

**Piotr Maleszyk**

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie  
e-mail: piotr.maleszyk@poczta.umcs.lublin.pl

---

## **PORAŻKA *FLEXICURITY*? DUŃSKI RYNEK PRACY W OKRESIE KRYZYSU FINANSOWO-GOSPODARCZEGO**

### **THE FAILURE OF *FLEXICURITY*? DANISH LABOUR MARKET IN TIMES OF FINANCIAL-ECONOMIC CRISIS**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.537.04

JEL Classification: E02, J21

**Streszczenie:** Celem artykułu jest ocena modelu *flexicurity*, w szczególności na podstawie doświadczeń z okresu kryzysu finansowo-gospodarczego. W artykule poszukuje się odpowiedzi na dwa pytania badawcze: jakie są słabości modelu *flexicurity* oraz czy konfiguracja instytucji rynku pracy w Danii okazała się główną przyczyną silnych cyklicznych spadków zatrudnienia w tym kraju? Posługując się statystyczną analizą danych oraz przeglądem literatury wykazano, że większość krytycznych argumentów wobec *flexicurity* nie podważa efektywności duńskiego złotego trójkąta, lecz dotyczy trudności w jego adaptacji do warunków innych państw Unii Europejskiej i zbyt redukcijnego podejścia podczas jej wdrażania. Silne spadki zatrudnienia w Danii były natomiast nie tyle rezultatem konfiguracji instytucji rynku pracy występującej w duńskim modelu *flexicurity*, co raczej rodzaju wstrząsu gospodarczego i nadmiernego wzrostu zatrudnienia w okresie przegrzania koniunktury przed kryzysem.

**Słowa kluczowe:** *flexicurity*, kryzys finansowo-gospodarczy, Dania, rynek pracy.

**Summary:** The article aims to assess the *flexicurity* model, particularly on the basis of experiences of financial-economic crisis. We try to find answers to two research questions: what the weaknesses of *flexicurity* are, and if we should blame *flexicurity* model for strong cyclical employment declines in Denmark. Our statistical analysis and literature studies prove that most arguments against *flexicurity* do not undermine the “Danish *flexicurity* triangle” itself, but refer to difficulties in its transfer to other EU countries, and to reductionists approach to its implementation. Severe employment declines observed in Denmark should not be attributed to the structure of labour market institutions in the Danish *flexicurity* model, but rather to the sources of economic shock and to excessive employment growth during the economic boom before the crisis.

**Keywords:** *flexicurity*, financial-economic crisis, Denmark, labour market.

## 1. Wstęp

Atrakcyjność „duńskiego złotego trójkąta *flexicurity*” polegała na zaoferowaniu możliwości jednoczesnego osiągnięcia korzystnej dla pracodawców wysokiej elastyczności rynku pracy i bezpieczeństwa zatrudnienia pracowników. Perspektywa pogodzenia dwóch, wydawałoby się sprzecznych celów, potwierdzona wysoką efektywnością rynku pracy Danii uważanej wraz z Holandią za prekursorów *flexicurity*, przyczyniły się do uznania tego modelu za główny element Europejskiej Strategii Zatrudnienia i punkt odniesienia dla reform rynków pracy krajów UE. W realizacji *flexicurity* pokładano nadzieję na dostosowanie rynków pracy krajów UE do wyzwań związanych z globalizacją i zmianą technologiczną przy utrzymaniu wysokiego poziomu ochrony socjalnej oferowanej w europejskim modelu społecznym. Model *flexicurity* w okresie kryzysu finansowo-gospodarczego został jednak poddany poważnej próbie. Procesy dostosowawcze zachodzące na rynkach pracy stały się podstawą krytyki tego modelu, a jednym z argumentów jego krytyków był dotkliwy przebieg kryzysu na rynku pracy w Danii.

Celem artykułu jest ocena modelu *flexicurity*, w szczególności na podstawie doświadczeń z okresu kryzysu finansowo-gospodarczego. W artykule poszukuje się odpowiedzi na dwa pytania badawcze: jakie są słabości modelu *flexicurity* oraz czy konfiguracja instytucji rynku pracy w Danii okazała się główną przyczyną silnych spadków zatrudnienia w tym kraju. Realizując cel badawczy, posłużono się statystyczną analizą danych, analizą porównawczą rozwiązań instytucjonalnych oraz przeglądem literatury.

