

DE FLEXIBELE SCHIL, HET KAN ANDERS

TNO innovation
for life

Sarika Verbiest
Linda Koopmans
Wouter van der Torre
Hardy van de Ven
Anneke Goudswaard

› INLEIDING

In Nederland is veel aandacht voor de flexibilisering van de arbeidsmarkt en de impact van flexibele contracten op werkenden, werkgevers en de samenleving. Flexibiliteit is nodig om als organisatie om te kunnen gaan met fluctuaties in de marktvrage en zo te overleven. Dat vraagt om flexibiliteit van het personeel. Voor een deel van de beroepsbevolking vormt het geen probleem om daarin mee te bewegen, maar er bestaan ook risicogroepen onder flexwerkers. Een te grote flexibele schil heeft ook voor werkgevers nadelen. Het maakt het lastiger om de juiste mensen aan de organisatie te binden. Bovendien heeft het effect op de innovatiekracht van organisaties.

Het aandeel werkenden zonder vaste arbeidsrelatie in Nederland stijgt in vergelijking met andere landen in de EU: was in 1990 het aandeel in Nederland lager dan het Europees gemiddelde, anno 2016 is het aandeel fors hoger en stijgend (ec.europa.eu/eurostat). Het komt erop neer dat bijna twee vijfde van de Nederlandse werkzame beroepsbevolking geen vaste arbeidsrelatie heeft: 23% heeft een flexibel contract, 12% werkt als zzp'er en 4% als zelfstandige met personeel (zmp'er) (flexbarometer.nl). Van de werknemers met een flexibel contract wordt 15% via een uitzendorganisatie ingehuurd. De overgrote meerderheid (85%) werft werkgevers zelf. Cijfers van het CPB¹ laten zien dat de groeiende flexibele schil geen tijdelijk fenomeen is en geen gevolg van een ongunstigere economische situatie. De markt zal de problemen dus niet vanzelf oplossen.

Werkgevers in Nederland zijn niet snel geneigd om (nieuwe) medewerkers een vast contract te bieden. Verschillende factoren in de omgeving spelen daarbij een rol, zoals regelgeving (ontslagbescherming, loondoorbetaling bij ziekte). Maar ook globalisering en automatisering maken dat organisaties vaker en sneller moeten veranderen. In het huidige regeerakkoord staan maatregelen opgenomen om vast minder vast te maken en flex minder flex. Het zal zich nog moeten uitwijzen wat het effect van de nieuwe regelgeving zal zijn. Er lijkt ook sprake te zijn van institutionele druk. Organisaties kijken naar gedrag van belangrijke concurrenten en gaan daardoor steeds meer op elkaar lijken. Een flexibele schil lijkt een maatschappelijke norm geworden². Ondanks deze contextfactoren is er wel degelijk ruimte om het anders te doen en dat is ook nodig, gezien de nadelen van de te grote flexibele schil.

In dit white paper leest u welke tools TNO heeft ontwikkeld om gebruik te maken van de ruimte met als doel het hoofd te bieden aan de spanning tussen de flexibiliteitsbehoefte van werkgevers en de duurzame inzetbaarheid van de beroepsbevolking. TNO doet een oproep om actief aan de slag te gaan met alternatieven voor de flexibele schil.

GEBRUIKTE DATABRONNEN

Voor de feiten over de flexibele schil wordt in dit white paper regelmatig verwezen naar de WEA, NEA en ZEA; enquêtes ontwikkeld door TNO en CBS.

- De Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) geeft op basis van een representatieve steekproef informatie over de stand van zaken op het gebied van arbeidsbeleid in organisaties in Nederland, bekeken door de ogen van werkgevers.
- De Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) is een van de grootste periodieke en representatieve onderzoeken naar de werksituatie, inzetbaarheid en gezondheid van werknemers in Nederland bekeken door de ogen van werknemers.
- De Zelfstandigen Enquête Arbeid (ZEA) is ontwikkeld om meer te weten te komen over de werksituatie, inzetbaarheid en gezondheid van zelfstandig ondernemers.

