een wijze van organiseren zijn die innovatie faciliteert. De overheid weet dus wat haar te doen staat: uit haar passieve rol treden en organisaties aanzetten tot kanteling. Voorwaar geen gemakkelijke opdracht. Maar ook op het terrein van de sociale innovatie biedt het Scandinavisch model inspiratie.

Geert Van Hootegem
Centrum voor Sociologisch Onderzoek