## 2. Model *flexicurity* w Danii

Duński model często określano mianem „złotego trójkąta *flexicurity*”, gdyż składały się na niego trzy komplementarne elementy [Andersen 2006; Viebrock, Clasen 2009; Madsen 2010]. Pierwszym z nich był elastyczny rynek pracy. Wyniki porównań międzynarodowych potwierdzały, że rynek pracy w Danii na tle krajów UE charakteryzował się bardzo wysokim poziomem elastyczności osiągniętym zarówno za sprawą niskiego poziomu prawnej ochrony zatrudnienia, jak i liberalnych regulacji czasu pracy oraz stosowania indywidualnych kont czasu pracy. Na uwagę zasługuje również wysoki poziom elastyczności funkcjonalnej z powszechnym stosowaniem rotacji zadań i największym w UE udziałem pracowników uczestniczących w szkoleniach [Eichhorst i in. 2009, Maleszyk 2016].

Drugim elementem duńskiego modelu było wysokie bezpieczeństwo socjalne. Jego źródłem nie była jednak restrykcyjna ochrona istniejącego zatrudnienia, lecz łatwość znalezienia pracy na dynamicznym rynku pracy o wysokiej stopie przyjęć oraz posiadanie przez poszukujących pracy wymaganych kwalifikacji. Tak rozumiane bezpieczeństwo zatrudnienia było wspierane bezpieczeństwem dochodu dzięki

istnieniu hojnego systemu świadczeń dla bezrobotnych, w którego zarządzanie były zaangażowane związki zawodowe (system gandawski).

Trzecim elementem „trójkąta *flexicurity*” była rozbudowana aktywna polityka rynku pracy, na którą Dania przeznaczająca najwięcej środków (w relacji do PKB) wśród krajów unijnych. Obowiązkowe uczestnictwo w programach aktywizacyjnych i rosnąca – wraz z wydłużaniem czasu trwania bezrobocia – intensywność programów ograniczały problem nadużycia świadczeń dla bezrobotnych. Efektywna aktywna polityka rynku pracy pozytywnie oddziaływała również na dwa pozostałe elementy *flexicurity*: zwiększała elastyczność podaży pracy (rozumianej w kategoriach zdolności przystosowawczych siły roboczej do zmieniającej się struktury popytu na pracę) oraz podnosiła poziom bezpieczeństwa wynikający z pewności znalezienia zatrudnienia.

### 3. Główne kierunki krytyki modelu *flexicurity* w literaturze

Możliwość adaptacji duńskiego modelu do warunków innych krajów była kwestionowana jeszcze przed wybuchem kryzysu finansowo-gospodarczego. Algan i Cahuc [2006] przekonywali, że wprowadzenie i efektywne funkcjonowanie takiej konfiguracji instytucji rynku pracy było możliwe dzięki specyficznym uwarunkowaniom kulturowym. Na tle krajów europejskich Duńczycy charakteryzują się wysokim poziomem uczciwości publicznej, zatem nadużywanie świadczeń oraz uchylanie się od aktywnego poszukiwania pracy należy do rzadkości. Kwestię tę dostrzegał również Andersen [2006], dodając, że utrzymanie *flexicurity* w Danii w warunkach narastającej liczby imigrantów może wymagać zapewnienia silniejszych bodźców do podejmowania zatrudnienia.

Ważnym czynnikiem decydującym o efektywności *flexicurity* w Danii była obecność silnych związków zawodowych. Analizując ewolucję modelu *flexicurity* w tym kraju, Jensen [2017] udowadnia, że czynnikiem powodzenia reform rynku pracy przeprowadzonych w połowie lat 90. była wyjątkowo duża na tle UE akceptacja zasad solidaryzmu społecznego oraz model dialogu społecznego, w którym związki są zorientowane na współpracę i wykazują się daleko idącą gotowością do kompromisu. Zarówno Jensen [2017], jak i Viebrock i Clasen [2009] zauważają także, że wiele rozwiązań godzących cele ekonomiczne (elastyczność) i społeczne (bezpieczeństwo socjalne) w Danii istniało przed reformami z lat 90., a dopiero wraz z reformami dokonano konceptualizacji istniejących rozwiązań, określając je mianem złotego trójkąta *flexicurity*.