› DE FLEXIBELE SCHIL VANUIT WERKGEVERS-PERSPECTIEF

Een flexibele arbeidsmarkt heeft als voordeel een sterker aanpassingsvermogen van de economie¹. Dat aanpassingsvermogen vindt plaats op organisatieniveau. Flexibiliteit is nodig voor het goed presteren van organisaties³ en kan op verschillende manieren worden verkregen; door de interne organisatie flexibel te maken en door de flexibiliteit extern te organiseren. Werkgevers hebben diverse redenen om een deel van deze flexibiliteit te organiseren door het inzetten van flexibele arbeidsrelaties (een flexibele schil).

TABEL 1. FLEXMOTIEVEN WERKGEVERS (WEA 2016)

Redenen voor het inzetten van werknemers met een flexibel contract [N = 2.707]	
Opvang van pieken in personeelsbehoefte	63%
Opvang van ziekte en verlof van het vaste personeel	42%
Om niet het risico te lopen om te veel personeel in dienst te hebben	33%
Werving van nieuw personeel	26%
Inhuur van specifieke kennis en ervaring	22%
Opvang van ongewenst verloop van het vaste personeel	14%
Om geen werkgeverslasten te dragen voor een deel van het personeel	6%
Omdat het vaste personeel onvoldoende flexibel inzetbaar is	6%
Vanwege een reorganisatie/ krimp (daarom geen vaste contracten meer geven)	5%
Om kwetsbare groepen een kans te geven, maar daarvoor niet alle risico's willen dragen	4%

Het belangrijkste motief van werkgevers om van flexibele arbeidscontracten gebruik te maken is volatiliteit: de behoefte om fluctuaties in de personeelsomvang te kunnen opvangen^{4,5}. Het blijkt dat werkgevers ook flexibele contractvormen inzetten om arbeidsrechtelijke risico's te mijden. 6% van de werkgevers is daarnaast van mening dat het eigen vaste personeel onvoldoende flexibel inzetbaar is en maakt daarom gebruik van flexibele contracten. Dit zou betekenen dat wanneer het vaste personeel flexibeler inzetbaar zou worden, bijvoorbeeld door brede inzetbaarheid te bewerkstelligen, deze werkgevers minder gebruik zouden hoeven te maken van externe flexibiliteit. Een flexibele schil vergroot het aanpassingsvermogen van organisaties, maar bereikt een verzadigingspunt zodra flexibilisering te ver wordt doorgevoerd⁶. Wat te ver is, is per organisatie verschillend.

TABEL 2. REDENEN VAN WERKGEVERS OM GEEN GEBRUIK TE MAKEN VAN FLEXIBELE CONTRACTEN (WEA 2016)

Redenen om geen werknemers met een flexibel contract in te zetten [N = 2.102]	
Voldoende flexibiliteit in het eigen personeel	40%
Weinig variatie in het werkaanbod (geen probleem met piek en ziek)	31%
Omdat de inwerktijd te lang is	22%
Omdat de klanten liever niet hebben dat met flexkrachten wordt gewerkt	12%
Omdat flexkrachten onvoldoende kwaliteit bieden	10%
Strengere wet- en regelgeving voor de inzet van flexibele werknemers	10%
Omdat flexkrachten te duur zijn	9%
Omdat met vertrouwelijke informatie wordt gewerkt	9%
Omdat flexkrachten niet met de kennis naar een ander bedrijf moeten kunnen gaan	5%

De belangrijkste reden voor werkgevers om geen gebruik te maken van flexibele contracten is dat werkgevers voldoende flexibiliteit met het eigen personeel hebben. Interessant is om te bezien hoe die interne flexibiliteit wordt verkregen en of dit uitkomsten biedt voor organisaties die een verzadigingspunt hebben bereikt. Sommige bedrijven kiezen voor vast personeel in plaats van flexibel om de kwaliteit van de dienstverlening³ en de loyaliteit⁷ te verhogen. Over het algemeen vertonen flexwerkers een lagere betrokkenheid dan vaste werknemers^{3,8}. Als werknemers zich minder verbonden voelen met de organisatie en onvoldoende tijd krijgen om de organisatie(processen) te leren kennen, willen of kunnen ze hun kennis en ideeën minder goed inzetten ten behoeve van de organisatie. Organisatiedoelen zoals innovatie kunnen hier onder lijden^{9,10}. Uit onderzoek blijkt dan ook dat kennisintensieve bedrijven minder gebruik maken van flexibele contracten¹¹. Flexwerkers kunnen tot slot als 'te duur' worden gezien als de werkgever kijkt naar de wervings-, selectie- en inwerkkosten en lagere kwaliteit als gevolg van lagere betrokkenheid en gebrek aan ervaring.

