



Haalbaarheidsstudie omtrent de organisatie van het loopbaansparen in België

Managementsamenvatting | 30 september 2016

In opdracht van

FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg
Ernest Blérotstraat 1
1070 Brussel

Deze studie werd uitgevoerd door:

An De Coen (IDEA Consult)
Tess Schooreel (IDEA Consult)
Daphné Valsamis (IDEA Consult)
Sarah De Groof (KU Leuven, Instituut voor Arbeidsrecht)
Frank Hendrickx (KU Leuven, Instituut voor Arbeidsrecht)
Luc Sels (KU Leuven, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen)

IDEA Consult NV
Kunstlaan 1-2, bus 16
B – 1210 Brussel

T: +32 2 282 17 10
F: +32 2 282 17 15
info@ideaconsult.be

www.ideaconsult.be



Managementsamenvatting

Context

In het **regeerakkoord** dat op 10 oktober 2014 gepubliceerd werd, benadrukt de federale regering een breed loopbaanbeleid te voeren met expliciete aandacht voor de verlenging van de loopbaanduur en de promotie van werkbaar werk. Een breed loopbaanbeleid moet bijdragen aan een optimale inzet van menselijk kapitaal op de arbeidsmarkt en daarbuiten. De regering engageert zich om samen met de sociale partners tot een nieuw loopbaanmodel te komen. Een concrete piste die wordt aangereikt is de invoering van een model van loopbaansparen dat werknemers in staat stelt om krediet (tijd en/of geld) te accumuleren. Dit krediet kan vervolgens gebruikt worden om de loopbaan tijdelijk te onderbreken en niet-actieve periodes te financieren.

Sinds 2015 werden **concrete stappen gezet** in deze richting. Tijdens twee rondetafels zat Kris Peeters, minister van Werk, Economie en Consumentenzaken, samen met de sociale partners en experts rond de discussie van werkbaar werk. Regelingen m.b.t. werkbelasting en arbeidstijd staan centraal in dit debat.

- ▶ Sinds de invoering van het Generatiepact in 2005 is de algemene boodschap dat we met zijn allen langer moeten werken. Een belangrijke kanttekening daarbij die steeds meer op de voorgrond komt, is dat dit de werkbelasting voor werkenden kan verhogen. Het is daarom van belang dat ze over instrumenten beschikken die een autonome bijsturing van de arbeidstijd mogelijk maken.
- ▶ Bovendien worden werkgevers geconfronteerd met een groeiende vraag naar flexibiliteit in hun economische activiteiten, wat zich vertaalt in de noodzaak om arbeidstijd flexibeler te kunnen organiseren. Dit is onder meer toe te schrijven aan de globalisering en digitalisering van de economie, die het productieproces en de dienstverlening minder plaats- en tijdsafhankelijk maken.

Eén van de mogelijke hefboomen voor het **beantwoorden van deze behoeften** van werkgevers en werknemers is het invoeren van een systeem van **loopbaansparen**. Het individueel sparen van tijd en/of geld op een rekening door de werknemer, zou het immers mogelijk maken om de rekening te spijzen tijdens arbeidsintensieve periodes, en het gespaarde saldo te gebruiken om tijd te kopen wanneer andere activiteiten dan werk centraal staan.

Vooraleer een systeem van loopbaansparen kan worden uitgewerkt, is het aangewezen om ex ante een **haalbaarheidsstudie** uit te voeren. Eerdere discussies illustreerden immers de complexiteit en gevoeligheid van deze materie bij de verschillende stakeholders. Wil men tot een gedragen systeem van loopbaansparen komen, dan kan de discussie niet losgekoppeld worden van het sociaal overleg. Bovendien moet het debat gevoerd worden binnen de context van de huidige wetgeving.

