

De verschillen tussen Nederland en België vindt zijn oorsprong in cultuur en geschiedenis, toch zijn de gelijkenissen groter dan de verschillen en kunnen we veel van elkaar leren



Prof. Dr. Dirk Buyens is full professor, partner en directeur van de open managementopleidingen aan Vlerick Business School. Daarnaast is hij onder meer full professor aan de Universiteit Gent en CEO van Great Place to Work Institute van België.



Prof. Dr. Ir. Koen Dewettinck is professor Human Resources Management, directeur van de MBA-opleidingen en partner aan de Vlerick Business School. Daarnaast is hij co-directeur van het Centre for Excellence in Strategic Talent Management.



Charlotte Van Nieuwenborgh Msc. is onderzoeker bij de Vlerick Business School. Ze doet onderzoek naar people management en meer specifiek naar talent management en strategisch human resources-management.

Nederland versus België: het narcisme van de kleine verschillen

Koen Dewettinck, Charlotte Van Nieuwenborgh en Dirk Buyens

53

In dit artikel gaan we dieper in op de verschillen en leerpunten die Nederland en België vertonen als het gaat over personeel(sbeleid). Inzoomen op 'personeel' kan enkel als we het even wat breder trekken en 'werken' en 'arbeidsmarkt' indirect mee in beschouwing nemen. Op basis van deze driehoek bespreken we twee grote thema's zonder de ambitie te hebben exhaustief te zijn en trachten we vanuit de feitelijke verschillen te leren en komen tot de conclusie dat we de verschillen niet mogen onderschatten, maar dat de gelijkenissen waarschijnlijk veel groter zijn als we onze scoop verruimen naar Europa of andere continenten. Het narcisme van de kleine verschillen duidt op het feit dat we de kleine verschillen erg gaan uitvergrooten en ze als het ware gaan koesteren.

Wanneer we specifiek kijken naar België en Nederland zien we dat beide landen in zeer grote mate beïnvloed worden door de Angelsaksische, lees Amerikaanse, literatuur als het gaat over modellen die

door de HR-praktijk werden overgenomen. Dave Ulrich met zijn denken en boeken over HRM de afgelopen dertig jaar, spant hier waarschijnlijk de kroon. Gaan we op zoek naar de verschillen

tussen beide landen, dan wordt in Nederland over het algemeen meer de nadruk gelegd op de term Personeel & Organisatie. P&O is een bredere term die niet alleen het personeelsbeleid, maar ook de organisatiekunde omvat. Dat laatste vindt men minder vaak terug in België, mogelijks vanwege het verschil in naamgeving, maar ook het feit dat België wat minder grote bedrijven kent met een hoofdkwartier in het land, waar we in het verleden zagen dat het net daar was waar die 'O'-zijde erg sterk uitgebouwd was in Nederland, met bedrijven zoals Philips in de vorige eeuw. Het gaat hierbij dus niet alleen over het beheer en de ontwikkeling van personeel, maar ook over het optimaliseren van de organisatiestructuur- en processen. Dit betekent dat in Nederland de term P&O vaak wordt gebruikt om het geheel van personeelsmanagement en organisatieontwikkeling aan te duiden.

Wanneer we kijken naar België en Nederland in het kader van arbeidsmarktparticipatie en werk-privébalans,

“Het symboolvoorbeeld is het nulurencontract zonder vastgelegde werkuren wat tot flexibiliteit voor het bedrijf leidt, maar ook voor een onzeker werknemersbestaan

zien we dat er enkele verschillen bestaan tussen beide landen op vlak van werk-privébalans. Volgens de meest recente cijfers van de Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), die 41 landen vergelijkt op diverse levensaspecten, presteert Nederland beter dan België op dit gebied. Nederland staat namelijk op de vijfde plaats in de ranglijst, terwijl België de tiende plaats bekleedt.

Echter op dit moment worden beide arbeidsmarkten gekenmerkt door een Europees streven om die 80 procent participatie te halen tussen 15 en 65 jaar. Het grote verschil ligt hier in het feit dat Nederland bijna aan die doelstelling zit (78 procent) en op de arbeidsmarkt slechts een beperkt aantal 'inactieven' zijn waarbij de politieke druk nu ligt op deeltijdswerkenden met het doel hen een groter percentage te laten werken. In België zit men nog verwijderd van die 80 procent doelstelling (72 procent) en ligt de politieke druk voornamelijk op het activeren van een relatief grote groep niet-actieven op de arbeidsmarkt.

