

# Beschermde mobiliteit of beschermen tegen mobiliteit?

Recepten voor een (te?) stabiele arbeidsmarkt

*In de vorige bijdragen van deze themakatern hebben we gepoogd de vele kanten van mobiliteit op de arbeidsmarkt te belichten en de effecten van mobiliteit genuanceerd weer te geven. De complexiteit van het fenomeen wordt duidelijk uit de soms sterk uiteenlopende effecten op micro-, meso- en macroniveau. Degenen die tegenwoordig soms wat te pas en te onpas pleiten voor meer mobiliteit op de arbeidsmarkt doen dat vaak zonder veel kennis van deze effecten. Hoe verklaren we anders dat al te vaak voor meer arbeidsmobiliteit gepleit wordt, terwijl tegelijkertijd onze bedrijven handen en voeten tekort komen om een retentiemanagement die naam waardig te ontwikkelen?*

*In deze afsluitende rubriek formuleren we enkele aanbevelingen op basis van de rijke empirische basis die in het voorafgaand drieluik opgebouwd werd. De aandachtige lezer zal opmerken dat deze aanbevelingen niet gericht zijn op het 'zomaar' versterken van de arbeidsmobiliteit. Er zal vooral gepleit worden voor ingrepen die de insider/outsider-grenzen wat meer permeabel maken en voor het wegnemen van mobiliteitsdrempels. Met andere woorden, we zullen vooral pleiten voor ingrepen die moeten toelaten om de inzet van werkzoekenden en de blijvende inzetbaarheid van werkenden te versterken.*

## Meer mobiliteit, of meer 'beschermde mobiliteit'?

Een wild pleidooi voor minder 'honkvastheid' en meer 'beweging' op de arbeidsmarkt houdt meer risico's dan kansen in. Voor zover al een rode draad gevonden kan worden in het soms nogal warrige

mobiliteitsonderzoek, kunnen we uit de drie overzichtsartikels volgende conclusies afleiden:

### Microniveau

- arbeidsmobiliteit leidt globaal genomen tot minder gunstige (objectieve) arbeidsvoorwaarden: minder loon, minder opleidings-, tewerkstellings- en promotiekanalen. Dit is vooral zo in latere loopbaanfasen, en voor hypermobile werknemers;
- dit negatieve beeld wordt wat positiever bijgekleurd wanneer rekening gehouden wordt met het doelmotief en de doelinhoud, maar ook met bijvoorbeeld de richting van die mobiliteit;
- ondanks een overwegend eerder negatieve impact op een aantal arbeidsvoorwaarden, gaat mobiliteit vaak gepaard met een meer optimistische inschatting van het loopbaanperspectief;
- met name vrijwillige mobiliteit lijkt gepaard te gaan met meer welzijn op en buiten het werk, maar externe mobiliteit lijkt bovendien ook, ongeacht het motief, het aantal burn-outklachten te reduceren.

### Mesoniveau

- er bestaan meerdere plausibele hypothesen inzake de relatie tussen verloop (een gevolg van arbeidsmobiliteit) en bedrijfsprestaties. We zijn

- geneigd verloop met kosten te associëren. Sommige theoretische perspectieven beklemtonen echter dat er belangrijke baten zijn en dat organisaties kunnen 'leren leven' met verloop;
- ondanks de aantrekkelijkheid van kosten/batens en leercurveperspectieven, krijgt het zuivere kostenperspectief voornamelijk de meeste empirische steun. Hoewel dit ongetwijfeld mee gestuurd wordt door methodologische beperkingen van verlooponderzoek, moeten we er rekening mee houden dat een stijgend personeelsverloop voor heel wat bedrijven kostenvermeerdering betekent;
  - deze negatieve effecten op organisatieniveau lijken nog versterkt te worden indien de organisatie sterk afhankelijk is van hoogwaardig menselijk en sociaal kapitaal en veel (bedrijfsspecifieke) investeringen doet in de opbouw van dat kapitaal.

#### Macroniveau

- de relatie tussen arbeidsmobiliteit en werkzaamheid is slecht gedocumenteerd. De positieve correlatie tussen mobiliteit en werkzaamheid is een belangrijke vaststelling, maar (de richting van) de causaliteit blijft hoogst onduidelijk;
- de correlatie tussen arbeidsmobiliteit en werkloosheid is veel zwakker dan die tussen mobiliteit en werkzaamheid. Er zijn echter wel belangrijke effecten op de scheiding tussen insiders en outsiders en (bijgevolg) op langdurige werkloosheid;
- de arbeidsproductiviteit stijgt met de gemiddelde anciënniteit. Maar ze daalt terug wanneer die gemiddelde anciënniteit hoog oploopt en organisaties hoge aandelen werknemers kennen met meer dan tien en vooral meer dan twintig jaar anciënniteit.

Positieve, negatieve en vooral twijfelachtige resultaten wisselen mekaar dus af. De relaties zijn onvoldoende 'robuust positief' om blindelings in te zetten op meer mobiliteit. Toch zijn de effecten op met name de langetermijn inzetbaarheid en het verlagen van de muur tussen insiders en outsiders maatschappelijk erg belangrijk. Daarom willen we 'voorzichtig' inzetten op meer mobiliteit. Meer mobiliteit lijkt positief en wenselijk, zeker gezien de lage 'base line' die we vandaag op de Vlaamse arbeidsmarkt

vaststellen. Ze mag zich echter niet vertalen in een arbeidsmarkt gedomineerd door job- en inkomensonzekerheid. Het moet gaan om 'protected mobility' of beschermde mobiliteit. Zeker wanneer mobiliteit onvrijwillig verloopt, moet ze gepaard gaan met aandacht voor loopbaanlange inzetbaarheid en moet zorg besteed worden aan flankerende maatregelen gericht op preventie van ontslag (bijvoorbeeld opleidingsinspanningen, loopbaanmanagement, enzovoort), proactieve heroriëntering in de loopbaan (bijvoorbeeld loopbaanbegeleiding) en activerende maatregelen, gericht op snelle transitie naar (ander) werk (bijvoorbeeld outplacement, arbeidsbemiddeling).

Dit streven naar protected mobility sluit enigszins aan bij de teneur van het debat omtrent *flexicurity*. Bij flexicurity gaat het immers ook om een streven naar meer mobiliteit en flexibiliteit in arbeid en arbeidsinzet, gecombineerd met socialezekerheidsarrangementen die mobiliteit niet afstraffen maar tegelijk voldoende inkomenszekerheid garanderen, een doeltreffende ondersteuning van transities tussen jobs en van werkloosheid en inactiviteit naar nieuwe jobs en systemen van levenslang leren gericht op blijvende inzetbaarheid en ondersteuning van transities (Wilthagen & Rogowski, 2002). De Deense 'gouden driehoek' is een typisch voorbeeld van verregaande flexibiliteit en focus op mobiliteit, met inkomenszekerheid (Bredgaard, Larsen & Madsen, 2005; Madsen, 2006). De gouden driehoek bestaat uit een relatief soepele bescherming tegen ontslag, een genereus sociaal vangnet voor werklozen en een intensief activeringsbeleid. Denemarken wordt daarbij gekenmerkt door een zeer hoog niveau van arbeidsmobiliteit en mobiliteit tussen werk en werkloosheid. Jaarlijks passeert een groot aandeel Denen wel eens via de werkloosheid, maar de grote meerderheid maakt ook weer snel de transitie naar werk. Loopt de werkloosheidsduur toch op, dan verwijst de arbeidsbemiddeling naar een van de intensieve activeringsprogramma's, die sterk gericht zijn op ondersteuning van de transitie naar werk. Wat activering betreft, is in Vlaanderen alvast de juiste kaart getrokken. Vraag is of en hoe we de twee andere punten van de driehoek – ontslagregeling en werkloosheidsreglementering – kunnen realiseren. We geven verderop een aanzet.

In deze afsluitende bijdrage willen we drie specifieke beleidsaanbevelingen uitwerken, elk gericht op versterking van 'beschermde mobiliteit'. De eerste

aanbeveling heeft betrekking op hoe we best de graad van arbeidsmobiliteit meten wanneer we mobiliteit willen gebruiken als een instrument voor versterking van inzetbaarheid. De tweede bekijkt de relatie tussen beloning van anciënniteit en arbeidsmobiliteit. De derde zoomt in op herontwerp van het ontslagrecht en de te verwachten impact op mobiliteit.

## Mobiliteit en inzetbaarheid: nood aan een dynamische kijk

Een belangrijke relatie is deze tussen mobiliteit en blijvende inzetbaarheid. Daarbij wordt vertrokken van de idee dat de opbouw van een hoge anciënniteit bij eenzelfde werkgever leidt tot ervaringsconcentratie. Willen werknemers ook op wat oudere leeftijd voldoende alternatieven open kunnen houden, dan hebben ze eerder nood aan ervaringsvariatie. Mobiliteit kan daarbij helpen. We hebben het dan niet over 'hypermobiliteit', wel over een beperkt aantal transities, gespreid over de loopbaan, die toelaten af en toe met een onbesproken blad te herbeginnen, de carrière te herlanceren en de actieradius op de arbeidsmarkt te verbreden. Of deze geleidelijke en gespreide mobiliteit gerealiseerd wordt, kan niet uit statische foto's van de mobiliteitsgraad afgeleid worden. Om gefundeerde uitspraken te kunnen doen en evoluties in hun ware aard te vatten, moet met longitudinale mobiliteitsgraden gewerkt worden.

Forrier, Booghmans & Sels (2007) ontwikkelden een proeve van toetsing op basis van het PMBA-panel, dat ontleend is aan het Datawarehouse Arbeidsmarkt en Sociale Bescherming. Het PMBA-panel bevat data over 600 000 'loopbanen' voor negentien kwartalen (tweede kwartaal 1998 tot en

met vierde kwartaal van 2002). PMBA laat toe om transities in kaart te brengen tussen jobs en werkgevers, maar ook van en naar de arbeidsmarkt. Met behulp van deze panelgegevens kan de klassiek erg statische kijk op loopbanen en mobiliteit in een meer dynamisch perspectief geplaatst worden.