*Flexicurity* jest również koncepcją bardzo pojemną, a przez to nieprecyzyjną i niejednoznaczną. Można to traktować zarówno jako jej zaletę, jak i mankament. Zwolennicy *flexicurity*, na czele z Komisją Europejską, uznawali ją za drogowskaz wskazujący na cel, który można osiągnąć na różne sposoby. Takie podejście znalazło odzwierciedlenie w opracowaniu przez Komisję wspólnych zasad *flexicurity* wraz z czterema ścieżkami realizacji tej koncepcji, uwzględniającymi zróżnicowanie ryn-

ków pracy krajów UE [Komisja Wspólnot Europejskich 2007]. Zwolennicy tego kierunku myślenia traktowali *flexicurity* przede wszystkim jako projekt polityczny, którego niedookreśloność może pomóc w zintegrowaniu wielu różnych celów [zob. Bekker 2018]. Krytycy wskazywali natomiast, że ogólność koncepcji utrudniała dobór odpowiednich instrumentów polityki rynku pracy i mierzenie postępów jej wdrażania [Viebrock, Clasen 2009], pozwalając także reprezentacjom pracodawców i pracowników na wysuwanie zupełnie sprzecznych postulatów podpartych ideą *flexicurity* [Burroni, Keune 2011].

Burroni i Keune [2011] dowodzą także, że w proponowanym przez Komisję podejściu do *flexicurity* w niedostateczny sposób uwzględniono złożoność rynku pracy, a myślenie o źródłach elastyczności i bezpieczeństwa było zbyt redukcyjne. Model *flexicurity* dotyczy przede wszystkim krajowej polityki rynku pracy, tymczasem rynek pracy składa się z wielu branż czy regionów różniących się np. poziomem ekspozycji na międzynarodową konkurencję czy stopniem uzwiązkowienia, a wiele subrynków (np. w przekroju zawodowym) charakteryzuje się diametralnie odmiennymi poziomami elastyczności i pewności zatrudnienia. Istotny wpływ na poziom elastyczności i bezpieczeństwa wywierają także układy zbiorowe, zawierane na poziomie sektorów lub branż, grup zawodowych czy regionów. Na przykładzie Holandii Houwing [2010] udowadnia, że wprawdzie krajowe reformy rynku pracy były rzeczywiście ukierunkowane na łączenie elastyczności i bezpieczeństwa, jednak negocjowane sektorowe układy zbiorowe były już wyraźnie zorientowane na zwiększenie elastyczności i uchylały wiele regulacji mających zapewniać bezpieczeństwo pracowników. Burroni i Keune [2011] zwracają także uwagę na różną sytuację osób starszych i młodych na rynku pracy i związaną tym potrzebę dostosowania poziomu elastyczności i bezpieczeństwa do zmian zachodzących w cyklu życia. Redukcyjne spojrzenie na źródła elastyczności i bezpieczeństwa przejawiało się także marginalizowaniem elastyczności wewnętrznej: elastyczności czasu pracy i elastyczności funkcjonalnej. Komisja Europejska rekomendowała wykorzystanie tego rodzaju elastyczności w ramach *flexicurity* dopiero w reakcji na kryzys finansowo-gospodarczy [Council of the European Union 2009].

Największa fala krytyki *flexicurity* odnosiła się do doświadczeń kryzysu finansowo-gospodarczego. W różnych analizach formułowano pogląd, że wdrażanie modelu *flexicurity* przez kraje Unii polegało na zwiększaniu elastyczności bez zapewnienia większego bezpieczeństwa [np. Madsen i in. 2013, European Commission 2013, Bekker 2018]. Podawano przykład, że kraje uznawane za reprezentantów modelu kontynentalnego (Niemcy, Francja, Austria, Belgia), charakteryzujące się dość restrykcyjną ochroną zatrudnienia na tle innych krajów UE, doświadczyły mniejszych spadków zatrudnienia, gdyż wysokie koszty zwolnień skłaniały pracodawców do wykorzystania elastyczności wewnętrznej [Tangian 2010]. Krytykowano nie tylko zmniejszanie ochrony zatrudnienia, lecz także brak woli państw członkowskich do zwiększania nakładów na aktywną i pasywną politykę rynku pracy, które na duńskim rynku pracy odgrywały ważną rolę w zapewnieniu bezpieczeństwa pracowni-

