

## Flexicurity: de aanstaande revolutie in het HRM-beleid

Ton Wilthagen

**Terwijl Nederland zich verslikt in een te veel te eng debat over het ontslagrecht, met allerlei vormen van obstipatie als gevolg, worden op Europees niveau de contouren ingevuld van een nieuw, integraal paradigma met betrekking tot flexibiliteit en zekerheid op de arbeidsmarkt. De noemer waaronder dat gebeurt is ‘flexicurity’. Is flexicurity dan meer dan het zoveelste *buzzword*, met beperkte houdbaarheidsdatum, en iets anders dan goedbedoelde, maar weinigzeggende *Eurospeak*? Ik vermoed van wel en ik verwacht dat we te maken hebben met een ontwikkeling die – uiteindelijk – een revolutie in het HRM-beleid, dus op het niveau van de arbeidsorganisatie, zal inleiden.**

Flexicurity is te omschrijven als ‘een bewuste strategie om tegelijkertijd en gecoördineerd zowel de flexibiliteit van de arbeidsmarkt, de organisatie van de arbeid als de arbeidsverhoudingen te versterken en tegelijkertijd meer zekerheid te ontwikkelen, in het bijzonder meer werkzekerheid en inkomenszekerheid’. De Europese Commissie zet vol in op dit concept, zoals blijkt uit de Mededeling *‘Towards Common Principles of Flexicurity: More and better jobs through flexibility and security’* die in juni van dit jaar is uitgebracht. ‘Europa’ ziet

flexicurity als de concrete invulling van het Europees model, waarbij de economische en sociale dimensie hand in hand (dienen te) gaan. Opvallend is ook dat zeer onlangs de Europese sociale partners, tot veler verrassing, een gemeenschappelijke analyse van de uitdagingen op de arbeidsmarkt onder de noemer van flexicurity hebben gepresenteerd. Daarmee lijkt, Europees gezien, zich een draagvlak te ontwikkelen, of in ieder geval een gemeenschappelijke probleemdefinitie, met betrekking tot modernisering van het arbeidsmarktbeleid. Dat hebben we in Nederland nog niet voor elkaar.

De essentie van flexicurity betreft het denken in bredere oplossingen, op basis van een uitgebalanceerd pakket wettelijke en beleidsmaatregelen, en met een perspectief op de langere termijn. Gezien de huidige impasse in ons land is het opvallend te constateren dat Nederland in de jaren ’90 mede aan de wortels heeft gestaan van het denken in termen van een goede balans tussen flexibiliteit en zekerheid. Europa heeft deze gedachte de laatste jaren in rap tempo verder ontwikkeld, niet alleen voor niet-standaardwerkers, zoals uitzendkrachten, maar óók voor u en mij. In de Europese beleidsdocumenten wordt een

vijftal componenten onderkend dat, in het juiste samenspel, tot een groter aanpassingsvermogen van zowel de werknemer als de arbeidsorganisatie kan leiden.

Ten eerste moeten er contractuele regelingen beschikbaar zijn die zowel werknemers als werkgevers voldoende flexibiliteit bieden om de arbeidsverhouding vorm te geven volgens hun behoeften. Er moet worden vermeden dat er te veel verschillende contractvormen ontstaan. De contractvormen moeten voldoende op elkaar aansluiten om overstappen mogelijk te maken.

Ten tweede moet een actief arbeidsmarktbeleid het veranderen van baan en de overstap van werkloosheid en inactiviteit naar een baan actief ondersteunen.

Ten derde moeten systemen voor een leven lang leren werknemers in staat stellen gedurende hun gehele loopbaan inzetbaar te blijven.

Ten vierde zijn er moderne socialezekerheidsstelsels nodig, die alle werknemers bij het verlies van een baan op de arbeidsmarkt ondersteunen en de terugkeer naar de arbeidsmarkt faciliteren.

Een productieve en constructieve sociale dialoog, tussen sociale partners onderling en tussen sociale partners en overheid, en voldoende vertrouwen in de arbeidsverhoudingen, wordt als belangrijke randvoorwaarde gezien om tot de noodzakelijke veranderingen en verbeteringen te komen.

De Europese Commissie heeft verder de lidstaten een achttal beginselen van flexicurity voorgesteld, waarvan ik de volgende vier wil benadrukken:

- het scheppen van een balans tussen rechten en verantwoordelijkheden van werkgevers, werknemers, werkzoekenden en overheid;

- het reduceren van het onderscheid tussen insiders en outsiders op de arbeidsmarkt;
- zowel intern (binnen de arbeidsorganisatie) als extern (tussen arbeidsorganisaties) flexicurity bevorderen. Voldoende flexibiliteit bij aanname en ontslag dient vergezeld te gaan van 'zekere' transitie van baan naar baan;
- gelijke behandeling bevorderen door gelijke toegang van arbeid/zorg-regelingen. Ook gelijke kansen scheppen voor migranten, gehandicapten en ouderen.

En waarom zou dit tot een omwenteling in het HRM (moeten gaan) leiden? Het antwoord luidt dat er geen alternatief is. Zowel de werkgever als de werknemer zal op de moderne arbeidsmarkt voortdurend worden geconfronteerd met risico's. De werkgever loopt als belangrijkste risico's het verliezen van zijn marktpositie en het niet kunnen aantrekken van voldoende en juist gekwalificeerd personeel. De werknemer, op zijn beurt, heeft te maken met het risico van verlies van werk- en inkomenszekerheid, het risico dat zijn menselijk kapitaal obsoleet wordt en het gevaar dat arbeid en privé-verantwoordelijkheden niet te combineren blijken. De oplossing ligt dan in het wederkerig versterken van het aanpassingsvermogen, zowel van mensen als arbeidsorganisatie. Daar hebben werkgever en werknemer beiden belang bij. Overheid en instituties als de cao moeten hiervoor het faciliterende kader bieden, maar het HRM-beleid moet in de praktijk aan flexicurity vorm en inhoud geven. Nederland is toe aan een HRM-revolutie, geen vergissing mogelijk!

---

Prof. dr. T. Wilthagen, Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA) en hoogleraar institutionele en juridische aspecten van de arbeidsmarkt aan de Universiteit van Tilburg.