In hun oefening keken Forrier et al. (2007) naar de loopbaanbewegingen van de cohorte werknemers die in het tweede kwartaal van 1998 voltijds aan de slag waren. Voor deze cohorte werd in kaart gebracht welk aandeel bij dezelfde werkgever aan de slag bleef (dit is niet mobiel in de tijdspanne 1998-2002) en welk aandeel een of meerdere transities gemaakt heeft. Ze stelden vast dat van de 100% voltijds loontrekkenden uit het tweede kwartaal van 1998 uiteindelijk 57,5% negentien kwartalen later nog steeds of terug (na een onderbreking) actief was bij dezelfde werkgever. Wanneer het criterium verstrengd wordt tot *stabiel* aan het werk (dus zonder tussentijdse transitie) als *voltijds* loontrekkende (dus zonder overgang naar deeltijdarbeid) bij *dezelfde* werkgever, dan valt dit aandeel terug tot 44,5%.

Berekend op de noemer van degenen die deze hele periode bleven werken (al dan niet als voltijds loontrekkende) is 70,6% altijd bij dezelfde werkgever gebleven. In tabel 1 merken we wel dat dit percentage sterk fluctueert met de leeftijdscategorie. Zo zien we dat het sterk oploopt met de leeftijd. In die zin kunnen we wel concluderen dat binnen de groep van werknemers die over een periode van vijf jaar steeds beroepsactief geweest zijn, de mobiliteit gering wordt boven de leeftijd van 35 jaar.

De belangrijkste conclusie is dat, door loopbanen te bekijken over een langere periode, we een heel ander beeld krijgen van mobiliteit. We volgden hier de groep van bij aanvang voltijds loontrekkenden

**Tabel 1.**

Percentage werknemers die in de periode 1998/2 – 2002/4 steeds aan het werk waren, en in de hele periode bij dezelfde werkgever actief is geweest (België; 1998-2002)

|   | 18-24   | 25-34   | 35-44   | 45-49   | 50-54   | 55+    | Totaal    |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|--------|-----------|
| Eén werkgever (altijd werkend)          | 59 705  | 334 645 | 430 720 | 191 915 | 128 635 | 28 755 | 1 176 160 |
| Totaal (altijd werkend)                 | 123 905 | 539 050 | 571 840 | 241 245 | 152 885 | 34 200 | 1 666 780 |
| % Zelfde werkgever van altijd werkenden | 48,2    | 62,1    | 75,3    | 79,6    | 84,1    | 74,6   | 70,6      |

**Bron:** PMBA-panel

op gedurende een periode van vijf jaar. Meer dan de helft van de voltijds loontrekkenden maakte een of andere transitie door. Bekeken op de individuele kans op zulke transitie, oogt het geheel dus toch behoorlijk 'mobiel'. Anders uitgedrukt: een lage mobiliteitsgraad op jaarbasis kan een gezonde mobiliteitsgraad zijn, indien de mobiliteitsbewegingen gespreid zijn over een voldoende groot deel van de populatie.

We moeten overigens niet alleen meer dynamisch leren kijken naar arbeidsmobiliteit, maar tevens voorbij de zuiver descriptieve internationale vergelijkingen proberen te geraken. Internationale verschillen in gemiddelde anciënniteit en/of arbeidsmobiliteit worden vaak nogal snel geassocieerd met verschillen in bereidheid tot mobiliteit, in honkvastheid of in 'zwerfgedrag'. Het is de Belg of de Griek die te honkvast is. Dat kan op zich best zijn. Maar we moeten goed beseffen dat de opgetekende verschillen ook deels verklaard kunnen worden door zuivere samenstellingseffecten. Zo kan het type economische activiteit waarin een land investeert, in sterke mate de geaggregeerde mobiliteitscijfers en de opgetekende gemiddelde anciënniteit beïnvloeden. Economische activiteiten verschillen immers in gevoeligheid voor conjuncturele schokken, afhankelijkheid van hooggekwalificeerd menselijk kapitaal, enzovoort en worden op die manier ook indirect met verschillende mobiliteitsgraden geconfronteerd.

Ook verschillen in demografische samenstelling kunnen een sterke impact hebben op verschillen in gemiddelde anciënniteit en arbeidsmobiliteit. Een veroudering van de werknemerspopulatie – een trend die zich in België en Vlaanderen de afgelopen tien jaar vrij scherp heeft afgetekend (Sels et al., 2008) – vertaalt zich in een verlenging van de gemiddelde anciënniteit. Ook verschillen in de toename van arbeidsmarktparticipatie door bijvoorbeeld vrouwen kunnen vergelijkingen 'verstoren'. Zo kan een versnelde feminisering door een groot aantal (her)intredes initieel leiden tot een terugval van de gemiddelde anciënniteit (Auer & Cazes, 2003). We moeten er verder rekening mee houden dat schommelingen in de tijd niet noodzakelijk op vaste trends richting meer of minder 'vastheid' wijzen. Zo zijn de gemiddelde anciënniteit en graad van arbeidsmobiliteit sterk onderhevig aan situatieafhankelijk gedrag van het arbeidsaanbod en conjunctuurgestuurde beslissingen aan de vraagzijde. Wanneer een zwakke economische conjunctuur

zich vertaalt in een daling van de vraag naar arbeid, kan dit zich aan de vraagzijde vertalen in een toenemende ontslagfrequentie en dus hogere arbeidsmobiliteit. Tegelijk kan deze zelfde factor leiden tot een daling van de jobalternatieven en bijgevolg aan de aanbodzijde de mobiliteitsbereidheid drukken en de gemiddelde anciënniteit opdrijven. Omgekeerd kan in een periode van sterke economische groei en jobcreatie de gemiddelde anciënniteit sterk teruglopen ten gevolge van een toenemend aantal arbeidsmarktintreders en een hoger vrijwillig personeelsverloop ten gevolge van meer jobalternatieven. Deze trend kan echter getemperd worden door werkgevers die inzetten op krachtig retentiemanagement en precies door de economische bloei het nodige zelfvertrouwen hebben om te investeren in arbeidsrelaties op lange termijn.

### **Anciënniteit als grondslag en criterium: heeft het nog zin?**

De studie van Auer, Berg & Coulibaly (2005) wijst uit dat een toename van de gemiddelde anciënniteit de productiviteit ten goede komt. Deze relatie houdt stand tot op een vrij hoog 'afbuigpunt' (cf. derde bijdrage uit deze katern). In verklaringen voor deze positieve relatie tussen anciënniteit en productiviteit wordt frequent verwezen naar het belang van duurzaamheid bij een hoge *human asset specificity* (Williamson, 1981). Voor de uitvoering van heel wat jobs zijn bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden nodig. Werkgever en werknemer worden dan gedwongen tot specifieke investeringen in menselijk kapitaal, investeringen die onomkeerbaar zijn, sterk gebonden zijn aan de onderlinge relatie (sunk costs) en voor beide partijen slechts een soort 'rente' opleveren zolang de arbeidsruil duurt. Werkgever en werknemer hebben in die situaties bijgevolg belang bij het voortzetten van de arbeidsruil.

Deze redenering verklaart waarom precies in innovatie-intensieve bedrijven en sectoren de opbouw van een zekere anciënniteit cruciaal is. In het luik over de effecten van personeelsverloop op mesoniveau stelden we al dat de gevolgen van (vroegtijdig) verloop veel ingrijpender zijn indien sterk geïnvesteerd wordt in menselijk kapitaal. Wanneer werknemers 'het verschil' kunnen maken, zullen organisaties sneller geneigd zijn om te investeren in

bijvoorbeeld opleiding en loopbaanmanagement. Door deze investering neemt het belang van de werknemers verder toe. Wanneer deze kapitale medewerkers de organisatie verlaten vooraleer de investering rendeert, lopen de kosten extra hoog op (Guthrie, 2001). Deze redenering geeft alvast aan dat we zeker in een economie die volop op innovatie probeert in te zetten, voorzichtig moeten zijn met het te sterk propageren van een sterke arbeidsmobiliteit (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000). Werkgevers proberen die noodzakelijke bedrijfstrouw af te kopen door lonen afhankelijk te maken van de opgebouwde anciënniteit. Door lonen te koppelen aan anciënniteit worden de opbrengsten van stijgende productiviteit in de tijd uitgesmeerd en stapsgewijs opgebouwd. De werknemer krijgt zo belang bij bedrijfstrouw. Het is immers de enige manier om uitgestelde productiviteitsopbrengsten op te strijken. Kortom, trouw loont, scheiden betekent afzien van opgebouwde anciënniteitsrechten. Toch moet men zich de vraag durven stellen of de centraliteit van anciënniteit bij het bepalen van arbeidsvoorwaarden en arbeidskansen niet te ver doorgeslagen is. We werken hier twee discussielijnen uit, omdat ze ook bepalend zijn voor de graad van arbeidsmobiliteit: het gebruik van anciënniteit als beloningsgrondslag en het gebruik van anciënniteit/leeftijd als criterium bij 'downsizing'.

*Anciënniteit als grondslag.* We zijn toe aan een discussie over het belang dat we in de toekomst bij loonbepaling en ontslagbescherming willen toekennen aan anciënniteit en bedrijfstrouw. Bij de bedienden is, juist door een in de regel sterke doorrekening van opgebouwde anciënniteit in loon en bijkomende ontslagbescherming, de relatie tussen beloning en productiviteit te weinig 'real time' van karakter. Jongere werknemers zijn vaak productiever dan hun loonniveau aangeeft of de hoogte van de opzeggingsvergoeding laat vermoeden, terwijl oudere werknemers vaak meer beloning en ontslagvergoeding ontvangen dan hun productiviteitsniveau rechtvaardigt. Deze combinatie van een stijgende loon-leeftijd curve en een parabolische productiviteit-leeftijd curve is breed aanvaard in de arbeidseconomie. Immers, als werknemers op latere leeftijd de vruchten plukken van bedrijfstrouw in de vorm van relatief hogere lonen, dan worden ze tevens gemotiveerd om langer bij de organisatie te blijven. Loopt het op latere leeftijd alsnog fout, dan krijgen ze in de vorm van een hoge opzeggingsver-

goeding een bijkomende compensatie voor het, afgezet tegen hun hoge productiviteitsniveau, te lage loon in de aanloopjaren van hun tewerkstelling.