Doel van de opdracht

Deze studie gaat na **of, en zo ja, op welke manier en binnen welke grenzen een systeem van loopbaansparen in de Belgische context kan worden ingevoerd**. Loopbaansparen wordt hierbij niet beschouwd als een instrument om extra inkomen te genereren, maar wel extra tijd. Deze vraagstelling wordt vanuit verschillende invalshoeken benaderd:

- ▶ **De invalshoeken van de werknemer (microniveau) en van de werkgever (mesoniveau)**. Er moet onderzocht worden welke redelijke aanpassingen van de werknemers en de werkgevers kunnen verwacht worden om een zo groot mogelijke vrijheid voor de werknemer te garanderen zonder daarbij het productieproces of de dienstverlening van de onderneming in het gedrang te brengen.
- ▶ **Een sociologische en economische invalshoek (macroniveau)**. Ook de macro-economische effecten van een systeem van loopbaansparen dienen in rekening gebracht te worden. Zo kan het systeem bijdragen tot de stijging van de werkgelegenheidsgraad van bijvoorbeeld ouderen en vrouwen en tot een betere organisatie van de mobiliteit op de arbeidsmarkt.
- ▶ **Een juridische invalshoek**. Het vertrekpunt van de analyse is het huidige juridische kader dat duidelijk maakt welke flexibiliteit werknemers en werkgevers momenteel kennen op het vlak van verlof, arbeidstijd en verloning. Terzelfdertijd toont het wat er niet mogelijk is en op welke vlakken de wet geen duidelijkheid verschaft. De studie dient dan ook in kaart te brengen welke aanpassingen in de wet wenselijk zijn om een systeem van loopbaansparen te introduceren en te optimaliseren.

Analysekader

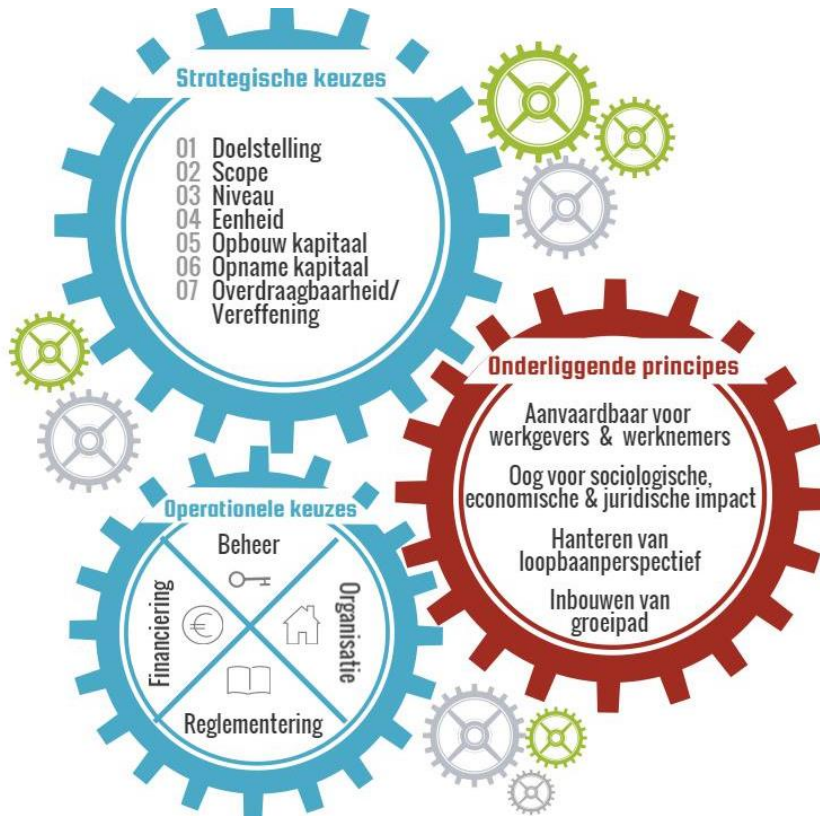
Zoals Figuur 1 weergeeft, stoelt de denkoefening in deze studie op de interactie tussen **drie centrale componenten**, nl. de onderliggende principes, strategische keuzes en operationele keuzes m.b.t. het systeem van loopbaansparen. Zo moet de doelstelling duidelijk zijn vooraleer kan worden overgegaan tot de strategische en operationele invulling m.b.t. de opbouw en opname van het krediet, en m.b.t. de organisatie van het systeem.

Om deze verschillende aspecten te analyseren en te beoordelen, werd de nodige informatie verzameld via complementaire onderzoeksmethoden. Allereerst vond een analyse plaats van de bestaande mogelijkheden voor



elke component uit het analysekader (cf. Figuur 1) en hun voor- en nadelen. Deze **deskstudie** liet toe om voort te bouwen op verworven inzichten om zo het aanwezige potentieel te benutten en mogelijke valkuilen te vermijden. Aanvullend werden ook diverse stakeholders geconsulteerd (nl. beleidsactoren, sociale partners en experts) en dit zowel a.h.v. **diepte-interviews**, een **focusgroep** en een **studiedag**.