ków. Presja na redukcję wydatków na politykę rynku pracy w krajach UE uwidoczniła się zwłaszcza po roku 2010, gdy wśród celów gospodarczych stabilizacja koniunktury ustąpiła miejsca poprawie sytuacji finansów publicznych. Nawet w Danii w 2010 r. wdrożono plan oszczędnościowy obniżający wydatki na zasiłki dla bezrobotnych oraz ograniczający rolę związków zawodowych w zarządzaniu funduszem dla bezrobotnych, naruszając w ten sposób podstawy modelu *flexicurity* [Madsen 2013; Rathgeb 2017].

Nieefektywność wdrażania modelu *flexicurity* w krajach UE wynikała również z konstrukcji samych reform: przeważająca liczba zmian instytucjonalnych dotyczyła jednej instytucji rynku pracy lub mniejszościowej grupy na rynku pracy, np. młodzieży czy zatrudnionych na umowach czasowych [Boeri 2011]. Tym samym nie uwzględniano interakcji występujących między instytucjami, które odgrywały kluczową rolę w duńskim złotym trójkącie *flexicurity*. Błędem niektórych państw, zwłaszcza tych reprezentujących model śródziemnomorski (Hiszpania, Włochy, Portugalia, Grecja), było zwiększenie elastyczności na obrzeżach rynku pracy przy utrzymywaniu ochrony zatrudnienia pracowników stałych, co pogłębiało dualną strukturę rynku pracy. W tych krajach głównym kierunkiem dostosowań podczas recesji 2008-2009 była redukcja zatrudnienia na umowach czasowych (głównie młodzieży), która przesądziła o silnych cyklicznych spadkach zatrudnienia ogółem.

#### 4. Procesy dostosowawcze na duńskim rynku pracy

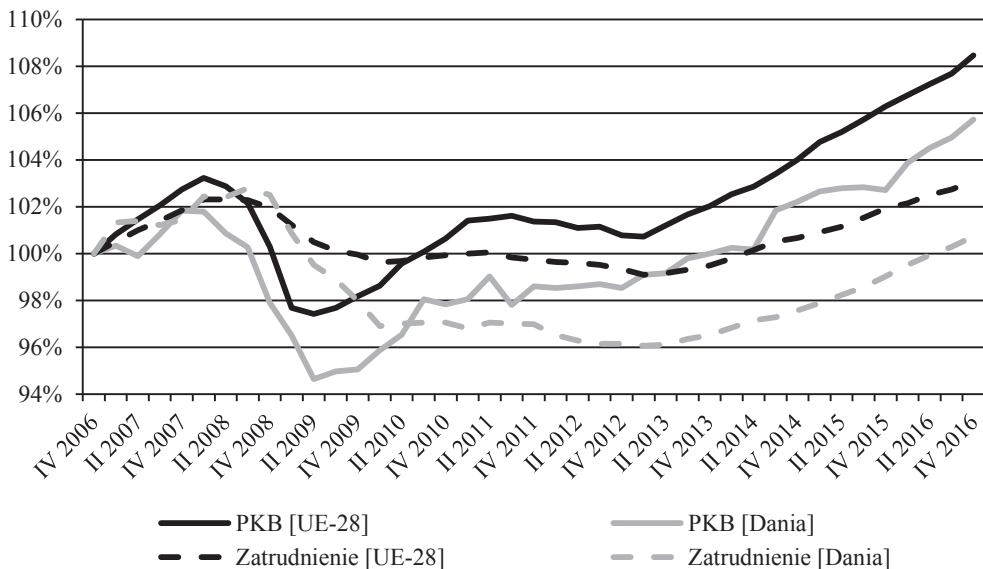
Większość krytycznych argumentów wobec *flexicurity* nie podważa efektywności duńskiego złotego trójkąta, lecz dotyczy trudności w jego adaptacji przez inne kraje UE i zbyt redukcyjnego podejścia podczas jej wdrażania. Ważną kwestią w dyskusji o przyszłości modelu *flexicurity* w UE jest zatem wyjaśnienie roli modelu *flexicurity* w procesach dostosowawczych na rynku pracy Danii.