In deze bijdrage gaan we in op twee HRM-aspecten waar we op het eerste gezicht belangrijke verschillen zien, met name werkregimes en langdurige (ziekte) afwezigheid.

Werkregimes: rigide versus flexibel

In wat volgt wordt er ingezoomd op drie verschillende aspecten van tewerkstelling:

1. Deeltijds werken
2. Avond en nachtarbeid
3. Tijdelijke tewerkstelling

Deeltijds werkenden in België versus Nederland: 27 procent versus 48 procent

Nederland kent bijna twee keer zo veel deeltijds werkenden als België. Hoewel de berekeningen verschillend zijn per land en instantie, is in Nederland bijna 50 procent van de actieve bevolking deeltijds aan de slag, terwijl dit in België slechts 27 procent is.

Vaak worden culturele redenen aangehaald die dit grote contrast verklaren. Nederlanders zouden meer belang hechten aan een gebalanceerd leven met voldoende tijd naast het werk voor het gezin, ontspanning, vrijwilligerswerk en reizen. Deeltijds werken is ook meer met de paplepel ingegeven aangezien veel jonge Nederlanders hun studies combineren met deeltijds werk.

Een andere reden is dat men in Nederland, sinds 2000, gelijkaardige voordelen heeft verbonden aan voltijdse en deeltijdse jobs. In Nederland zijn er aantrekkelijke en goedbetaalde deeltijdse jobs beschikbaar. Ook wordt het in Nederland als normaal gezien dat hogere en leidinggevende functies deeltijds worden ingevuld, wat in België toch net iets moeilijker ligt.

Of het grotere aandeel deeltijds werkenden goed of minder goed nieuws is, daarover verschillen de meningen. Enerzijds wordt er geopperd dat de flexibiliteit te ver is doorgeslagen waarbij de aantrekkelijkheid en zekerheid die jobs bieden wordt uitgehold. Het symboolvoorbeeld zijn de nulurencontracten waarbij het aantal werkuren niet

“In Nederland heeft twee op de drie mensen zonder diploma middelbaar onderwijs een job, wat het hoogste cijfer in Europa is

zijn vastgelegd. Dit leidt tot grote flexibiliteit voor het bedrijf dat op die manier kan inspelen op fluctuaties in benodigde medewerkers. Het zorgt echter ook voor een erg onzeker bestaan voor de werknemers.

Anderzijds hebben de flexibele contracten heel wat mensen aan het werk geholpen die anders in de inactiviteit zouden blijven hangen. In Nederland heeft twee op de drie mensen zonder diploma middelbaar onderwijs een job, wat het hoogste cijfer in Europa is. Aan de andere kant van het spectrum bengelt België onderaan de lijst, waar slechts een derde van de laaggeschoolde bevolking werk heeft. Dit resulteert in een relatief grotere actieve beroepsbevolking in Nederland. De werkzaamheidsgraad bedraagt in Nederland 83 procent terwijl die in België schommelt rond de 72 procent. Samen met een voldoende groot financieel voordeel voor werken ten opzichte van niet-werken, zorgen de flex-jobs voor een activering van de arbeidsmarkt waarbij de drempel kleiner is om op zoek te gaan naar werk, de connectie met de arbeidsmarkt in stand wordt gehouden en deeltijdse werknemers kunnen doorstromen naar meer aantrekkelijke contracten.

Avond- en nachtarbeid Nederland versus België: 23 procent versus 15 procent

Hoewel de cijfers over avond- en nachtwerk in beide landen niet altijd eenduidig te interpreteren zijn, werken Nederlanders beduidend meer 's avonds en 's nachts dan Belgen. Samengenomen gaat het in Nederland over ongeveer 23 procent waarvan 8 procent nachtwerkers en in België over 15 procent waarvan ongeveer 3,5 procent nachtwerkers (Eurostat). Het flexibel inzetten van medewerkers, ook wanneer het donker is, is dus veel groter in Nederland.