Figuur 1: Figuur 1: Onderzoekskader m.b.t. loopbaansparen



Op basis van de inzichten uit deze denkoefening wordt in deze studie ook een **mogelijke piste** voor een systeem van loopbaansparen in België uitgetekend. Daarnaast worden ook de juridische aanpassingen besproken die vereist zijn om deze piste tot stand te brengen. De uitwerking van de keuzes tot een concreet Belgisch systeem van loopbaansparen valt evenwel buiten de scope van deze opdracht.

Voornaamste conclusies op basis van de literatuurstudie en de consultatie van stakeholders

Bij het maken van strategische en operationele keuzes m.b.t. loopbaansparen in de Belgische context moeten verschillende aspecten in rekening genomen worden. Zo kan een systeem van loopbaansparen verschillende **doelstellingen** hebben en dit op meerdere niveaus. Enerzijds worden stelsels van loopbaansparen op het *macroniveau* geïdentificeerd als een financieringswijze voor vervroegde pensionering. Anderzijds kan het ook de mobiliteit op de arbeidsmarkt bevorderen mits het krediet overdraagbaar is. Op *microniveau* wordt vooral verwacht dat loopbaansparen de werk-privé balans van werknemers kan verbeteren. Het biedt hen immers meer vrijheid om hun loopbaan zelf vorm te geven. Ook voor werkgevers kan het dienen als een beleidsinstrument dat toelaat om de arbeidstijd flexibeler te organiseren.

Bij de consultatie van stakeholders en experts uit België werd benadrukt dat het systeem van loopbaansparen in de eerste plaats een instrument moet zijn dat **werknemers meer flexibiliteit** aanbiedt, opdat ze een pauze kunnen inlassen doorheen de loopbaan wanneer dat nodig is. Over het bieden van meer flexibiliteit aan werkgevers en het fungeren als financieringswijze voor vervroegde pensionering bestond minder eensgezindheid aangezien bestaande maatregelen in België reeds beantwoorden aan deze doelstellingen.

Een volgende belangrijke strategische keuze is welk **krediet** er precies gespaard kan worden onder een stelsel van loopbaansparen, namelijk tijd, geld of een combinatie van beide. Naargelang de bron van het krediet wordt gesproken over *tijdsparen* (i.e. wanneer tijd gespaard wordt) of *geldsparen* (i.e. wanneer geld gespaard wordt). Mogelijke kredietbronnen van *tijdsparen* zijn bijvoorbeeld verlofdagen, ADV-dagen en overuren, terwijl mogelijke bronnen van *geldsparen* een deel van het maandloon, extralegale voordelen en bonussen zijn. De stelsels van *tijdsparen* en *geldsparen* verschillen in termen van rendementsrisico en administratieve last.



- ▶ In België verkiezen de meeste stakeholders een **systeem van enkel tijdsparen**, vooral door de lagere complexiteit in termen van registratie en beheer. Bovendien geeft de tijdsregistratie werknemers en werkgevers meer zicht op de gepresteerde uren. Desalniettemin wordt de administratieve last van tijdsparen gevreesd, en dit vooral door werkgeversorganisaties. Vakbonden waarschuwen voor de extra werkbelasting voor werknemers in een systeem van enkel tijdsparen (te weinig recuperatie in periodes waarin vooral tijd gespaard wordt). De meningen zijn dan ook verdeeld over welke specifieke tijdselementen zouden kunnen gespaard worden. Globaal genomen is er eerder consensus rond het uitruilen van vrije tijd (i.e. extralegale verlofdagen en anciënniteitsdagen), maar is er discussie rond het uitruilen van arbeidstijd (i.e. ADV-dagen en overuren).
- ▶ Het draagvlak voor een systeem dat **ook geldsparen** toelaat, is vooralsnog klein. Enerzijds wordt erkend dat werknemers die weinig tijd kunnen sparen, hun spaarkans via geldsparen kunnen verhogen en dat geldsparen kan bijdragen tot de flexibiliteit en inspraak van werknemers in hun verloningspakket. Anderzijds zijn er ook bezorgdheden, zoals bijvoorbeeld wie het rendement van het krediet verzekert (indexatie, marktrente,...) en wie de garantie voorziet dat het opgespaarde geld niet verloren gaat (waarborg). De sociale partners geven aan dat het niet wenselijk is dat dit economisch risico door hun achterban wordt gedragen.