We moeten ons echter de vraag stellen of deze strategie houdbaar is op een arbeidsmarkt die almaar meer transitioneel wordt, steeds kortere vervaldata op aangeboden competenties vertoont, een toenevende flexibilisering ondergaat en in steeds mindere mate garanties op lange loopbanen bij dezelfde werkgever kan bieden. Werkgevers hebben op zulke arbeidsmarkt vooral baat bij jonge werknemers die meer opleveren dan ze kosten, en veel minder bij oudere werknemers waarvoor het tegendeel geldt (Evers & Wilthagen, 2007). De sterke anciënniteitskoppeling creëert een slechts schijnbaar comfortabele 'gouden kooi'. Werknemers ervaren immers geen prikkel om elders naar werk te zoeken, ook al zou dat hun langetermijninzetbaarheid ten goede komen en het risico op ervaringsconcentratie indijken. Mobiliteit staat immers gelijk aan afstand doen van uitgesteld loon (de compensatie voor de nadelige loon-productiviteit-verhouding in de aanloop van de loopbaan) en opgebouwde ontslagrechten. De relatie tussen anciënniteit, beloning en ontslagbescherming is in de huidige vorm dan ook een nadrukkelijke rem op mobiliteit en individueel, proactief loopbaanmanagement. Het invoeren van real-time beloningsmodellen met een meer directe koppeling aan prestaties heeft daarom meerdere voordelen. Daarnaast zendt ook een plafonnering van de opzeggingsvergoedingen een positief signaal uit, namelijk dat er ook mooie kansen en perspectieven te ontdekken zijn buiten de gouden kooi.

*Anciënniteit als criterium.* We hadden het eerder over het belang van formele instituties en hun invloed op de graad van arbeidsmobiliteit. Er zijn echter ook informele instituties die hun stempel drukken op mobiliteitspatronen. Denk op dat vlak aan de verschillen in vaak impliciet gegroeide praktijken ('implicit contracts') bij collectief ontslag.

In sommige landen tendert de praktijk veeleer naar FIFO: first in first out. Degenen met de hoogste opgebouwde anciënniteit vloeien eerst af. Dit drukt de gemiddelde anciënniteit op de arbeidsmarkt, maar vermoedelijk tegelijk de graad van arbeidsmobiliteit. Immers, bij groepen met zeer hoge anciënniteit is de kans op succesvolle hertewerkstelling doorgaans geringer. Op die manier wordt een vicieuze cirkel in beweging gezet. Immers, als

bij herstructurering steeds de ouderen afvloeien, wordt de loopbaan gemiddeld korter, maar tegelijk ook stabiel. Men is veilig voor ontslag tot aan een leeftijd van pakweg vijftig jaar of een anciënniteit van, afhankelijk van de beroepsgroep, twintig tot dertig jaar. Men voelt met andere woorden gedurende een groot deel van de loopbaan weinig druk om arbeidsmarktalternatieven in de gaten te houden. Dit drukt de mobiliteit en het aantal 'tornooien' op de arbeidsmarkt, wat de hertewerkstellingskansen van de oudere afvloeiers drukt. In andere landen geldt veeleer een LIFO-praktijk: last in first out. Het zijn dan de werknemers met de laagste anciënniteit die het eerst in aanmerking komen voor afvloeiing. De gemiddelde anciënniteit wordt hierdoor opgedreven, maar er is mogelijk tegelijk een positieve invloed op de arbeidsmobiliteit. Immers, werknemers met minder anciënniteit zijn doorgaans jonger en bijgevolg meer genoodzaakt om snel terug aan het werk te gaan. Echter, de mobiliteit blijft gesitueerd in de eerder jongere cohorten op de arbeidsmarkt.

Er zijn ook middenwegen. Hier kan gerefereerd worden aan het 'afspiegelingsbeginsel' in Nederland. Per 1 maart 2006 werd het anciënniteitsbeginsel vervangen door het afspiegelingsbeginsel. Afspiegeling houdt in dat per categorie uitwisselbare functies in een bedrijfsvestiging de werknemers in leeftijdscategorieën worden ingedeeld (15-25, 25-35, 35-45, 45-55 en 55+ jaar). De verdeling van werknemers die voor ontslag worden voorgedragen gebeurt over de leeftijdsgroepen en wel zo dat de leeftijdsopbouw binnen de categorie uitwisselbare functies na de ontslagronde in verhouding zoveel mogelijk gelijk is aan de situatie voor ontslag. Binnen elke leeftijdsgroep komt vervolgens de werknemer met het kortste dienstverband als eerste voor ontslag in aanmerking. Gaat het om de afvloeiing van één werknemer binnen een categorie uitwisselbare functies van bijvoorbeeld tien werknemers, dan kijkt men naar de omvang van de formatie binnen de verschillende leeftijdscategorieën. Uit de leeftijdscategorie met de grootste bezetting wordt de werknemer met het kortste dienstverband geselecteerd.

Toegegeven, het oogt complex. Bovendien kan een jaartje ouder worden ook op jongere leeftijd bijzondere risico's inhouden in dit systeem. Toch heeft het afspiegelingsbeginsel voordelen. Immers, het beperkt de externaliteiten van ontslag in termen van de uitstoot van het aantal moeilijk herplaatsbare ou-

deren. Bovendien doorbreekt het de stigmata die aan leeftijd gebonden zijn. Het creëert verder mobiliteit over de volledige leeftijds- en anciënniteitspyramide. Het bestuderen waard. Laat de noorderburen rustig experimenteren, we kunnen er van leren.

## **Een klare kijk op arbeidsbescherming**

In onze korte review van onderzoek naar de effecten van arbeidsbescherming wezen we er op dat duurzame effecten op werkloosheid en werkzaamheid zelden vastgesteld worden. Dat de effecten eerder gering zijn, hoeft niet te verbazen. De graad van arbeidsbescherming is immers maar één schakel die in internationale vergelijkingen kunstmatig uit het complexe institutionele weefsel gelicht wordt. Bovendien 'leren' economieën ten dele leven met de voor- en nadelen van institutionele rigiditeiten. So, why bother? Er zijn toch enkele goede redenen om met name ons ontslagrecht kritisch door te lichten. De belangrijkste is ongetwijfeld dat we op een of andere manier de kloof tussen de ontslagbescherming van arbeiders en bedienden moeten overbruggen. Als we ons dan toch moeten wagen aan een 'institutionele re-engineering', dan kunnen we het maar beter meteen doen in een richting die het streven naar 'protected mobility' ondersteunt.

We willen er overigens op wijzen dat de eerder geringe effecten van arbeidsbescherming deels verklaard kunnen worden uit de vaak erg incrementele aanpassingen aan arbeidsovereenkomsten- en ontslagrecht. Incrementeel institutioneel herontwerp is zelden van die aard dat het de spelregels op de arbeidsmarkt drastisch verandert. Het brengt doorgaans meer commotie dan verandering te weeg. De grote verschillen tussen de arbeidsovereenkomsten voor arbeiders en bedienden overbruggen, is daarentegen – welke richting men ook uitgaat – een radicale ingreep. We verduidelijken met een scenario dat voor de vakorganisaties misschien het enige is dat hen zonder kleerscheuren door dit debat loodst: de opwaartse aanpassing van het beschermingsniveau van arbeiders tot dat van de opzegtermijnen voor bedienden. Op het eerste zicht volgt zulke opwaartse aanpassing de logica der dingen. Immers, zijn niet net de arbeidersjobs in gevaar in de tanende industrie? En moeten bedreigde jobs niet beter beschermd worden? Is in



zulk klimaat de hoge ontslagpremie niet juist de laatste strohalm? Moeten we bijgevolg niet precies daar de muren rond het bedrijf optrekken? Moeten we daar niet juist beschermen tegen mobiliteit in plaats van werken aan beschermde mobiliteit?

We durven stellen dat beschermen tegen mobiliteit niet de juiste piste is. 'Opwaarts aliniëren' heeft een serieuze kostenimplicatie voor vaak al worstelende industriële bedrijven. Het is echter bovenal een hervorming met een mogelijk erg negatieve signaalfunctie. Precies voor die jobs waar de concurrentie met lageloonlanden zo groot is, zou zulke opwaartse aanpassing een bijkomende drempel tot duurzame jobcreatie kunnen vormen. Het voorspelbare effect is een sterke toename van het gebruik van tijdelijke contracten. Met als eindresultaat: betere opzeggingscondities voor een kleinere kern van 'vaste' werknemers; en alweer een bijkomende ceusuur tussen in- en outsiders. Een neerwaartse nivellering op het huidige beschermingsniveau van arbeiders lijkt evenmin realistisch. In een gezonde visie op trouw en betrokkenheid in arbeidsrelaties is dit niet wenselijk. We toonden eerder al aan dat de productiviteit gediend is met een behoorlijk niveau van gemiddelde anciënniteit en dat ook de meeste arbeidseconomische strekkingen duidelijke baten zien in een zeker niveau van restrictiviteit.

Kortom, in een zoektocht naar eventuele alternatieven lopen we vast zo lang we in een 'hoger, lager'-kader naar het juiste evenwicht blijven zoeken. Als het niet gewoon hoger of lager kan, zal het anders moeten. We zouden daarbij durven pleiten voor een ontslagrecht dat:

- van ontslagmotivatie een gezonde gewoonte maakt;
- stoelt op realistische opzeggingstermijnen;
- eenvoudig, transparant en in kostentermen voorspelbaar is;
- de werkloosheidsreglementering betreft in het streven naar protected mobility;
- geflankeerd wordt door een sterke preventie van en activering bij en na ontslag.

We werken de ingrediënten bondig uit.