Het gaat niet alleen om de omvang van de flexibele schil an sich, maar ook om de wijze waarop werkgevers met flexibele medewerkers omgaan. Het loont om bewust stil te staan bij het inzetten van een flexibele schil. Bewuste keuzes voor flexibiliteit passend bij de strategie van de organisatie kunnen een positief effect hebben op kosten van arbeidsflexibiliteit en de concurrentiepositie¹². Het bieden van uitdagende functies, heldere werkinstructies, ontwikkelmogelijkheden, autonomie aan flexwerkers en opname in de bedrijfscultuur zorgen voor een goede omgang met flexibiliteit. Organisaties die niet goed omgaan met hun flexibele medewerkers behalen een lagere winst en een lagere arbeidsproductiviteit dan organisaties die dat wel doen¹³.

› DE FLEXIBELE SCHIL VANUIT WERKNEMERSPERSPECTIEF

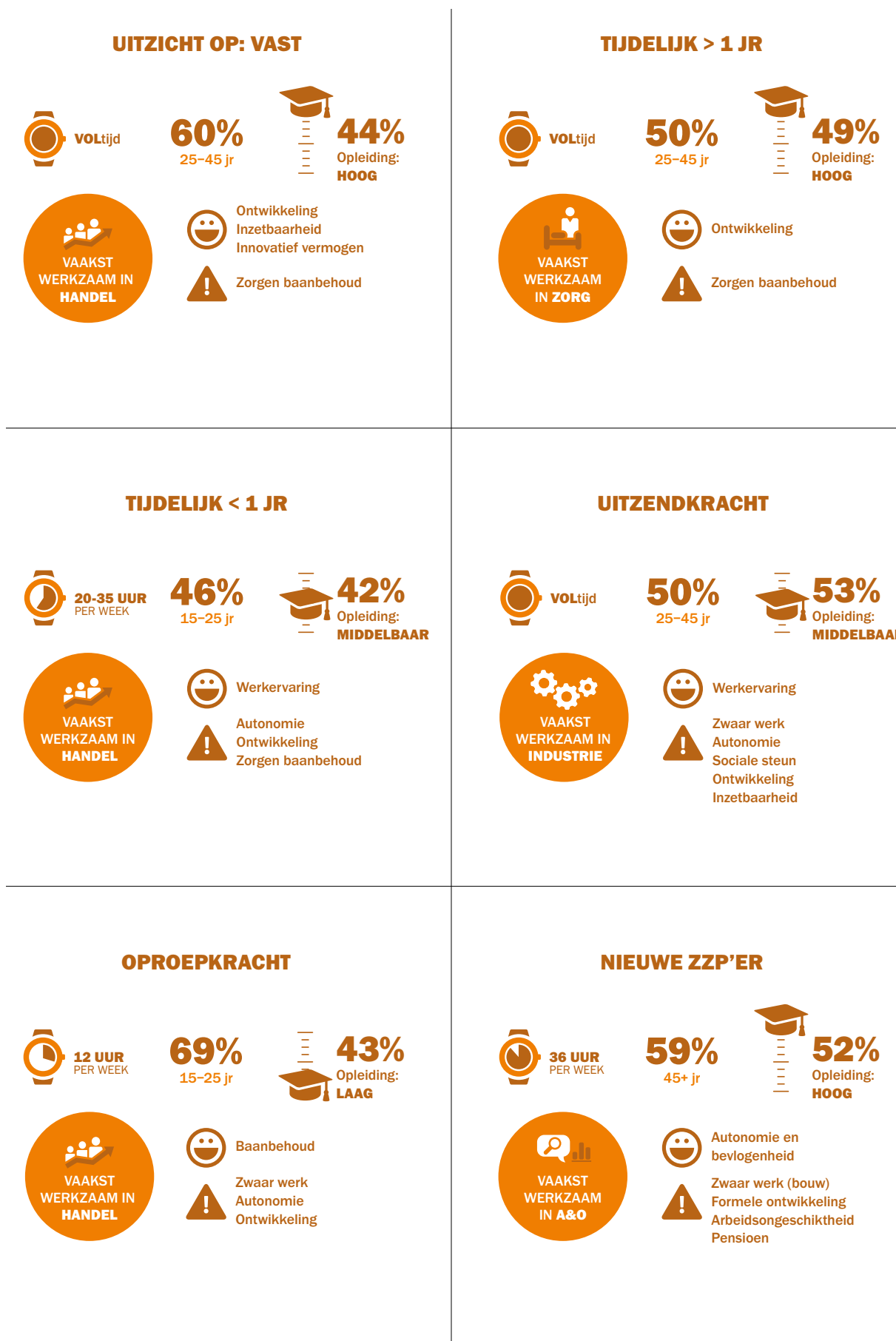
Ook vanuit werknemersperspectief heeft de flexibele schil voor- en nadelen. Veel zzp'ers kiezen bijvoorbeeld bewust voor de vrijheid en het ondernemerschap van het zzp-bestaan³. Een derde van de zzp'ers geeft bijvoorbeeld aan zelfstandige te zijn geworden omdat: "Ik wilde zelf bepalen hoeveel en wanneer ik werk" (ZEA 2017).