Het **niveau** waarop het stelsel van loopbaansparen wordt ingericht, bepaalt in welke mate het spaarsysteem kan inspelen op de realiteit van individuele ondernemingen. Het systeem kan theoretisch op drie niveaus georganiseerd worden. Op het **interprofessionele niveau** kan loopbaansparen tot stand komen a.d.h.v. een collectieve regeling die iedereen het recht geeft om gebruik te maken van het systeem. Op dit niveau is het systeem dus het meest toegankelijk en overdraagbaar. Indien het stelsel georganiseerd wordt op het **sectorale niveau**, kan het beheerd worden door een sectoraal fonds wat de administratieve last verlaagt voor de onderneming. Een systeem op sectoraal niveau houdt echter wel een risico in van beperkte overdraagbaarheid tussen werkgevers wanneer de werknemer van sector verandert. Tenslotte kan het systeem georganiseerd worden op het **ondernemingsniveau**. Dit laat toe om een systeem op maat uit te werken dat beantwoordt aan de specifieke noden van het bedrijf en zijn werknemers. Anderzijds ligt het beheer en de administratieve last wel bij de werkgever. Dit brengt ook mogelijke nadelen met zich mee voor werknemers zoals het risico om het krediet niet te kunnen opnemen bij faillissement van het bedrijf en het risico op beperkte overdraagbaarheid van het krediet tussen werkgevers.

De meeste stakeholders pleiten voor **een interprofessioneel kader** voor loopbaansparen (dat voorziet in een aantal basismodaliteiten zoals het type krediet en de periode van opname) in combinatie met een concrete invulling van het systeem op niveau van de onderneming. Gezien de haalbaarheid van de bovenstaande modaliteiten van het systeem afhangen van de noden en de specifieke structuur van de onderneming, is **maatwerk wenselijk op het bedrijfsniveau**. Op het interprofessionele niveau kan dan weer gewaakt worden over de verschillen tussen sectoren en over het opnemen van het gespaarde krediet via loopbaansparen in combinatie met het krediet waarop werknemers recht hebben via andere wettelijke stelsels. Enkele stakeholders aan werknemers- of werkgeverskant zien ook een aantal opportuniteiten in een organisatie op sectorniveau. Bepaalde tijd- of geldelementen die kunnen ingezet worden voor loopbaansparen, worden immers op het sectorniveau bepaald (bv. eindejaarspremies). Er wordt echter benadrukt dat sectoren enkel een faciliterende rol mogen spelen en niet beperkend mogen optreden.

Verder moet bepaald worden hoe personen krediet kunnen **opbouwen** en welke **beperkingen** voorzien zijn in het systeem om de kredietopbouw optimaal te laten verlopen. Uit de buitenlandse cases bleek dat de meeste landen een bovengrens zetten op de hoeveelheid krediet dat kan worden opgebouwd. Dergelijke regels worden vaak voorzien om gezondheidsproblemen door het langdurig opsparen van krediet, zoals het risico op burnout bij de werknemer, tegen te gaan. Regels m.b.t. de opbouw van krediet zijn ook van belang om **kwetsbare groepen** in de samenleving te beschermen. Specifiek wordt bijvoorbeeld de aandacht gevestigd op de beperkingen van stelsels van loopbaansparen voor starters en voor vrouwen, maar ook voor deeltijds werkenden.

Hoewel de geïnterviewde partijen in België het eens zijn over het **opleggen van een plafond** voor de opbouw van krediet, zijn de meningen verdeeld over de mate waarin de kredietopbouw zou moeten worden beperkt. Bij de overheid en experts zijn er voorstanders van een hoog plafond, wat in lijn ligt met de filosofie van het systeem van *loopbaansparen*. Werkgeversorganisaties pleiten dan weer voor een laag plafond met het oog op het beperken van de administratieve last voor bedrijven. Ook aan werknemerskant zijn er voorstanders van een laag plafond, maar dan eerder om werknemers te beschermen tegen een te hoge werkdruk. De vraag stelt zich wel of het plafond uniform moet worden toegepast, dan wel of er uitzonderingen moeten worden gemaakt voor bepaalde groepen van werknemers (bv. uit een bepaalde sector of van een bepaalde leeftijd).