Duński rynek pracy charakteryzowała silna reakcja zatrudnienia na recesyjne spadki produktu krajowego na tle UE. W okresie recesji 2008-2009 PKB Danii zmniejszył się łącznie o 7,1% (w ujęciu realnym), podczas gdy spadek PKB Unii wyniósł 5,6%. Recesja w Danii doprowadziła do zmniejszenia liczby zatrudnionych o 5,7%, gdy w Unii zatrudnienie zmniejszyło się o 2,6% (por. rys. 1). Wskaźnik elastyczności zatrudnienia względem PKB<sup>1</sup> w Danii wyniósł więc 0,81 przy 0,47 dla całej UE. W drugiej fazie kryzysu Dania także doświadczyła większych niż UE procentowych spadków zatrudnienia, trwających – podobnie jak w UE – do połowy 2013 r.

Recesyjnym spadkom produkcji i zatrudnienia w Danii w latach 2008 i 2009 towarzyszyły łagodne spadki liczby godzin przypadających na pracownika i godzinowej produktywności (rys. 2). Warto dodać, że – biorąc pod uwagę skalę spadków

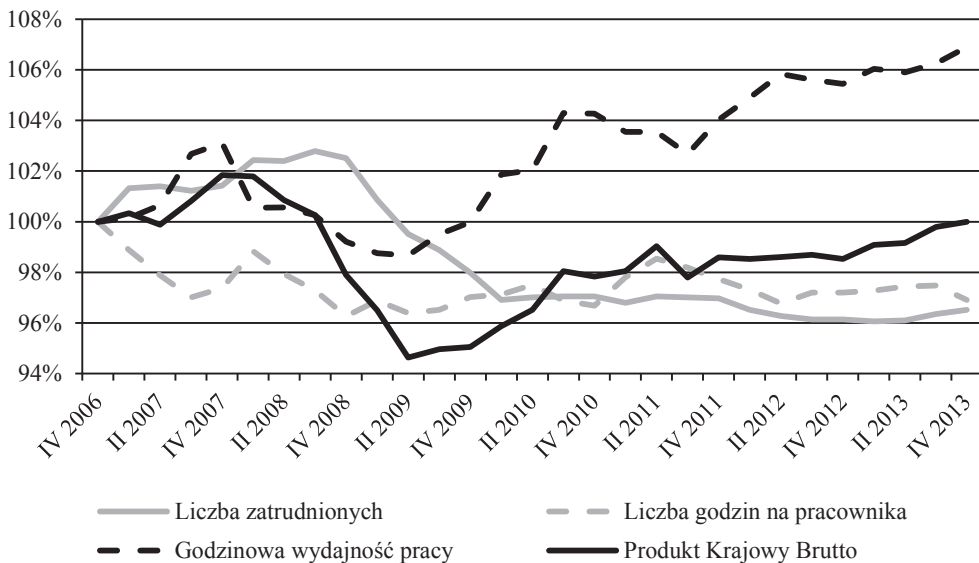
---

<sup>1</sup> Wskaźnik ten obliczono jako iloraz procentowego spadku zatrudnienia między jego najwyższym a najniższym poziomem w okresie 2008-2010 i procentowego spadku PKB podczas recesji 2008-2009.



**Rys. 1.** Dynamika PKB i zatrudnienia w Danii i Unii Europejskiej w okresie I kw. 2007-IV kw. 2016 (IV kw. 2006=100%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat, rachunki narodowe. Dane wyrównane sezonowo.



**Rys. 2.** Dekompozycja zmian PKB Danii w okresie I kw. 2007- IV kw. 2013 (IV kw. 2006=100%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat, rachunki narodowe. Dane wyrównane sezonowo.



produkcji i zatrudnienia – dynamika płac w Danii pozostała dość wysoka: w okresie I kw. 2008-I kw. 2009 płace realnie wzrosły o 2,2%, a dopiero w kolejnym roku zmniejszyły się o 0,6%. Na tej podstawie można stwierdzić, że głównym kierunkiem dostosowań na rynku pracy było wykorzystanie elastyczności zatrudnienia, natomiast rola elastyczności wewnętrznej (tj. elastyczności czasu pracy i elastyczności funkcjonalnej) oraz elastyczności płac okazała się drugorzędna. Mechanizmy dostosowawcze w Danii były więc inne od tych obserwowanych w większości krajów UE (zwłaszcza w krajach modelu kontynentalnego), w których redukcje czasu pracy i przejściowe spadki godzinowej produktywności będące rezultatem przechowywania („chomikowania”) pracowników w znacznym stopniu zamortyzowały negatywny wpływ recesji na liczbę zatrudnionych [Maleszyk 2016].