Net zoals bij het gebruik van tijdelijke contracten, zien we dat Nederland flexibele vormen van tewerkstelling heeft omarmd omwille van de economische voordelen. Hoewel er meer en meer studies gepubliceerd worden die de negatieve fysieke, sociale en mentale gevolgen van nachtwerk en wisselend ploegenwerk aantonen, is de houding ten opzichte van nachtwerk toch anders. In principe is nachtwerk in België verboden, maar worden wel een aantal uitzonderingen gemaakt voor bepaalde beroepscategorieën. Uitzonderingen kunnen worden toegestaan en afspraken gemaakt op bedrijfs- en sectoraal niveau. Er zijn echter geen algemene richtlijnen qua beperking van nachtarbeid. In Nederland wordt nachtwerk afgeraden maar zijn er wel een aantal algemeen geldende beperkingen. Zo kunnen medewerkers maximaal 36 nachten per 16 weken werken, maximaal 7 nachtdiensten na elkaar presteren en op jaarbasis maximaal 140 nachten

aan het werk zijn. Zowel in België als Nederland wordt ook ingezet op ondersteunende maatregelen om de negatieve gevolgen tegen te gaan.

Een van de redenen die vaak wordt aangehaald ter verklaring van de minder flexibele arbeidsmarktsituatie in België, is de (remmende) invloed van de vakbonden. Die worden in het algemeen in België als sterker bestempeld dan in Nederland. De redenen zijn een sterkere syndicalisatiegraad (50 procent in België ten opzichte van iets meer dan 20 procent in Nederland) en de institutionele aanwezigheid in alle bedrijven van meer dan vijftig medewerkers via vertegenwoordiging in ondernemings- en preventieraad. Daarnaast is het sociaal overleg in België zo georganiseerd dat de vakbonden niet alleen gewaarborgd advies kunnen leveren op bedrijfsniveau, maar ook op het sectorale en landelijk niveau (Van Gyes, Segers & Henderickx, 2009).

“Een van de redenen die vaak wordt aangehaald ter verklaring van de minder flexibele arbeidsmarktsituatie in België, is de (remmende) invloed van de vakbonden

Tijdelijke tewerkstelling België versus Nederland: 10 procent versus 20 procent

Ook op vlak van tijdelijke tewerkstelling zien we grote verschillen tussen Nederland en België. Waar in Nederland ongeveer 20 procent van de actieve bevolking via een tijdelijk contract werkt, gaat het in België slechts over 10 procent. Voor beide landen geldt echter wel dat vooral jongeren, lager opgeleiden en vrouwen meer tijdelijk worden tewerkgesteld.

Voor Nederlandse werkgevers blijken wisselvalligheid van het werk en de tijdelijke beperkte beschikbaarheid van vast personeel omwille van ziekte, zwangerschap of vakantie de belangrijkste motieven om medewerkers voor beperkte tijd in te zetten (van der Aa, van Buren & Viertelhausen, 2015). Tijdelijke werknemers worden ook gezien als een interessant wervingskanaal, omdat de tijdelijke aanstelling kan worden beschouwd als een (verlengde) proefperiode. Belangrijker echter om het verschil met België te verklaren zijn de relatieve flexibiliteit in verband met tijdelijke tewerkstelling en de relatief strikte ontslagbescherming van vaste werknemer (Kösters & Smits, 2015).

De bescherming van tijdelijke werknemers is in Nederland relatief beperkt en er gelden ook weinig restricties op het gebruik van tijdelijke contracten. In tegenstelling tot Nederland vereist België dat tijdelijke contracten zeer specifiek beschreven zijn, zodat medewerkers bij indiensttreding de aard en de omvang van het werk en de tijd die

nodig is voor de voltooiing ervan precies kunnen inschatten. De werkgever en de werknemer kunnen maximum vier opeenvolgende arbeidsovereenkomsten voor een bepaalde tijd sluiten, op voorwaarde dat de duur van elke overeenkomst niet minder is dan drie maanden en de totale duur van deze overeenkomsten niet langer dan twee jaar bedraagt. Een arbeidsovereenkomst van bepaalde duur moet in principe ook worden uitgevoerd tot het overeengekomen einde, en kan dus niet eenzijdig worden stopgezet (tenzij er een vergoeding wordt betaald).