Een systeem van loopbaansparen legt doorgaans ook voorwaarden op voor de **opname** van het krediet, die sterk samenhangen met de doelstelling van het loopbaansparen. Zo kan de **hoeveelheid** van het gespaarde krediet dat kan worden opgenomen, beperkt worden. Een andere mogelijke voorwaarde is dat werknemers het opgebouwde krediet binnen een bepaalde **tijd** dienen op te nemen. Dit impliceert dat er een geldigheidsduur wordt gekoppeld aan het gespaarde krediet. Dit kan bijvoorbeeld opgelegd worden om te vermijden dat loopbaansparen wordt ingezet als een vervroegde pensioenregeling (cf. de doelstelling van het systeem). Tenslotte moet ook vastgelegd worden door welke partij (werkgever of werknemer) het moment van opname wordt bepaald. Traditioneel komt deze beslissing tot stand via onderling akkoord tussen de werkgever en werknemer.



- ▶ Uit de consultatie van Belgische stakeholders kwam duidelijk naar voor dat de opname in de eerste plaats via onderling akkoord tot stand zou moeten komen. Verder hebben voornamelijk partijen aan werkgeverskant een sterke voorkeur voor het **beperken van de hoeveelheid** op te nemen krediet. Grote opnames van krediet binnen organisaties kunnen immers leiden tot vervangingskosten en extra werklast voor collega's. Het opleggen van een bovengrens kan de opname van krediet beperken, net als het beperken van de opnamevorm van het krediet (bv. gefaseerd i.p.v. aaneensluitend). Werknemersorganisaties sluiten zich hierbij aan en benadrukken bovendien de nood aan een bovengrens ter bevordering van de inzetbaarheid na terugkeer van de werknemer.
- ▶ Daarnaast zijn alle partijen voorstander van een **geldigheidsduur** voor het gespaarde krediet, maar dit om verschillende redenen. Aan werknemers- en werkgeverskant wordt voornamelijk verwezen naar de financiering van het krediet (hoe langer het krediet kan opgenomen worden, hoe lager de waarde van dit krediet zou kunnen dalen; zeker wanneer de financiering van het krediet gebeurt aan het loon waaraan het gespaard werd). Het opleggen van een geldigheidsduur kan ook helpen vermijden dat het krediet wordt ingezet voor vervroegde uittrede. Hoewel de nood aan een geldigheidsduur voor het gespaarde krediet wordt erkend, is er geen consensus rond de maximum duur van opname.

Tenslotte moeten er ook keuzes gemaakt worden over de **overdraagbaarheid** en vereffening van het krediet. Wanneer een werknemer verandert van werkgever, stelt zich de vraag of het opgespaarde krediet kan worden doorgeschoven naar een nieuwe werkgever om het daar op te nemen. Dit vereist echter dat het krediet kan worden overgezet tussen de accounts bij de werkgevers, maar ook dat toekomstige werkgevers de gevolgen willen dragen van het krediet dat werknemers bij hun vorige werkgever(s) hebben opgebouwd. Wanneer zij deze gevolgen niet willen dragen, kan het resterende krediet financieel gecompenseerd worden (bv. aan overuurtarieven).