Ook voor werknemers kan een flexibele arbeidsrelatie een kans zijn om ervaring en kennis op te doen op verschillende werkplekken, waardoor de employability en veerkracht van werknemers vergroot wordt¹⁴. Het kan leiden tot een uitbreiding van de competenties en van het persoonlijke netwerk. Dit moeten werkgevers en werknemers dan wel bewust vormgeven zodat de flexwerkers ook daadwerkelijk iets nieuws leren en voldoende ruimte krijgen om zich te ontplooien.

Echter, verreweg de belangrijkste reden voor werknemers om onder een flexcontract te werken, is dat het noodgedwongen is⁵. 91% van de werknemers (vast en flex) vindt een vast contract (heel) belangrijk (NEA 2016). Daarnaast geeft ongeveer twee derde van de flexibele werknemers aan dat zij liever een vast dan een flexibel contract willen (Van Heel et al., 2013). Slechts 5% van de werknemers zonder vast contract heeft geen behoefte aan zekerheid (NEA 2016). Het bieden van meer zekerheid aan flexwerkers met innovatieve aanpakken is mogelijk.

RISICOGROEPEN ONDER FLEXWERKERS

In het maatschappelijk debat wordt vaak gesproken over dé flexwerker, als ware het één persoon. Dé flexwerker bestaat echter niet. Er zijn zeer veel typen flexibele werknemers waarvan de werksituatie sterk kan verschillen en waarvoor de flexibele arbeid wel of geen risico vormt. In onderstaande infographic staan de verschillende groepen werkenden naar arbeidsrelatie benoemd met de aspecten waar deze groep in positieve dan wel negatieve zin door opvalt. In onderstaande paragrafen worden de risico's en groepen flexkrachten toegelicht.



FIGUUR 1. KENMERKEN TYPEN FLEXWERKERS (FLEXBAROMETER.NL 2017 TWEDE KWARTAAL, CONTRACTUREN EBB 2017 Q2 EN SECTOR EBB 2015.)