Naast de grotere flexibiliteit in het tijdelijk inzetten van medewerkers, is vooral het individueel ontslag in Nederland strikt geregeld. Hierbij gaat het niet zozeer over de vereiste opzegtermijnen of ontslagvergoedingen, maar eerder over de ontslagprocedure en de condities waaronder een werknemer mag worden ontslagen. In tegenstelling tot België, vereist Nederland dat ontslag van een medewerker vooraf wordt getoetst door een onafhankelijke derde partij. Een Belgische werkgever hoeft op grond van de wet de werknemer slechts alleen maar op de hoogte te stellen van het ontslag. Wanneer het ontslag verband houdt met het gedrag van de werknemer of diens geschiktheid, dan hoeft de werkgever het ontslag in beginsel niet te motiveren, zolang de voorgeschreven opzegtermijnen worden gerespecteerd. In tegenstelling tot wat in Nederland geldt, maar ook in veel andere landen in Europa, is er in België geen vereiste dat er een geldige reden moet zijn voor ontslag, wat te wijten is aan het principe

van de ‘ontslagmacht’ dat sterk verankerd is in het Belgische arbeidsrecht (Salomez, 2005). Dat principe houdt in dat zowel de werkgever als de werknemer te allen tijde de arbeidsverhouding kan beëindigen, om welke reden en op welke wijze dan ook.

België versus Nederland: Langdurige (ziekte) afwezigheid: 500.000 versus 800.000

België en Nederland vertonen enkele verschillen op vlak van langdurige arbeidsongeschiktheid, meer specifiek onder andere qua re-integratiebeleid en doorbetaling van het loon.

In België zijn momenteel een half miljoen personen langdurig arbeidsongeschikt (Onafhankelijke ziekenfondsen, 2022; ZigZagHR, 2022). Het gaat hier om mensen die volgens het Rijksinstituut voor Ziekte- en Invaliditeitsverzekering al meer dan een jaar ziek thuiszitten (Selleslagh, 2022). Er zijn enkele opvallende punten te noemen over de categorie van langdurig zieken. Wat meteen opvalt, is dat deze categorie groeit aan een heel hoog tempo. Zo’n dertig jaar geleden had slechts 2,5 procent van de bevolking te kampen met langdurige ziekte, wat nu meer dan verdubbeld is. In absolute cijfers is het aantal in vergelijking met vijf jaar geleden met maar liefst 100.000 gestegen. Het lijkt erop dat deze stijgende trend zal blijven aanhouden.

Daarnaast is de oorzaak van deze afwezigheid gewijzigd. Waar lichamelijke ziekten zoals rugpijn of artrose vroeger vaak de oorzaak waren, vormen mentale problemen en de vergrijzing

“De bescherming van tijdelijke werknemers is in Nederland relatief beperkt en er gelden ook weinig restricties op het gebruik van tijdelijke contracten

momenteel de hoofdzaak van langdurige afwezigheid op het werk. Ongeveer 35 procent van de langdurig zieken heeft te maken met mentale problemen, waaronder depressie en burn-out. Het is belangrijk op te merken dat burn-out niet enkel een probleem is bij de oudere generatie die de pensioenleeftijd nadert. Het is namelijk de leeftijdsgroep van 20-35 jaar die momenteel het meest afwezig is op het werk vanwege burn-out (Aernoudt, 2022). In Nederland zijn er op dit moment 800.000 langdurig zieken met een uitkering, wat gecorrigeerd voor het inwonersaantal, gelijk is aan het aantal in België. Echter is dit aantal al jaren stabiel, in tegenstelling tot België (D’hoore, 2021).

De gevolgen van langdurige ziekte hebben uiteraard financiële consequenties. Wanneer een medewerker in België niet kan werken wegens ziekte of een ongeval, heeft deze recht op een gewaarborgd loon. Dit loon wordt betaald door de werkgever of de ziekte- en invaliditeitsverzekering (RIZIV), afhankelijk van de omstandigheden. Voor bedienden

betaalt de werkgever het loon van de eerste maand (dertig kalenderdagen) volledig uit, terwijl voor arbeiders twee weken loon wordt gegarandeerd. Als een werknemer langer dan een maand of die twee weken ziek is, wordt het loon betaald door het RIZIV (Liantis, z.d.).