- ▶ De overdraagbaarheid en vereffening van het krediet vormt een **groot discussiepunt** tussen de verschillende stakeholders. Zowel aan werknemers- als werkgeverskant is een argument tegen het overdragen van krediet tussen werkgevers het risico op discriminatie bij aanwerving, waarbij werkgevers mensen met een groot gespaard krediet (vooral oudere werknemers) niet zouden willen aanwerven. Daarnaast wordt gewezen op het creëren van ongelijkheden tussen werknemers wanneer krediet wordt overgedragen naar een bedrijf dat niet is ingestapt in het systeem van loopbaansparen (indien deze keuzevrijheid voorzien wordt). Om deze risico's in te perken, werd aan werkgeverskant voorgesteld om **het krediet uit te keren wanneer de werknemer de organisatie verlaat**. Deze uitkering kan gebeuren in de vorm van cash geld (cf. vertrekvakantiegeld) of als financieel supplement (bv. als startkapitaal bij een groepsverzekering). De keerzijde hiervan is dat de mobiliteit op de arbeidsmarkt in het gedrang komt.
- ▶ Zowel werknemersorganisaties als beleidsactoren en experts staan meer open voor de overdraagbaarheid van het gespaarde krediet. Dit is immers een noodzakelijke voorwaarde om tot een loopbaanbreed systeem te komen en bovendien te vermijden dat het systeem de job mobiliteit in België zou inperken. De partijen pleiten er echter wel voor dat de **overdraagbaarheid van het krediet moet samengaan met de nodige transparantie**, en dit zowel voor het resterend saldo, het omrekenen van krediet (van geld naar tijd indien van toepassing) als voor de opname van het krediet bij de toekomstige werkgever.

Voornaamste aanbevelingen

Op basis van deze inzichten tekent de studie een **mogelijke piste** uit voor een systeem van loopbaansparen in België. Specifiek wordt een tweeledig systeem voorgesteld met de volgende componenten, die elk afzonderlijk op het juiste niveau voorwerp zijn van sociaal overleg:

1. Een *basissokkel* met daarin de extralegale verlofdagen en de ADV-dagen, waarvan maximum 20 dagen interprofessioneel overdraagbaar zijn. Deze sokkel geeft aan welke kreditelementen werknemers minimaal kunnen inzetten voor loopbaansparen.
2. *Bouwstenen* die op een lager niveau (bedrijf of eventueel ook de sector) kunnen toegevoegd worden en die niet overdraagbaar zijn (en bijgevolg enkel binnen het bedrijf gelden). Geldelementen kunnen zo een extra bouwsteen zijn, net als overuren.

Aangezien dit systeem wettelijk bepaalt dat werknemers een aantal kreditelementen minimaal kunnen inzetten voor loopbaansparen en overdragen tussen werkgevers, verwijzen we hiernaar als het **top-down scenario**. De implementatie van dit 'top-down scenario' is gekoppeld aan twee voorwaarden, namelijk dat het opgestart wordt in een verkennende fase via een bottom-up scenario (dat wordt geëvalueerd vooraleer er wordt overgegaan naar een top-down scenario) en dat het samengaat met de nodige juridische aanpassingen.

In een eerste, **verkennende fase** zou bijgevolg een systeem geïntroduceerd worden waarbij het initiatief volledig bij organisaties ligt om er wel of niet in te stappen. Ondernemingen kunnen m.a.w. vrij kiezen of, en zo ja, welk krediet kan gespaard worden. Zo kan loopbaansparen volledig op maat van de organisatie geïmplementeerd worden. Omdat het systeem van loopbaansparen in dit scenario facultatief is voor organisaties, kan het gespaarde krediet niet overgedragen worden tussen werkgevers. Bij uitdiensttreding dient de organisatie die voorziet in een systeem van loopbaansparen, het resterend kredietsaldo uit te betalen aan de werknemer.



- ▶ Het opstarten van de voorgestelde piste aan de hand van deze **bottom-up benadering** zal uitwijzen in welke mate loopbaansparen geïmplementeerd wordt door organisaties en vervolgens gebruikt wordt door werknemers. Wanneer blijkt dat er voldoende draagvlak is voor dergelijk systeem in België, kan overgegaan worden tot de ontwikkeling van een meer vergaand systeem.
- ▶ De modaliteiten van loopbaansparen zijn onderworpen aan voorwaarden op **interprofessioneel** niveau zoals **beperkingen** voor de hoeveelheid opgebouwd en opgenomen krediet. We stellen voor om in het bottom-up scenario te starten met een bovengrens van 10 werkdagen voor de jaarlijkse opbouw van krediet en een bovengrens tussen 40 en 60 werkdagen voor de totale spaarpot. Eveneens wordt een beperking voorgesteld voor de kredietopname in de vorm van een geldigheidsduur van 5 jaar. De hoeveelheid opneembaar krediet zou bepaald worden in onderling overleg tussen werknemers en werkgevers. Deze limieten voor de kredietopbouw en -opname worden niet automatisch meegenomen naar het top-down scenario, maar zijn voorwerp van sociaal overleg na een evaluatie van de verkennende fase.