ZWAAR WERK EN ONVEILIGE WERKOMGEVING

Uitzendkrachten, op- en afroepkrachten en zzp'ers doen vaker dan werknemers met een vast contract zwaar werk ([NEA 2016](#), [ZEA 2015](#)). Zwaar werk bestaat uit hoge fysieke belasting en hoge omgevingsbelasting zoals lawaai, stank of gevaarlijk werk. Hierdoor lopen deze groepen verhoogd risico op een ongeval of fysieke overbelasting met fysieke gezondheidsproblemen, ziekte en uitval tot gevolg. Uit de [Arbobalans 2016](#) blijkt dat uitzendkrachten en oproepkrachten vaker een arbeidsongeval met minimaal één dag verzuim hebben dan vaste werknemers. Het blijkt dat bij ernstige ongevallen met uitzendkrachten het vaker voorkomt dat fysieke afscherming ontbreekt dan bij medewerkers in dienst van een bedrijf.

WEINIG VRIJHEID EN SOCIALE STEUN

Autonomie (vrijheid) en sociale steun vormen een buffer om met psychosociale belasting om te kunnen gaan. Met name tijdelijke medewerkers met een contract van minder dan 1 jaar, uitzendkrachten en oproep- en invalkrachten hebben te maken met minder autonomie dan andere typen contracten ([NEA 2016](#)). Uitzendkrachten die weinig autonomie ervaren en laag zijn opgeleid ervaren meer burn-out-klachten (analyses op de [NEA 2015](#)). Uitzendkrachten ervaren ook minder sociale steun van hun leidinggevend en collega's ([NEA 2016](#)). Flexibel en weinig autonoom werk neemt stevig toe onder jongeren¹⁵. Zij zien zich gedwongen flexibel werk onder hun niveau aan te nemen en lopen risico hierin te 'blijven hangen'.

WEINIG ONTWIKKELMOGELIJKHEDEN

Werknemers met korte tijdelijke contracten, uitzendkrachten en oproep-/invalkrachten hebben minder leer- en ontwikkelmogelijkheden dan vaste werknemers, zowel formeel (zoals deelname aan door de werkgever betaalde opleidingen) als informeel (zoals het uitvoeren van leerrijke taken, voldoende variatie en complexiteit in taken, of leren van collega's) ([NEA 2016](#)). Door de beperkte leer- en ontwikkelmogelijkheden hebben ze minder kans om in de toekomst een opstap te maken naar een betere baan. Nieuwe zzp'ers hebben tevens minder formele ontwikkelmogelijkheden, maar juist meer informele ontwikkelmogelijkheden dan vaste werknemers¹⁶.

LAGE WERKZEKERHEID

Flexwerkers ervaren minder werk- en inkomenszekerheid dan vaste werknemers ([NEA 2016](#)). Flexwerkers en zzp'ers weten vaak niet wanneer en hoeveel zij gaan werken. Met name voor uitzendkrachten en oproep- en invalkrachten geldt dat zij vaak pas korte tijd van tevoren (soms pas een paar uur of paar dagen van tevoren) weten óf en hoeveel zij werken en daarmee of en hoeveel inkomen ze zullen hebben. Voor bijna alle flexwerkers is onzeker of zij in de toekomst nog wel werk zullen hebben. Uit CBS data¹⁷ blijkt dat 44% van de flexwerkers die binnen vijf jaar flexwerker-af zijn, werkloos is geraakt.

LAGER INKOMEN

De inkomens van werknemers met een flexibel contract zijn gemiddeld lager dan die van vaste medewerkers. Voor een aanzienlijk deel heeft dit te maken met verschillen in bijvoorbeeld gewerkte uren, leeftijd en bedrijfstak. Maar ook gecorrigeerd voor dergelijke verschillen liggen de inkomens onder die van vaste werknemers¹⁸. In 2014 lag het gemiddeld bruto-jaarinkomen van medewerkers met een tijdelijk contract van korter dan een jaar bijvoorbeeld op 56% van dat van vaste werknemers. De 'nieuwe' zzp'er (die diensten aanbiedt i.p.v. producten) heeft wel een vergelijkbaar inkomen als de vaste medewerker. Echter, moeten zzp'ers hiervan wel zelf zorgdragen voor de pensioenopbouw en zijn zij vaak niet verzekerd voor arbeidsongeschiktheid¹⁹ (ZEA 2017).