Op dit moment kunnen zieken in België deelnemen aan re-integratietrajecten om een terugkeer naar het werk mogelijk te maken, maar deze zijn niet erg succesvol. Om het langdurig absentisme efficiënter aan te pakken, heeft de regering besloten om de procedures te versterken. Bedrijven met een bovengemiddeld aantal langdurig zieke medewerkers, kunnen beboet worden met een verantwoordelijkheidsbijdrage die neerkomt op 2,5 procent van de loonmassa gedurende een kwartaal. Zieken worden gevraagd om na tien weken een vragenlijst in te vullen van het ziekenfonds. Als daaruit blijkt dat zij nog in staat zijn om aangepast werk te verrichten, volgen er gesprekken met een terugkeerecoördinator, waarna een re-integratietraject wordt opgestart. Medewerkers die niet meewerken, lopen het risico om 2,5 procent van hun uitkering te verliezen. Hoewel deze hervorming in België als een grote vooruitgang kan worden beschouwd, zijn dit slechts kleine stappen in de juiste richting wanneer we de vergelijking met Nederland maken (D'hoore, 2021).

In Nederland betaalt de werkgever tijdens de eerste twee jaar ziekte minstens 70 procent van het salaris van de medewerker door, wat toch wel een groot verschil is in vergelijking met

België. Daarnaast zijn in Nederland zowel de werkgever als de zieke medewerker verantwoordelijk voor de re-integratie en moeten ze er beiden alles aan doen om de duur van het ziekteverzuim zo veel mogelijk te beperken. Om het re-integratieproces zo effectief mogelijk te laten verlopen, schrijft De Wet Verbetering Poortwachter duidelijk voor wat de werkgever en werknemer moeten doen in geval van langdurig verzuim (FNV, z.d.; Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2018; Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2022). De verplichting voor Nederlandse werkgevers om het loon van zieke werknemers gedurende een langere periode door te betalen, zorgt ervoor dat ze worden aangemoedigd om zich in te spannen voor een snel herstel en terugkeer van de werknemer naar de werkvloer. De bedrijfsarts is verantwoordelijk voor het vaststellen van de medische mogelijkheden van de medewerker en bepaalt of en hoe een zieke nog kan werken. De medewerkers dienen dus zelf actief mee te werken aan hun re-integratie. Als zij hierin nalatig zijn en dit niet doen, kan de werkgever het loon stopzetten. Deze consequentie is ook veel verregaander dan het verlies van 2,5 procent van de uitkering dat in België wordt toegepast (D'hoore, 2021; Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2018).

Als de medewerker na twee jaar nog steeds niet aan het werk is, stopt de verplichting tot doorbetaling en kan hij in aanmerking komen voor een arbeidsongeschiktheidsuitkering. De UWV-commissie beoordeelt of zowel het

“Gaan we terug in de tijd, dan zien we dat in beide landen de langdurige afwezigheid wegens arbeidsongeschiktheid sterk is toegenomen door de afschaffing van het vervroegde pensioen

bedrijf als de werknemer voldoende inspanningen hebben geleverd. Als het bedrijf onvoldoende inspanningen leverde, is het verplicht om de zieke medewerker door te betalen tot maximaal één jaar. Als de werknemer daarentegen niet genoeg moeite heeft gedaan, kan de werkgever hem zonder recht op uitkering ontslaan, waardoor de werknemer alleen nog beroep kan doen op de bijstand. Echter, als er voldoende inspanningen zijn geleverd maar een terugkeer onmogelijk blijft, heeft de medewerker recht op een ziekte-uitkering. De overheid blijft zich inspannen om een terugkeer naar het werk mogelijk te maken (D’hoore, 2021; Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2018; Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2022).

Nemen we echter wat meer afstand en gaan we wat langer terug in de tijd, dan zien we dat in beide landen de langdurige afwezigheid wegens arbeidsongeschiktheid sterk is toegenomen

door de afschaffing van het vervroegde pensioen. In Nederland gekend als de Vervroegde UitTreding (VUT), een systeem dat in 1975 werd ingevoerd en in 2006 werd afgevoerd. In België werd het Brugpensioenstelsel in 1973 ingevoerd om de hoge werkloosheid onder jongeren aan te pakken door ‘oudere’ werknemers eerder te laten stoppen met werken, op voorwaarde dat er een ‘jongere’ werknemer voor in de plaats werd aangenomen. Dit systeem werd in 2012 afgeschaft en vervangen door het Stelsel van Werkloosheid met Bedrijfs-Toeslag (SWT). In beide landen is er een omgekeerde relatie waargenomen tussen het aantal mensen dat de daaropvolgende jaren met vervroegd pensioen ging (dat daalde uiteraard sterk) en het aantal mensen dat in de langdurige arbeidsongeschiktheid terecht kwam (dat sterk toenam).