Om deze piste tot stand te brengen, zijn ook enkele **juridische aanpassingen vereist**. Om de tijdselementen van overuren en bijkomende uren te kunnen opsparen, zal de Arbeidswet bijvoorbeeld moeten gewijzigd worden zodat deze uren geen aanleiding geven tot overloon en inhaalrust. Daarnaast zijn er een aantal bepalingen die de wetgeving zal moeten opleggen zoals bijvoorbeeld:

- ▶ Welke wisselkoers naar tijd wordt gehanteerd als geld wordt opgespaard. De wet zal sowieso de (para)fiscale behandeling van deze gespaarde loonelementen moeten vastleggen.
- ▶ De voorwaarde dat een ondernemingscao dient afgesloten te worden om loopbaansparen te implementeren. De werknemer zal ook een individuele overeenkomst tekenen, en dit ten vroegste na het ontstaan van de arbeidsrelatie.
- ▶ De voorwaarde dat het systeem van loopbaansparen moet openstaan voor functies die minstens driekwart van de werknemers vertegenwoordigen.

Naast deze voorgestelde piste, leidt de studie tot een aantal essentiële **basisvoorwaarden voor een haalbaar systeem** van loopbaansparen.

- ▶ Het systeem dient in de eerste plaats te beantwoorden aan een duidelijke **behoefte**. Dit vergt een vragende partij die duidelijk potentieel ziet in het systeem en ervoor op de barricaden staat. Hoewel de regering expliciet de kaart van loopbaansparen trekt, rest er nog onduidelijkheid rond de wenselijkheid van het systeem bij andere partijen zoals de sociale partners en het brede publiek.
- ▶ Daarnaast is het net de identificatie van de behoeften die toelaat om de doelstelling van het systeem scherp te stellen. Een duurzaam systeem van loopbaansparen is pas haalbaar wanneer het een duidelijke **meerwaarde** heeft. Vanuit dat opzicht kan men zich afvragen of het volstaat om werknemers tien dagen per jaar te laten sparen of het totale krediet te laten oplopen tot 'slechts' 40 dagen op interprofessioneel niveau.
- ▶ Een derde voorwaarde die gekoppeld is aan loopbaansparen, betreft de **positionering** van het systeem. Wanneer loopbaansparen als nieuwe regeling geïntroduceerd wordt, verdient het een duidelijke plaats naast andere stelsels, zowel in termen van finaliteit, termijn, etc.
- ▶ Een haalbaar systeem van loopbaansparen is het voorwerp van **sociaal overleg**. Zo kan worden gewaakt over de belangen van werknemers en werkgevers. Het is niet alleen belangrijk om loopbaansparen optioneel te houden voor werknemers maar ook om voldoende af te stemmen met werkgevers zodat het goed functioneren van de onderneming niet in het gedrang wordt gebracht. Zo is het aan de sociale partners op ondernemingsniveau om te beslissen welke bouwstenen (zoals overuren of financiële extralegale voordelen) zij toevoegen aan de basissokkel met extralegale verlofdagen en ADV-dagen.
- ▶ Ondanks de voorziene bewegingsruimte op bedrijfsniveau, dienen een aantal interprofessionele afspraken te worden gerespecteerd over bedrijven en sectoren heen. Zo zijn de voorgestelde plafonds van 10 dagen op te bouwen krediet per jaar en 20 dagen over te dragen krediet wel universeel. Dit creëert **transparantie**, ook al wordt het krediet in verschillende bedrijven op andere manieren opgebouwd.
- ▶ Een systeem van loopbaansparen moet tot slot ook **beheersbaar** zijn, zowel voor de overheid als voor de betrokken organisaties. Dat uit zich bijvoorbeeld in termen van beheer en de betrokken administratie en financiering. Die kosten moeten in verhouding staan tot de ervaren baten.

De studie wordt afgesloten met een bespreking van de geïdentificeerde knelpunten. Zo moet er onder andere aandachtig stilgestaan worden bij de tijdshorizon van het systeem en dient een nauwkeurige monitoring van het systeem uitgevoerd te worden. Het anticiperen en voorkomen van deze knelpunten is een belangrijke laatste stap bij het uittekenen van een systeem van loopbaansparen voor België.