### **Van ontslagmotivatie een gezonde gewoonte maken**

De Belgische wetgeving stelt dat een werkgever, mits naleving van de wettelijke voorschriften, een-

zijdig een einde kan maken aan de arbeidsovereenkomst. Aan dit recht zijn grenzen gesteld, onder meer in de vorm van opzeggingstermijnen. Maar een motivatieplicht ontbreekt. De ILO-Conventie 158, die aanstuurt op een motivatieplicht, werd door België overigens niet geratificeerd.

Toch valt er iets te zeggen voor een motivatieplicht. Ten eerste hoort motivering nu eenmaal bij het model van de 'good employer'. Een degelijke motivering geeft de werknemer enig zicht omtrent het 'waarom' en de mate waarin hij/zij zelf verantwoordelijkheid draagt. Ten tweede is motivering de meest rechtstreekse bescherming tegen volstrekte willekeur. De motivering creëert de nodige informatie waaraan later, in geval van een dispuut, de rechtmatigheid van het ontslag kan afgetoetst worden. Ten derde sluit de invoering van een motivatieplicht aan bij internationale ontwikkelingen en wordt ze intussen gepercipieerd als een minimaal criterium van een ontslagrecht die naam waard. Een goede omschrijving van dit minimaal criterium vinden we in Artikel 24 van het Europees Sociaal Handvest: "Teneinde de ombelemmerde uitoefening te waarborgen van het recht op bescherming in geval van ontslag, verbinden de partijen zich ertoe te erkennen: (a) het recht van de werknemers om niet te worden ontslagen zonder geldige reden die verband houdt met hun geschiktheid of gedrag of die steunt op de behoeften inzake de werking van de onderneming, de inrichting of de dienst; (b) het recht van de zonder geldige reden ontslagen werknemers op een afdoende vergoeding of op een andere passende schadeloosstelling. Daartoe verbinden de partijen zich ertoe ervoor te zorgen dat een werknemer die van oordeel is dat tegen hem een ontslagmaatregel zonder geldige reden werd getroffen, recht zou hebben om bij een onpartijdig orgaan tegen deze maatregel beroep aan te tekenen."

We stellen voor om, in lijn met deze internationale trend, als principe te aanvaarden dat individueel ontslag gepaard moet gaan met een of andere vorm van expliciete (ex ante of ex post) motivatie van de ontslagreden. De vraag is dan welke motivatieprocedure ingebouwd moet worden. Bij het bepalen van die procedure moet een aantal 'leidende vragen' gehanteerd worden: (1) wanneer is een ontslag (on)rechtmatig; (2) aan wie moet de motivatie gericht zijn; (3) is een externe toelating vereist; (4) welke sanctie wordt voorzien bij onrechtmatig ontslag?

We gaan hier niet in op de denkbare antwoorden. We beperken ons tot een standpunt. We zijn van oordeel dat artikel 24 van het Sociaal Handvest nuttig en billijk is, maar vinden tevens dat het zo moet verankerd worden dat het niet leidt tot meer ontslagrestrictiviteit. We zijn immers vertrokken van de idee dat het ontslagrecht minder op een absolute bescherming van de job en meer op beschermde mobiliteit gericht moet zijn. We denken dat het stelsel van willekeurig ontslag zoals we het bij de arbeiders kennen, een goede invulling geeft van een 'soepele motivatieplicht'. We spreken van willekeurig ontslag als een arbeider die voor onbepaalde duur is aangeworven, wordt ontslagen om een reden die geen verband houdt met zijn geschiktheid of gedrag en die niet berust op de noodwendigheden inzake de werking van de onderneming. Deze omschrijving sluit naadloos aan bij de eerste component van artikel 24 uit het Europees Sociaal Handvest: "het recht van de werknemers om niet te worden ontslagen zonder geldige reden die verband houdt met hun geschiktheid of gedrag of die steunt op de behoeften inzake de werking van de onderneming, de inrichting of de dienst".

Wat zijn in onze huidige regelgeving de gevolgen? Wanneer de arbeider vermoedt dat het ontslag willekeurig is, dan kan hij een vordering wegens willekeurig ontslag instellen. De arbeider moet daarbij geen bewijs leveren. Het is aan de werkgever om te bewijzen dat het ontslag niet willekeurig is geweest. Kan de werkgever dat bewijs niet leveren, dan moet hij een forfaitaire schadevergoeding van zes maanden brutoloon betalen. Deze vergoeding is cumuleerbaar met de verbrekingsvergoeding. Deze werkwijze is perfect inpasbaar in de tweede component van artikel 24 van het Europees Sociaal Handvest: "het recht van de zonder geldige reden ontslagen werknemers op een afdoende vergoeding of op een andere passende schadeloosstelling".

We bepleiten hier de veralgemening van de wetsbepaling 'willekeurig ontslag'. Dit zou inhouden dat, wanneer een werknemer ontslagen wordt, er *geen plicht voor de werkgever* is om het ontslag schriftelijk te motiveren. Al is het natuurlijk een goede praktijk van personeelsbeleid die motivatie wel te voorzien en zelfs uitvoerig toe te lichten. In geval van ontslag is er wel een *recht voor de werknemer* om deze schriftelijke motivatie te eisen (bijvoorbeeld binnen de tien werkdagen na de mededeling van het ontslag). Is de werknemer van

oordeel dat er sprake is van willekeurig ontslag, dan kan hij een vordering instellen. Een mogelijk nuttige, bijkomende bepaling kan zijn dat bij de kennisgeving van het ontslag ook een schriftelijke motivatie wordt gevraagd. Dit hoeft de procedure niet noodzakelijk te verzwaren. Zelfs een informatierecht van de ondernemingsraad over de precieze aanleiding van het ontslag heeft voordelen. Immers, alle betrokken partijen kunnen zich dan – doorgaans ex post – uitspreken over de opportuniteit van het ontslag. Zelfs indien dit geen enkele implicatie heeft voor de verdere procedure, dan kan de discussie werkgever en werknemers op het juiste spoor zetten om maatregelen uit te werken in de sfeer van ontslagpreventie (hoe herhaling in de toekomst voorkomen?).

### Werken met realistische opzeggingstermijnen

Opzeggingstermijnen zijn bijzonder belangrijk. Ze spelen immers in op de externaliteiten van ontslag. Van een externaliteit is sprake als de externe kosten, veroorzaakt door ontslag en afvloeiing, uitstijgen boven de kosten die de betrokken partijen gedragen zouden hebben indien niet tot ontslag zou overgegaan zijn. Langere opzeggingstermijnen kunnen het risico op zulke externaliteiten reduceren. Indien de werkgever vroegtijdig informatie moet verstrekken aan de werknemer of een zekere opzeggingstermijn in acht moet nemen, dan krijgt de werknemer de kans een andere job te zoeken terwijl hij nog aan het werk is. De frictiewerkloosheid zal dan vermoedelijk lager uitvallen. Dat betekent tevens minder druk op sociale zekerheid en arbeidsbemiddeling.

Echter, in de mate dat opzeggingstermijnen frequent vervangen worden door opzeggingsvergoedingen – gangbare praktijk in België – vervalt dit voordeel ten dele (tenzij de vergoeding gebruikt wordt om de zoekperiode naar nieuw werk te financieren of te investeren in inzetbaarheid). Bovendien kan men zich vragen stellen bij de lengte van de opzeggingstermijnen voor bedienden. Die hebben nog weinig met externaliteiten te maken. In de praktijk blijken ze vaak irrealistisch lang. Men moet immers in rekening brengen dat er iets fundamenteel verandert in de relatie tussen werknemer en werkgever zodra opzeg gegeven wordt. De werknemer weet dat hij van de onderneming niets meer te verwachten heeft, de inzet voor zijn werk is



veelal navenant. De onderneming mist de 'stok achter de deur' om een blijvend hoog niveau van inspanning af te dwingen. Precies om die reden betaalt de werkgever doorgaans liever de met het loon van de opzeggingstermijn overeenstemmende vergoeding of streeft hij een mengvorm na (een aantal maanden opzegtermijn, de rest uitbetaald). Er zijn natuurlijk uitzonderingen op deze regel. Het uitdienen van de opzeg is onder meer regel bij vzw's. Denk verder aan kleinere bedrijven die niet altijd de liquiditeitspositie hebben om hoge verbrekingsvergoedingen te betalen. Verder is bekend dat bedrijven die een herstructureringsplannen, vaak aansturen op het uitdienen van de opzeggingstermijn. Niet zelden wordt het ontslag zo 'getimed' dat de opzeggingstermijnen dan precies afgelopen op het voorziene moment van downsizing. Als uitbetaling van verbrekingsvergoedingen gangbaar is, kan men zich de vraag stellen of er geen duidelijker onderscheid gemaakt moet worden tussen opzeggingstermijn en -vergoeding. De opzeggingstermijn kan dan herleid worden tot zijn oorspronkelijke doelstelling: de werkgever tijd geven om op zoek te gaan naar een vervanger (indien de werknemer opzegt) en de werknemer tijd geven om op zoek te gaan naar een nieuwe job (indien de werkgever opzegt). De centrale idee van een loskoppeling is dat (1) gewerkt wordt met reële en realistische opzeggingstermijnen die werkelijk gepresteerd kunnen worden (overbruggingsperiode); en dat (2) los daarvan gezocht wordt naar een geschikt niveau van vergoeding ter compensatie van het jobverlies. De vergoeding kan dan los staan van de opzeggingstermijn. Zeer lange opzeggingstermijnen gaan bovendien ook in tegen het streven naar 'protected mobility'. Ze dragen een erg dubbelzinnig signaal in zich. Je kan het vergelijken met een situatie van gehuwden, waarbij de ene partner kenbaar maakt dat hij of zij wil scheiden, maar tevens van de andere nog een tijd lang onvoorwaardelijke trouw verwacht. Belangrijk is dat het ontslagrecht de ontslagen werknemer de mogelijkheid geeft om, best zonder loonverlies, een andere (gelijkwaardige) betrekking te vinden. Daartoe moet een realistische opzeggingstermijn voorzien worden. Belangrijk is daarbij dat die opzeggingstermijnen niet onbeperkt blijven oplopen met de anciënniteit maar bijvoorbeeld op drie tot vijf maanden plafonneren na tien jaar anciënniteit bij de werkgever. We denken aan een model waarbij het beschermingsniveau in de

eerste periode na aanwerving beperkt is en tijdens het eerste jaar zelfs onder het huidige beschermingsniveau voor arbeiders ligt. Hierdoor wordt de proefperiode nagenoeg overbodig, wat een vereenvoudiging meebrengt. Loyaliteit wordt nog steeds beloofd, maar niet lineair en wél eindig in de tijd. Men kan zich inderdaad de vraag stellen of bij een werknemer die al tien jaar gepresteerd heeft voor een werkgever, bijkomende bedrijfstrouw met steeds grotere prikkels afgedwongen moet worden. Bovendien past die plafonnering meer bij een hedendaags loopbaanmodel dat lifetime employment bij één werkgever steeds minder als norm stelt en meer mobiliteit wenselijk acht. Een plafonnering helpt in elk geval om de eerder toegelichte 'gouden kooi' open te breken. Immers, de incentive om ook trouw te blijven aan de werkgever wanneer men beseft dat mobiliteit de loopbaan-aspiraties en blijvende inzetbaarheid ten goede komt, wordt sterk afgezwakt.