Conclusie

Concluderend kan er gesteld worden dat er daadwerkelijk duidelijke verschillen zijn tussen Nederland en België op het vlak van personeel, werken en arbeidsmarkt. Een aantal van deze verschillen vindt zijn oorsprong in culturele verschillen en/of historische verschillen met betrekking tot hoe men naar werk kijkt en hoe de arbeidsmarkt zich gedraagt. Echter, als we even wat meer afstand nemen door historisch te kijken of te kijken hoe beide landen in Europees verband gepositioneerd zijn, dan zijn de gelijkenissen waarschijnlijk groter dan de verschillen en kunnen we heel wat van elkaar leren omdat er zoveel gelijkenissen zijn. Met deze bijdrage willen we dan ook dat ‘narcisme

van de kleine verschillen' trachten om te buigen naar 'wat hebben we gemeenschappelijk' en hoe kunnen we op deze manier van elkaar leren, en dit binnen de grotere context van Europa als een geheel.

Literatuur

Aernoudt, R. (2022, 7 november). 'Meer langdurig zieken dan werklozen' Trends. <https://trends.knack.be/ondernemen/meer-langdurig-zieken-dan-werklozen/>

Arbeidsongeschiktheid in België: een blik op de cijfers. (2022, 17 oktober). Onafhankelijke Ziekenfondsen. <https://www.mloz.be/nl/content/arbeidsongeschiktheid-belgie-een-blik-op-de-cijfers>

D'hoore, J. (2021, 23 oktober). Nederland krijgt zieken wel weer aan de slag. De Tijd. <https://www.tijd.be/dossier/europareeks/nederland-krijgt-zieken-wel-weer-aan-de-slag/10341154.html>

Home - Eurostat. (z.d.). Eurostat. <https://ec.europa.eu/eurostat>

Kösters, L., & Smits, W. (2015). Tijdelijk werk: Nederland in Europees perspectief. *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt: de focus op flexibilisering*, 8-37.

Langdurig ziek - FNV. (z.d.). FNV. <https://www.fnv.nl/werk-inkomen/ziekte-re-integratie/langdurig-ziek#/>

Liantis. (z.d.). Gewaarborgd loon bij arbeidsongeval of ziekte | Liantis. <https://www.liantis.be/nl/personeelsbeleid/loonberekening/gewaarborgd-loon#:~:text=Bij%20bedienden%20betaalt%20de%20werkgever,loon%20uitbetaald%20door%20het%20RIZIV>

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2018, 31 augustus). *Langdurend ziekteverzuim*. Arboportaal. <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/langdurend-ziekteverzuim>

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2022, 23 februari). *Regels bij ziekte voor werkgevers en werknemers*. Ziekteverzuim en herstel naar werk | Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ziekteverzuim-van-het-werk/regels-en-verplichtingen-bij-ziekte>

Salomez, K. (2005). *De rechtspositie van de ontslagmacht*. In *Actuele problemen van het arbeidsrecht* 7 (p. 321-360). Intersentia.

Selleslagh, D. (2022, 10 oktober). *Zo werkt nieuwe regelgeving om langdurig zieken weer aan het werk te krijgen*. De Tijd.

<https://www.tijd.be/netto/analyse/werk/zo-werkt-nieuwe-regelgeving-om-langdurig-zieken-weer-aan-het-werk-te-krijgen/10418566.html>

van der Aa, R., van Buren, D., & Viertelhuizen, T. (2015).

Motieven van werkgevers en werknemers voor flexibele contractvormen. *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt. De focus op flexibilisering*, 115-127.

Van Gyes, G., Segers, J., & Henderickx, E. (2009). In het gelijke onze verschillen... Het Belgische collectieve systeem van arbeidsverhoudingen gespiegeld aan Nederland. *Tijdschrift voor HRM/Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid*. - Deventer, 1, 67-96.

Work-Life Balance. (z.d.). OECD Better Life Index. <https://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>

Ziekteverzuim blijft stijgen: multidisciplinaire aanpak broodnodig. (2022). #ZigZagHR. <https://zigzaghr.be/ziekteverzuim-blijft-stijgen-multidisciplinaire-aanpak-broodnodig/>