Po pierwsze, reakcja zatrudnienia na spadki PKB jest uwarunkowana cechami wstrząsu gospodarczego. Lata przedkryzysowego boomu w Danii charakteryzowała narastająca bańka spekulacyjna na rynku nieruchomości i wysokie zadłużenie sektora przedsiębiorstw [OECD 2009]. Dania doświadczyła także systemowego kryzysu bankowego, przy czym powodem utraty płynności banków było finansowanie działalności głównie środkami pozyskiwanymi na międzynarodowych rynkach kapitałowych przy utrzymywaniu niskich współczynników wypłacalności. Główną przyczyną recesji był jednak negatywny szok popytowy wynikający przede wszystkim ze spadku inwestycji prywatnych. Obniżenie relacji eksportu do PKB, mogące stanowić miarę nasilenia negatywnego szoku popytu zagranicznego, okazało się natomiast niewielkie na tle krajów Unii [Maleszyk 2016].

Przedstawione źródła zakłóceń gospodarczych nasilały cykliczne spadki zatrudnienia w Danii. Boeri, Garibaldi i Moen [2012] udowodnili, że uzależnienie przedsiębiorstw i gospodarstw domowych od zewnętrznych źródeł finansowania i wysoka ekspozycja na ryzyko sektora bankowego przyczyniają się do wysokiej wrażliwości rynku pracy na wahania wzrostu gospodarczego. Załamanie w budownictwie, które jest branżą pracochłonną i w dużej mierze opartą na pracownikach o niskich kwalifikacjach, także prowadzi do silnych spadków zatrudnienia, zwłaszcza w sytuacji wysokiego poziomu zadłużenia sektora. Relatywnie dużą wrażliwość zatrudnienia można przypisać również temu, że szok miał charakter wewnętrzny. W krajach o modelu kontynentalnym główną przyczyną recesji było silne, lecz krótkotrwałe załamanie popytu zagranicznego, co wzmacniało bodźce do przechowywania pracowników [Maleszyk 2016].

Po drugie, silne spadki zatrudnienia można wyjaśnić, analizując tendencje na rynku pracy w okresie poprzedzającym wybuch kryzysu gospodarczego. W latach 2007 i 2008 dynamika PKB Danii wyraźnie obniżyła się, jednak towarzyszył temu zaskakująco wysoki wzrost zatrudnienia (rys. 1), a także spadek stopy bezrobocia poniżej 4% i silny wzrost płac. Interpretując te tendencje, można dojść do wniosku, że w warunkach przegrzania koniunktury i niedoborów siły roboczej pracodawcy zwiększali poziom zatrudnienia pomimo spowolnienia wzrostu, nie spodziewając się głębokiej recesji. „Chomikując” siłę roboczą, ograniczali czas pracy i akcepto-

wali obniżenie produktywności pracowników (rys. 2). W momencie wejścia gospodarki w długą i głęboką recesję rezerwy obniżenia czasu pracy i wydajności były już więc w znacznej mierze wykorzystane.

## 5. Zakończenie

Przebieg kryzysu finansowo-gospodarczego na rynkach pracy krajów UE doprowadził do wzmożonej krytyki modelu *flexicurity*. Argumenty oponentów dotyczyły nadmiernej pojemności, a przez to niejednoznaczności modelu, niedoceny złożoności rynku pracy, zbyt redukcyjnego podejścia do źródeł elastyczności i bezpieczeństwa na tym rynku, a także realizacji przez rządy krajów członkowskich fragmentarycznych reform pod szyldem *flexicurity*, bez uwzględnienia interakcji występujących między instytucjami. Można stwierdzić, że eksperci Komisji Europejskiej nie docenili, jak dalece efektywność *flexicurity* na duńskim rynku pracy sprzed kryzysu była uwarunkowana specyficzną konfiguracją formalnych i nieformalnych instytucji rynku pracy w tym kraju.