### Van gouden kooi-model naar spaarsysteem

Een voorbeeld van een model dat de opzeggingstermijn en -vergoeding loskoppelt, is het rugzak- of spaarsysteem zoals het onder meer in het kader van de Oostenrijkse ontslagvergoedingswet (*Abfertigungsrecht*) van 2002 ingevoerd is. We denken dat dit model als inspiratie kan gelden voor een Belgische hervorming. Het model wordt alvast naar voor geschoven in de 'green paper' over de modernisering van het arbeidsrecht (Commission of the European Communities, 2006). Momenteel verkeert Oostenrijk in een overgangsfase. De nieuwe ontslagregeling geldt enkel voor arbeidsovereenkomsten die vanaf januari 2003 tot stand zijn gekomen. Het 'oude' ontslagstelsel vertoont veel gelijkenis met de Belgische tradities. Net zoals in België, moet een werkgever die eenzijdig tot ontslag wil overgaan, geen voorafgaande (administratieve) toestemming bekomen en evenmin het ontslag motiveren. Overigens, ook net zoals in België, bestaat in Oostenrijk het onderscheid tussen werklieden en bedienden en is de duur van de opzeggingstermijn verschillend naargelang het statuut. De verschillen met België schuilen in de details van opzegging en vergoeding. De duur van de wettelijke opzeggingstermijn is in Oostenrijk immers duidelijk korter dan wat we voor bedienden kennen in België. De werkgever die een bediende

wil ontslaan, moet een minimum opzegtermijn van zes weken in acht nemen. Naargelang de anciënniteit kan die termijn oplopen tot 5 maanden: na 2 jaar dienst 2 maanden, na 5 jaar dienst 3 maanden, na 15 jaar dienst 4 maanden en na 25 jaar dienst 5 maanden. De werkgever die een werkman wil ontslaan, moet een opzeggingstermijn van slechts 14 dagen naleven. Deze termijn kan bij CAO gewijzigd worden en – ook dat lijkt ‘typisch Belgisch’ – op die manier niet alleen langer, maar ook korter gemaakt worden. Bij de beëindiging van de overeenkomst kan een werknemer onder een aantal voorwaarden aanspraak maken op een ontslagvergoeding ten laste van zijn werkgever. De vergoeding ziet er als volgt uit: 2 maandlonen na 3 jaren; 3 maandlonen na 5 jaren; 4 maandlonen na 10 jaren; 6 maandlonen na 15 jaren; 9 maandlonen na 20 jaren en 12 maandlonen na 25 jaren dienst. Deze vergoeding wordt onder meer uitbetaald als de werkgever zijn werknemer ontslaat, de werknemer ontslag neemt omwille van het gedrag of de fout van zijn werkgever, maar ook bij het einde van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde duur.

Typisch aan de hervorming die ingang vond in 2003 is dat de door de werkgever te betalen ontslagvergoeding verdwenen is. Ze is vervangen door een spaarsysteem. De opzeggingstermijnen daarentegen, zijn als vanouds overeind gebleven. Deze termijnen zijn echter beduidend korter dan deze voor de Belgische bedienden. Ze sluiten alvast beter aan bij het eerder toegelichte principe dat opzeggingsstermijnen realistisch moeten zijn en dus reëel als transitieperiode gepresteerd moeten kunnen worden.

Elke werkgever moet in het nieuwe spaarsysteem voor elke werknemer die bij hem in dienst is vanaf de tweede maand een bijdrage betalen van 1,5377% op het brutoloon van de werknemer. Deze bijdrage wordt, samen met de socialezekerheidsbijdragen, aan de ‘Krankenkasse’ gestort die het verder doorgeeft aan de ‘Abfertigungskasse’ (of ‘Mitarbeitervorsorgekassen’). Deze kas houdt per werknemer een rekening bij waarop de maandelijks bijdragen terecht komen. Het zijn privé-kassen die dit geld verstandig kunnen beleggen zodat de opbrengst ten goede komt van de werknemer. Het bedrag van de bijdragen wordt gewaarborgd. De kas moet de werknemer maandelijks rapporteren over de stand van zijn rekening.

Bij de beëindiging van de arbeidsovereenkomst ontstaat er een recht op vergoeding, althans wan-

neer al gedurende drie jaren bijdragen worden betaald. De vergoeding bestaat uit het bedrag dat de werknemer bij de kas op zijn rekening heeft (min de kosten ten gunste van de kas). De werknemer heeft recht op deze vergoeding wanneer hij wordt ontslagen door de werkgever, wanneer hij zelf ontslag moet nemen om redenen eigen aan de werkgever, wanneer de arbeidsovereenkomst met wederzijdse toestemming wordt beëindigd, bij het einde van de arbeidsovereenkomst voor een bepaalde tijd en bij het beëindigen van de arbeidsovereenkomst naar aanleiding van pensionering. Het bedrag wordt niet uitbetaald als de anciënniteit korter is dan drie jaar. Het recht blijft echter bestaan en het bedrag wordt mee overgedragen naar de volgende werkgever. Het bedrag wordt dus opgespaard en gecumuleerd over de arbeidsloubaan.

Neemt de werknemer zelf ontslag, dan is er geen recht op vergoeding. Althans, hij kan de vergoeding niet opvragen. Dat kan hij pas als hij bij een volgende werkgever ontslagen wordt. Hij behoudt het bedrag echter op zijn rekening en dat is een breuk met het verleden. Immers, in een klassieke ontslagvergoedingstelsel gaan bij ontslag op initiatief van de werknemer alle aanspraken verloren en moet men opnieuw van meet af aan de vergoeding opbouwen. We willen overigens beklemtonen dat een ontslagen werknemer absoluut niet verplicht is om bij ontslag door de werkgever het spaarbedrag op te vragen. Hij kan dit bedrag laten staan tot bij een volgend ontslag door een werkgever of hij kan wachten tot zijn pensionering. In dat laatste geval kan hij het bedrag ineens laten uitbetalen of als een rente bij zijn pensioen laten uitbetalen (wat aangemoedigd wordt met behulp van bijkomende fiscale stimuli).

We schetsen bondig de troeven van een ‘Rucksack’. Ten eerste oogt het rugzakmodel transparant. Het start in de tweede maand van de tewerkstelling, steunt op één vast percentage, kent duidelijke spelregels en is niet afhankelijk van de wijze waarop de arbeidsovereenkomst wordt beëindigd.

Ten tweede wordt een einde gemaakt aan de uitbetaling van een eenmalige ontslagvergoeding door de werkgever. In feite wordt de ontslagdrempel verlaagd, gezien de werkgever niet meer geconfronteerd wordt met soms hoog oplopende ontslaguitkeringen. Vooral in kleinere bedrijven maakt deze hervorming een einde aan de dreigende liquiditeits-

problemen die soms ontstaan door onvoldoende ingecalculerde ontslagkosten. De bijdragen van de werkgever aan het individuele spaarfonds zijn voorstelbare kosten, die over een langere periode kunnen worden gespreid.

Ten derde kan men verwachten dat de arbeidsmobiliteit gestimuleerd wordt. Althans, voor de werknemer wordt de kost van mobiliteit sterk gereduceerd, omdat hij/zij de rechten op een opzeggingsvergoeding niet verliest wanneer gekozen wordt voor een nieuwe job. Werknemers kunnen van baan wisselen, het groenere gras aan de overkant proeven of hun ondernemersambities in daden omzetten, zonder daarbij in de eerste plaats te moeten denken aan wat ze allemaal financieel verliezen. In ons huidig ontslagstelsel is de neiging groot om in de 'gouden kooi' te blijven, uit angst de aanspraak op de ontslagvergoeding te verliezen. Gezien de beperkte mobiliteit op de Belgische arbeidsmarkt, is deze formule dan ook het overwegen waard.

Ten vierde – en dit is inventief – heeft de werknemer in dit rugzakstelsel altijd een voordeel, ook als hij zelf beslist om de overeenkomst te beëindigen. Hij kan dan weliswaar de opgespaarde middelen niet opstrijken. Ze kunnen wél mee overdragen worden naar een volgende werkgever. Ook op deze manier wordt mobiliteit op een gezonde wijze gestimuleerd. Overigens kan in dit systeem een verdedigbare vorm van flexicurity gezien worden. Het onderscheid tussen contracten van bepaalde en contracten van onbepaalde duur blijft bestaan, maar de kloof wordt verkleind. De opzeggingstermijnen gelden nog steeds enkel voor de contracten van onbepaalde duur, maar het spaarsysteem is onverminderd op beide contractvormen van toepassing. Ook werknemers met tijdelijke contracten kunnen dus mee bouwen aan hun tweede pijler, dus ook extra zekerheden verwerven in een minder zekere contractvorm. Men komt zo dicht bij het ideaal van één enkel model van arbeidsovereenkomst (Cahuc & Kramarz, 2004), wat vooral goed nieuws zou zijn voor groepen zoals jongeren maar ook vrouwen die frequent in flexibele contractvormen terug te vinden zijn.

Een vijfde voordeel is dat deze ontslagregeling niet of nauwelijks sanctioneert op leeftijd en anciënniteit. Immers, de ontslagkost stijgt niet noodzakelijk met de leeftijd of de anciënniteit. Er is weliswaar een zekere stijging in de voorziene opzeggingstermijnen, maar voor de ontslagvergoeding geldt nu

dat per gepresteerde dag steeds eenzelfde percentage van het salaris in de rugzak gestopt wordt. Helemaal klopt deze redenering natuurlijk niet. Indien immers het salaris sterk gekoppeld is aan anciënniteit, zal dat zich ook vertalen in een stijging van de door de werkgever op te hoesten bijdragen. Kortom, het is een voordeel dat zich maar volop laat voelen indien gelijktijdig iets gedaan wordt aan de sterke anciënniteitskoppeling van met name sommige bediendewedden.

Een zesde belangrijk kenmerk is dat een rugzakstelsel de relatie tussen arbeidsrecht en sociale zekerheid versterkt. Er wordt aansluiting gezocht bij de opbouw van algemene sociale zekerheidsrechten, in dit geval de uitbouw van een tweede pijler.

De rugzak heeft ook enkele zwakkere naden. Een punt van vrees is dat een dergelijk systeem kan leiden tot een daling van het loonpeil. Immers, het is niet onwaarschijnlijk dat de werkgeversbijdrage als een vorm van uitgesteld loon in rekening zal worden gebracht bij loononderhandelingen. Dit zal niet het enige punt van syndicale zorg zijn. Of dit voorstel voor de vakorganisaties ooit bespreekbaar wordt, zal vermoedelijk sterk afhangen van de precieze modaliteiten. We denken onder meer aan de bepaling van een minimale opzeggingstermijn (wat is minimaal; en is vijf maanden als maximale opzeggingstermijn niet wat weinig?), het concrete percentage dat maandelijks de rugzak ingaat (mag het ook wat meer zijn dan 1,5377%), de sociale correcties (is een vast percentage wel billijk; wat met progressieve en degressieve varianten?), de gebruiksmodaliteiten (wanneer en voor welke doelen mag een werknemer de rugzak opentrekken?). Bovendien is de syndicale zijde toch ook wel vaak van oordeel dat ontslag met een financieel schokeffect gepaard mag gaan. Het mag de werkgever wat kosten. Hij moet het voelen. Een effect dat met een eenmalige hoge kost veel groter is dan bij een kost die gespreid is in de tijd en deel wordt van de courante arbeidsvoorwaarden.

Ten tweede bestaat altijd het risico dat de invoering van een spaarsysteem een nieuwe discussie over hoogte van vergoedingen op gang brengt. In Oostenrijk is het systeem zo opgebouwd dat de nieuwe regeling voor de werkgever globaal niet meer kost dan de vroegere. Dit verklaart dan ook het percentage van 1,53%. Zij weten door de vaste bijdrage precies hoeveel een werknemer kost. Men gaat daarbij van de veronderstelling uit dat een werknemer

mer ongeveer na 37,5 jaar arbeidsmarktanciënniteit het equivalent van één jaarloon kan opsparen (bijdragen + 6% interest). Dit is een behoorlijk som, vergeleken met wat heel wat arbeiders momenteel aan opzeg opstrijken, maar tegelijk weinig vergeleken met wat heel wat bedienden momenteel krijgen. Sommige werknemers zullen dus in vergelijking met de vroegere regeling verliezen maar dit dan in ruil voor een reëel recht op een vergoeding voor meer werknemers, die door een kas, gespijsd door bijdragen van werkgevers, wordt uitbetaald. Het 'verlies' wordt deels ook gecompenseerd gezien een werknemer ook bij vrijwillige mobiliteit aanspraak blijft maken op de opgespaarde bedragen.

Zo komen we bij een derde 'contingentie', namelijk de loonkostimplicatie. Een rugzakstelsel leidt tot een sterke daling van de ontslagkost, maar tevens tot een stijging van de maandelijkse loonkost. Hoe de ontslagkost zich zal verhouden tot de huidige ontslagkosten, is daarbij afhankelijk van de precieze modaliteiten van een rugzakmodel. Belgische schattingen van de macro-economische kost van ontslag zijn vooralsnog niet beschikbaar. Deze kost moet echter bekend zijn vooraleer zinvolle simulaties gemaakt kunnen worden van een eventueel alternatief.

Ten vierde dreigt dit systeem werkgevers die frequent tot ontslag overgaan, te bevoordelen. Voor hen is het systeem aantrekkelijk omdat de ontslagvergoeding toch al opgespaard is. Voor werkgevers die met veel vrijwillig verloop geconfronteerd worden of een stabiel personeelsbestand hebben, is het minder aantrekkelijk. De werkgever moet namelijk ook bijdragen voor werknemers die zelf hebben opgezegd of die hij niet ontslaat. Dit is een punt dat in de Belgische context van loonvorming en (vooralsnog) geringe mobiliteit gevoelig kan liggen. Ook hier zijn correcties denkbaar. Zo kennen sommige van de Verenigde Staten behoorlijk succesvolle systemen van 'experience rating'. Deze houden in dat, in het kader van het socialezekerheidssysteem, voor elk bedrijf een balans bijgehouden wordt. Op die balans verschijnen sociale bijdragen als credits en werkloosheidsuitkeringen betaald aan werknemers die ontslagen zijn door het bedrijf als debits. Bedrijven kunnen tijdelijk schulden hebben op deze balans, bijvoorbeeld tijdens periodes van intensieve turnover, maar op de langere termijn moet de balans in evenwicht zijn. Op deze manier worden belastingen gekoppeld aan de ontslaghistoriek van de

onderneming en dragen bedrijven die bij elke neerwaartse conjunctuuromslag snel overgaan tot massaal ontslag financieel meer bij. Op dit type ontslagbelasting bestaan specifieke varianten, zoals de Delalande bijdrage in Frankrijk die gericht is op sanctionering van ontslag van oudere werknemers (Sels, De Coen & Forrier, 2007). Hier betaalt het bedrijf een bijdrage die varieert met de leeftijd van de ontslagen werknemer aan de werkloosheidsuitbetalingsdiensten. Dit zijn mogelijke correcties op een spaarsysteem, waar de kost verbonden aan ontslag (en in die zin de rem op ontslag) eerder gering is en werkgevers niet langer gesanctioneerd worden voor 'hire and fire'. Deze correcties erkennen dat arbeid (en ontslag uit die arbeid) niet alleen een zaak is tussen particulieren. Ontslag en de daarop mogelijk volgende werkloosheid hebben een maatschappelijke kost (Blanchard & Tirole, 2007; Cahuc & Zylberberg, 2005).

Ten vijfde leidt ook de Oostenrijkse variant van een rugzakmodel tot meer zekerheden voor de sterkere actoren op de arbeidsmarkt. Door een vast percentage op het brutoloon te hanteren, worden de bestaande loonverhoudingen in de graad van ontslagbescherming weerspiegeld. Dit is mogelijk nog verdedigbaar als men de rugzak in eerste instantie ziet als een versterking van de tweede pijler, maar misschien al minder als men het systeem ziet als een dekking tegen risico's op de arbeidsmarkt. Men kan dit vanzelfsprekend proberen te corrigeren door de percentages degressief te laten evolueren, met geringere bijdragen op hogere lonen. Dit ondermijnt op zijn beurt echter weer de financiële leefbaarheid van het systeem. De 'kassen' in het Oostenrijkse systeem zijn privéfondsen die het kapitaal hoofdzakelijk beleggen in obligaties. Maar wat als de opbrengst van deze beleggingen onder de verwachtingen blijven, bijvoorbeeld doordat een meerderheid van de werknemers zijn tegoeden onmiddellijk opneemt en zo aan de reserves van de fondsen knabbelt? Spijzing door hoge percentages op hoge lonen lijken dan precies erg nodig om de kas voldoende gevuld te houden.

### Een versoepeld ontslagrecht met versterkte werkloosheidsdekking

Eén parameter die bij de berekening van de macro-economische kosten en baten zeker in rekening gebracht moet worden, is het moment waarop

men na ontslag recht heeft op werkloosheidsuitkering.

Momenteel is het zo dat, indien een werknemer ontslagen wordt met een te presteren opzeggingstermijn, hij ten vroegste uitkeringen kan ontvangen na afloop van die termijn. Wordt de arbeidsovereenkomst onmiddellijk verbroken met betaling van een opzeggingsvergoeding, dan kan de betrokkene ten vroegste uitkeringen krijgen na de periode gedekt door de opzeggingsvergoeding. Bij de beoordeling of er al dan niet een recht is op werkloosheidsuitkeringen gaat de RVA wel na of de betrokken werknemer een normale ontslagregeling heeft genoten. Die normale ontslagregeling kan voor een hogere bediende bijvoorbeeld de toepassing van de formule Claeys omvatten.

Een rugzakmodel zet zulke regeling onder druk. Immers, een werknemer die ontslagen wordt, moet de redelijke keuze hebben tussen enerzijds opname van de opgespaarde gelden en anderzijds pensioensparen. Indien het feitelijk vertrek bij de werkgever niet onmiddellijk overgaat in een recht op werkloosheidsuitkering, dan valt deze redelijke keuze weg. De betrokkene zal dan immers gedwongen worden om de opgespaarde gelden op te nemen. Kortom, de invoering van een spaarsysteem heeft als gevolg dat werkloosheidsuitkeringen vroeger dan nu moeten worden uitbetaald. Er zijn echter, naast kosten, ook voordelen aan zulke vroegering van de werkloosheidsuitkering. Eerst en vooral zal dit de aanvaarding vergemakkelijken. Immers, in de vergelijking van de soms hoge opzeg voor bedienden met de opbrengsten uit een spaarsysteem, kan dan ook de werkloosheidsuitkering betrokken worden. Dit zal het financiële verlies voor de hogere bediende sterk inperken. Ten tweede komt de ontslagen werknemer op deze wijze bijzonder snel in een op activering gericht werkloosheidssysteem terecht. Met name in Vlaanderen is men al behoorlijk ver gevorderd met het getrapte begeleidingsmodel. De preventieve aanpak kan er toe leiden dat ontslagen gemiddeld genomen leiden tot slechts korte periodes van frictiewerkloosheid.