W okresie kryzysu Dania doświadczyła silnych spadków zatrudnienia, były one jednak nie tyle konsekwencją konfiguracji instytucji rynku pracy, lecz miały swoje źródło w rodzaju wstrząsu gospodarczego i nadmiernym wzroście zatrudnienia w okresie przegrzania koniunktury przed kryzysem. Przebieg kryzysu w tym kraju nie uprawnia więc do ogłoszenia porażki duńskiego modelu *flexicurity*. Znaczącej modyfikacji wymaga natomiast dotychczasowy kierunek europejskiej polityki zatrudnienia w zakresie reform mających łączyć elastyczność i bezpieczeństwo rynku pracy.

## Literatura

- Algan Y., Cahuc P., 2006, *Civic Attitudes and the Design of Labor Market Institutions: Which Countries Can Implement the Danish Flexicurity Model?*, IZA Discussion Papers, no 1928.
- Andersen T.M., 2006, *From Excess to Shortage – Recent Developments in the Danish Labor Market*, [w:] Werding M. (red.), *Structural Unemployment in Western Europe: Reasons and Remedies*, MIT Press, Cambridge, s. 75-101.
- Bekker S., 2018, *Flexicurity in the European Semester: still a relevant policy concept?*, Journal of European Public Policy, no 25, s. 175-192.
- Boeri T., 2011, *Institutional reforms and dualism in European labor markets*, Handbook of labor economics, vol. 4B, s. 1173-1236.
- Boeri T., Garibaldi P., Moen E., 2012, *The Labor Market Consequences of Adverse Financial Shocks*, IZA Discussion Papers, no 6826.
- Burroni L., Keune M., 2011, *Flexicurity: A conceptual critique*, European Journal of Industrial Relations, no 17, s. 75-91.
- Council of the European Union, 2009, *Council Conclusions on Flexicurity in times of crisis*, Luxembourg.
- Eichhorst W., Marx P., Tobsch V., 2009, *Institutional Arrangements, Employment Performance and the Quality of Work*, IZA Discussion Papers, no 4595.



- European Commission, 2013, *Flexicurity in Europe. Final Report*, Brussels.
- Houwing H., 2010, *A Dutch approach to flexicurity? Negotiated change in the organization of temporary work*, rozprawa doktorska, Uniwersytet w Amsterdamie, archiwum internetowe (31.01.2018).
- Jensen P.H., 2017, *Danish flexicurity: preconditions and future prospects*, *Industrial Relations Journal*, no 48, s. 218-230.
- Komisja Wspólnot Europejskich, 2007, *Wspólne zasady wdrażania modelu flexicurity*, Bruksela.
- Madsen P.K., 2010, *Elastyczność i bezpieczeństwo zatrudnienia (flexicurity) w Danii: wzór dla reform rynku pracy w Unii Europejskiej?*, [w:] Bieńkowski W., Radło M. (red.), *Wzrost gospodarczy czy bezpieczeństwo socjalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 59-77.
- Madsen P.K., 2013, *Shelter from the storm? -Danish flexicurity and the crisis*, *IZA Journal of European Labor Studies*, no 2, 6, s. 1-19.
- Madsen P.K., Molina O., Møller J., Lozano M., 2013, *Labour market transitions of young workers in Nordic and southern European countries: the role of flexicurity transfer*, *European Review of Labour and Research*, no 19, s. 325-343.
- Maleszyk P., 2016, *Rynki pracy państw Unii Europejskiej w okresie kryzysu*, UMCS, Lublin.
- OECD, 2009, *OECD Economic Surveys: Denmark 2009*, OECD Publishing.
- Rathgeb P., 2017, *No Flexicurity without trade unions: The Danish experience*, *Comparative European Politics*, no 15, s. 1-21.
- Tangian A., 2010, *Not for bad weather: macroanalysis of flexicurity with regard to the crisis*, ETUI Working Papers, 2010.06.
- Viebrock E., Clasen J., 2009, *Flexicurity and welfare reform: a review*, *Socio-Economic Review*, no 7, s. 305-331.