De voorgestelde werkwijze combineert kenmerken van het Oostenrijkse met kenmerken van het Deense model: meer flexibiliteit waar het gaat om het aannemen en ontslaan van mensen, een stevige sociale zekerheid voor degenen die tijdelijk uit het arbeidsproces vallen en, vooral, een niet-vrijblijvend, doeltreffend activerings- en scholingsbeleid dat er

op gericht is deze groep weer snel en liefst beter gekwalificeerd naar de arbeidsmarkt te leiden. In Denemarken ligt de arbeidsmobiliteit vele malen hoger dan in België. Bijgevolg maken heel wat mensen relatief vaak kortdurig gebruik van werkloosheidsregelingen. Dit vertaalt zich dankzij de sterke activering echter niet in een oplopende langdurige werkloosheid en evenmin in breed verspreide gevoelens van jobonzekerheid. Indien dit activeringsbeleid ook in België (en niet alleen in Vlaanderen) op eenzelfde peil gebracht kan worden, dan hoeft de vroegering van de werkloosheidsuitkering niet met een hoge meerkost gepaard te gaan.

De belangrijkste les is dat de graad van ontslagbescherming afgewogen moet worden tegen de spanningen op het vlak van activering van werklozen. Het ene versoepelen kan niet zonder het andere te versterken. Ook dat is een aspect van 'protected mobility'.

### Een versoepeld ontslagrecht met sterke activering

In de meeste Europese lidstaten is het ontslagrecht ontworpen als beschermingsmaatregel; gericht op bescherming van wat men heeft, op behoud van de job. Het ontslagrecht is doorgaans veel minder gericht op het ondersteunen van transitie van een status naar een andere, op het beschermen van de mobiliteit indien die in geval van ontslag noodzakelijk wordt. Een vraag die we nog niet beantwoord hebben, betreft de mate waarin het ontslagrecht het activerend arbeidsmarktbeleid kan en moet ondersteunen; en omgekeerd. Ietwat meer mobiliteit mag dan wel wenselijk zijn, het mag zich niet vertalen in een arbeidsmarkt gedomineerd door onzekerheid. Daarom moeten het ontslagrecht en ontslagbeleid zich inschrijven in een streven naar loopbaanlange inzetbaarheid. Hier kan gedacht worden aan meerdere mechanismen.

*Preventief.* Werken aan beschermde mobiliteit vergt een continue investering in die individuele competenties die de mobiliteitskansen op de arbeidsmarkt bepalen (Forrier & Sels, 2003). Het gaat daarbij zowel om 'vermogen', meer bepaald de competenties, kennis en expertise van een individu. Maar het omsluit ook de 'bereidheid' tot mobiliteit, meer bepaald de eerder motivationele kenmerken

die iemands arbeidsmarktkansen beïnvloeden. Investerings in deze competenties hebben een dubbele functie. Ten eerste zijn ze belangrijk om ontslag en vervroegde uitstoot te vermijden. Immers, een rijkere competentieportfolio vertaalt zich in een grotere bedrijfsinterne inzetbaarheid. Als we zien dat, bij twintig jaar anciënniteit, de modale ontslagkost al makkelijk de kaap van 200 000 euro overstijgt bij ontslag van een middenkader, dan is een sterk preventiebeleid gericht op voorkoming van ontslag overigens ook bedrijfseconomisch perfect te rechtvaardigen. Beter is te voorkomen dat men afscheid moet nemen door voldoende aandacht te besteden aan coaching, begeleiding en ontwikkeling van minder presterende werknemers. Ten tweede zijn investeringen in inzetbaarheid ook van belang als we een tanende 'employment security' willen kunnen compenseren door versterkte 'employability security'. Een bredere competentieportfolio zal immers ook de externe inzetbaarheid positief beïnvloeden. Met deze visie wordt de discussie uitgebreid naar de vraag welke rechten werknemers tijdens hun actieve loopbaan hebben op opleiding, ontwikkeling en loopbaanondersteuning, hoe de investering in loopbaancompetenties best georganiseerd en gefaciliteerd kan worden, en wie voor de investering in zulke rechten de verantwoordelijkheid moet dragen. We willen van dit dossier geen tweede Competentieagenda maken, maar willen toch enkele belangrijke gekoppelde dossiers aanraken.

Een eerste dossier is dat omtrent de versterking van de opleidingsinspanningen van bedrijven. In dit dossier zijn nog heel wat klippen te nemen. Eerst en vooral blijft het zoeken naar een meer valide en betrouwbare maatstaf voor de opleidingsinspanningen; een maatstaf die meer valide is in de zin van een hogere voorspellende waarde voor productiviteit, innovatievermogen, inzetbaarheid (Vanderbiesen en Sels, 2007). Indien zulke relaties gevonden worden, stelt zich ten tweede de vraag naar de meest doeltreffende en doelmatige wijze om bedrijven te prikkelen tot verhoogde opleidingsinspanning (Sels, 2008).

Een tweede, verwant dossier betreft de meer individualiseerbare rechten op opleiding en loopbaanondersteuning. Zulke rechten zijn individueel toewijsbaar. Het is aan de werknemer om van dit recht wel of niet gebruik te maken. In dat kader kan verwezen worden naar de opname van maatregelen rond opleiding of loopbaanmanagement in CAO's.

Zo kunnen additionele rechten voor werknemers gecreëerd worden, bijvoorbeeld een recht op een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). De Nederlandse ervaring kan inspireren. In 2001 heeft de Stichting van de Arbeid de sociale partners in de sectoren aanbevolen om minder aandacht te besteden aan loonsverhoging en meer aan employability van werknemers. Ze verwijst daarbij expliciet naar loopbaanbegeleiding en schuift een POP naar voor als instrument.

Een derde dossier dat in het kader van preventie potentieel van belang is, betreft de voorzieningen in verband met betaald educatief verlof (BEV). Het betaald educatief verlof, een stelsel onder federale bevoegdheid, laat een werknemer toe afwezig te zijn van het werk om zich bij- of om te scholen. Vooral rond het BEV ontstaan de laatste jaren problemen. Maar ook al zijn de huidige modaliteiten niet meer up-to-date, systemen van educatief verlof zijn potentieel erg belangrijke kanalen voor ondersteuning van inzetbaarheid, omdat ze inwerken op een van de belangrijkste situationele leerdrempels: tijd.

Een vierde dossier is dat van de loopbaanbegeleiding. In een recent rapport bestudeerden we de impact van loopbaanbegeleiding op een aantal employability-indicatoren (Verbruggen & Sels, 2008). We vonden sterke indicaties voor de maakbaarheid van employability. De deelnemers aan loopbaanbegeleiding slaagden er niet alleen in een duurzame verbetering te realiseren in hun zelfsturing, ze bleken ook vaker aan opleiding deel te nemen én vaker van werkgever te veranderen dan de gemiddelde Vlaamse werknemer. Of iemand deelnam aan opleiding en veranderde van werkgever, werd bovendien positief beïnvloed door de langetermijnverbetering in zelfsturing. Deze resultaten geven een ondersteuning voor het Vlaamse recht op loopbaanbegeleiding. De dienstverlening lijkt met succes de employability van haar deelnemers te verbeteren. Ook de resultaten op het vlak van opleiding zijn bemoedigend. Kortgeschoolden bleken ná de loopbaanbegeleiding immers frequent – én vaker dan hooggeschoolden – met een opleiding te starten. Toch is het hele stelsel hiermee nog niet promoveerbaar tot een onlosmakelijk deel van onze preventie in het kader van ontslag. Ten eerste is en blijft dit een Vlaamse maatregel, wat het lastig maakt om het als complement van een federaal uitgebouwd ontslagrecht te profileren. Ten tweede moeten we vaststellen dat kortgeschoolden de weg naar de dienstverlening eerder moeizaam vinden.



Een vijfde dossier is de piste van de leerrekening. Indien overgestapt wordt naar een spaarmodel naar Oostenrijks model, zou men er kunnen voor opteren om een deel van het opgespaarde bedrag beschikbaar te stellen aan de werknemer op elk moment van de loopbaan. De idee is dat een deel omgezet kan worden naar een individuele leerrekening die ook tijdens de loopbaan en los van ontslag kan aangesproken worden om proactief de inzetbaarheid op de arbeidsmarkt op peil te houden (deelname aan loopbaanbegeleiding of opleiding). Indien de overheid de opbouw van dit type leerrekeningen mee financiert, kunnen ook bestaande systemen zoals dat van de opleidingscheques, overbodig worden. Denk hier aan matchingsystemen waarbij tot aan een bepaald bedrag de benutting van het opgespaarde geld bijgepast wordt, als extra stimulans voor loopbaanlange investering in menselijk kapitaal. Vanzelfsprekend zijn ook aan dit verhaal risico's verbonden. Denk aan het risico dat de spaarrekening een deel van de investeringen door de werkgever zal substitueren. Denk ook aan het risico dat alweer grotere sommen van de spaarrekening vroegtijdig opgebruikt worden, wat het totale rendement verkleint.

*Reactief.* Er zijn vanzelfsprekend ook activerende maatregelen nodig, gericht op een snelle en succesvolle transitie tussen jobs. Hier denken we veeleer aan maatregelen in de sfeer van motivatieplicht, outplacement en arbeidsbemiddeling (cf. het luik over werkloosheidsuitkeringen). Ze vormen de kern van 'protected mobility'.

Wat de motivatieplicht betreft, pleitten we eerder voor een voldoende lichte variant, in lijn met wat we kennen onder de noemer van 'willekeurig ontslag'. Belangrijk is dat werkgevers, indien tot motivatie overgegaan moet worden, dit in voldoende specifieke bewoordingen doen. Of opnemen in een degelijk exitgesprek. Immers, een goede kennis van waar het in de vorige job fout gelopen is, lijkt een prima vertrekpunt voor een gerichte en succesvolle heroriëntatie. In die zin is een ontslagmotivatie ook een vorm van 'competentiespiegel' die de ontslagen werknemer voorgehouden wordt. Eén mogelijkheid die in een meer 'reactieve' benadering van activering past, is een verdere veralgemening van dit recht op outplacement, ook beneden de grens van 45 jaar. Deze piste kan een mooi sluitstuk vormen op een spaarmodel. Toch moeten hier enkele opmerkingen geplaatst worden. Een

veralgemening van een recht op outplacement plaatst oudere kandidaten op de arbeidsmarkt mogelijk weer voor een sterker comparatief nadeel. Ze schuiven weer wat plaatsen naar achter in de arbeidsrij, omdat ze niet langer exclusief genieten van een begeleiding op maat. Ten tweede is het nut van een veralgemening van een recht op outplacement alweer afhankelijk van wat er precies gebeurt op het vlak van werkloosheidsuitkeringen en sluitende aanpak vroeg na ontslag.

*Incentieven.* De basisprincipes van ons huidig ontslagrecht kunnen als volgt samengevat worden: een grote vrijheid om op een niet-gemotiveerde wijze over te gaan tot ontslag, ingeperkt door (althans bij bedienden) hoog oplopende opzeggingstermijnen, waarbij de betrokkene geen recht heeft op werkloosheidsuitkering tijdens de maanden die overeenkomen met de opzeggingstermijn of de equivalente opzeggingsvergoeding. Deze principes vertonen enkele ernstige gebreken. Ten eerste strijken in dit systeem de vaak goed geschoolde hogere bedienden en kaderleden, die het minst behoefte hebben aan ondersteuning en competentieontwikkeling, de hoogste opzeggingsvergoedingen op. Indien ze via hun sociale netwerk en gesterkt door hun ervaring en menselijk kapitaal weer snel werk vinden, strijken ze deze enorme vergoeding op zonder dat deze nog de functie van overbrugging naar nieuw werk vervult. De opzeggingsvergoeding krijgt bijgevolg het karakter van een serieuze benefit. Voor degenen met wat minder arbeidsmarktwaarde is die hoge opzeggingsvergoeding een noodzaak, voor de wat sterker geëquipeerden een geweldige financiële bonus. Ten tweede is er ongetwijfeld een categorie werknemers die zich precies door die hoge opzeggingsvergoeding gesterkt voelt om het er een tijd 'van te nemen', met andere woorden weinig geprikkeld wordt tot snelle werkhervatting en actief loopbaanmanagement.

Eén piste die af en toe de kop op steekt als remedie voor deze gebreken is de gedeeltelijke activering van de opzeggingsvergoeding. Wat precies bedoeld wordt met een activering van opzeggingsvergoedingen blijft echter doorgaans in het ongewisse. We kunnen wel enkele mogelijkheden aftoetsen. Zo kan men degenen die ontslagen zijn, geen recht van outplacement genoten hebben of daar geen gebruik van gemaakt hebben en bijvoorbeeld binnen een periode van drie maanden geen

nieuwe job aanvaard hebben, verplichten om met de opzeggingsvergoeding alsnog een individueel outplacementtraject te financieren. De ontslagkost voor de werkgever blijft identiek, maar een deel van de opzeggingsvergoeding wordt op deze wijze letterlijk geactiveerd. Deze oplossing is echter niet zo voor de hand liggend. Immers, de opzeggingsvergoeding is een vorm van loon en wordt ook als dusdanig fiscaal en parafiscaal behandeld. Het ligt uitermate moeilijk om werknemers te verplichten een deel van hun loon te besteden aan bijvoorbeeld intensieve loopbaanbegeleiding of outplacement. Bovendien mogen we niet vergeten dat er nog altijd een behoorlijk grote categorie van werknemers is die geen opzeggingsvergoeding opstrijken, maar wel de opzeggingstermijn uitdienen. Waarom zouden we de eerste categorie wel en de tweede niet tot zulke activeringsinspanningen aanzetten?

Een tweede mogelijkheid bestaat erin om de opzeggingstermijnen in te korten en de opzeggingsvergoedingen te beperken tot bijvoorbeeld twee derden van hun huidige lengte respectievelijk omvang. Het restant zou kunnen omgezet worden in een van fiscale en parafiscale lasten vrijgesteld bedrag, dat pas uitgekeerd wordt indien de betrokken werknemer een nieuwe baan gevonden heeft, hetzij in loonarbeid, hetzij in zelfstandige arbeid. Een deel van wat we momenteel de 'opzeg' noemen wordt dan nog steeds gebruikt als compensatie voor jobverlies, en een ander deel als activeringspremie. In zulk systeem wordt ietwat minder het verlies van de ene job gecompenseerd, en ietwat meer het vinden van een volgende job beloond. Aan het beloningsgedeelte zouden vaste termijnen gekoppeld kunnen worden. Zo zou men kunnen voorstellen dat de premie maar uitgekeerd wordt indien binnen een periode van zes maanden na het ontslag een nieuwe job gevonden wordt. Men kan deze termijnen bovendien laten variëren volgens leeftijd, wetende dat oudere kandidaten meer tijd nodig hebben in hun zoektocht naar een geschikte baan.

Deze tweede piste lijkt een stuk meer doeltreffend dan de eerste. Er is een kost aan verbonden, namelijk een derving van fiscale en sociale zekerheidsbijdragen op het derde dat lastenvrij als prikkel uitgekeerd wordt. Daar staat echter een grotere prikkel tot werkherhating tegenover, wat zich mogelijk terugverdient in minder ten laste neming op de werkloosheidsuitkeringen. Toch is zulke activeringspiste

maar op een billijke wijze organiseerbaar indien eerst de opzeggingstermijnen en – vergoedingen op één noemer gebracht worden. Immers, het lijkt erg onbillijk om de korte termijnen en vergoedingen bij arbeiders verder te hypothekeren door ze aan bijkomende voorwaarden te onderwerpen. De invoering van een eenheidsstatuut lijkt dus een condition sine qua non om deze activeringspiste te kunnen opstarten. Een rugzakstelsel gecombineerd met vervroeging van werkloosheidsuitkeringen lijkt op dit punt dan ook een mogelijk meer realistische piste.

*Luc Sels*

*Steunpunt WSE & Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie*

*Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen,*

*K.U.Leuven*

## **Bibliografie**

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A.L. 2000. *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Auer, P. & Cazes, S. (eds.). 2003. *Employment stability in an age of flexibility: Evidence from industrialized countries*. Geneva: ILO.
- Auer, P., Berg, J. & Coulibaly, I. 2005. Is a stable workforce good for productivity? *International Labour Review*, 144(3): 319-343.
- Blanchard, O. & Tirole, J. 2007. The joint design of unemployment insurance and employment protection. A first pass. *CEPR Discussion Paper* n° 6127.
- Bredgaard, T., Larsen, F. & Madsen, P.K. 2005. The flexible Danish labour market – a review. *CARMA Research Paper 01:2005*. Aalborg University: CARMA.
- Cahuc, P. & Kramarz, F. 2004. *De la précarité à la mobilité: vers une sécurité sociale professionnelle*. Rapport au Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, et au Ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion Sociale.
- Cahuc, P. & Zylberberg, A. 2005. Optimum income taxation and layoff taxes. IZA Discussion Papers. *CEPR Discussion Paper* n° 5170.
- Commission of the European Communities. 2006. *Green Paper: Modernising labour law to meet the challenges of the 21st century*. Brussels: Commission of the European Communities.
- Evers, G. & Wilthagen, T. 2007. *De toekomst van de arbeidrelatie. Een essay over wederkerig risicomanagement*. Assen: Van Gorcum.

- Forrier, A. & Sels, L. 2003. Temporary employment and employability: Training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium. *Work Employment and Society*, 17: 641-66.
- Forrier A., Booghmans M. & Sels, L. 2007. Hypermobility on the Belgian labour market. A blessing or a curse? *XIIIth European Congress of Work and Organizational Psychology*, May 2007, Stockholm.
- Guthrie, J.P. 2001. High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44: 180-196.
- Madsen, P.K. 2006. How can it possibly fly? The paradox of a dynamic labour market in a Scandinavian welfare state. In Campbell, J.L., Hall, J.A. & Pedersen, O.K. (eds.), *National identity and a variety of capitalism: the case of Denmark*. Montreal: MacGill University Press.
- Sels, L., De Coen, A. & Forrier, A. 2007. Uitgeleide. In De Coen, A., Forrier, A., Lamberts, M. & Sels, L., *De constructie van het einde van de loopbaan*. VIONA-rapport. Leuven: HIVA.
- Sels, L., Herremans, W., De Winne, S. & Tielens, M. 2008. *Welke bedrijfstakken kraken onder demografische druk. Een vergelijking Wallonië-Vlaanderen*. Leuven: Acerta/Steunpunt WSE.
- Sels, L. 2008. *Heeft Vlaanderen nood aan 'meer'? Een evaluatie van instrumenten voor stimulering van opleidingsinspanningen*. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie.
- Vanderbiesen, W. & Sels, L. 2007. De meting van opleidingsinspanningen. De ontwikkeling van een Vlaamse boordtabel. *Over.Werk, Tijdschrift van het Steunpunt Werk en Sociale Economie*, 17 (3/4).
- Verbruggen, M. & Sels, L. 2008. *Is employability maakbaar? De hefboomfunctie van loopbaanbegeleiding bestudeerd*. WSE Report. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie.
- Williamson, O.E. 1981. The Economics of Organization: the Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3): 548-577.
- Wilthagen, T. & Rogowski, R. 2002. Legal regulation of transitional labour markets. In G. Schmid & B. Gazier (eds.), *The dynamics of full employment: social integration through transitional labour markets*, 233-273. Cheltenham: Edward Elgar.