› IMPACT OP DE SAMENLEVING

De risico's voor specifieke groepen flexwerkers kosten de samenleving geld. Dit komt onder andere door het verhoogde risico op gezondheidsklachten. De relatief hoge fysieke belasting en omgevingsbelasting vergroten de kans op het krijgen van een beroepsziekte (ziekte veroorzaakt door het werk). Uitzendkrachten en oproep- en invalkrachten lopen een groter risico op stress en burn-out met gezondheidsproblemen tot gevolg. De mindere inkomens- en werkzekerheid leidt daarnaast tot een verminderde gezondheid en welzijn²⁰. Eerder ervaren werkonzekerheid kan zelfs jaren na dato nog leiden tot verminderd welzijn²¹. Uiteindelijk leidt dit tot uitval van een deel van de beroepsbevolking die vervolgens een beroep doen op het sociale zekerheidsstelsel. Daarnaast moet de beroepsbevolking langer doorwerken. Dit doet het belang van duurzame inzetbaarheid van de gehele beroepsbevolking (vast en flexibel) toenemen zodat zij gezond, vitaal en productief deel kunnen nemen aan (betaalde) arbeid tot de pensioengerechtigde leeftijd.

Meer dan een vijfde van de werknemers in de flexibele schil van de arbeidsmarkt wisselt haar tijdelijke baan af met perioden van werkloosheid, met name uitzendkrachten²². Zij stromen daarom veel vaker in de WW en bijstand dan vaste werknemers. Ondanks een gemiddeld kortere uitkeringsduur en een gemiddeld lagere uitkeringshoogte, leggen flexibele werknemers uiteindelijk een hoger beslag op de sociale zekerheid²³. Ook het gebrek aan verzekering en pensioenopbouw van een deel van de zzp'ers kan op een langere termijn probleem voor de samenleving vormen.

Het feit dat flexibele werknemers een lager inkomen hebben dan vaste medewerkers heeft een effect op de economie. Immers, hoe minder mensen verdienen, hoe minder zij kunnen uitgeven. Daarnaast worden langere termijn beslissingen, zoals het kopen van een huis en/of het krijgen van kinderen, minder snel gemaakt door werkenden met een flexibel contract³. Gemiddeld genomen kiezen vrouwen met een flexcontract minder snel voor gezinsuitbreiding²⁴. Ook heeft de toename van zzp'ers impact op de innovatiekracht van Nederland. Veel zzp'ers verrichten routinetaken en willen blijven doen wat ze doen²⁵.

Kortom, wat betreft de risicogroepen binnen de flexibele schil is de impact op de samenleving aanzienlijk. Daarom is het van belang de ruimte te benutten om te komen tot een gezonde flexibele schil.

› EEN GEZONDE FLEXIBELE SCHIL

Op basis van nieuwe inzichten kan er toegewerkt worden naar ‘gebalanceerde flexibiliteit’. Dit vraagt aandacht voor de behoefte aan flexibiliteit van organisaties én voor het welzijn en de duurzame inzetbaarheid van alle werkenden (vast en flexibel). Hoe is dit te bereiken? Dit kan in drie stappen:

- 1) Dring de externe flexschil waar mogelijk terug
- 2) Werk samen voor duurzame banen
- 3) Draag zorg voor alle werkenden, vast en flex

1. DRING DE EXTERNE FLEXSCHIL WAAR MOGELIJK TERUG

Gebalanceerde flexibiliteit is een goed evenwicht tussen de behoefte aan flexibiliteit van organisaties en het welzijn en duurzame inzetbaarheid van alle werkenden. Dit kan ten eerste bereikt worden door de externe flexschil waar mogelijk terug te dringen in twee stappen:

- 1) De flexbehoefte dempen door een strategische planning.
- 2) Het interne flexvermogen van de organisatie verhogen.

DEMP DE FLEXBEHOEFTE

Stap 1 is de zogenaamde bronaanpak: het proberen te dempen van de flexibiliteitsbehoefte. Bedrijven met een heldere strategische planning hebben ook meer inzicht in de flexbehoefte van het bedrijf door het jaar heen. In een strategische planning moeten ook de pieken en dalen worden ingeschat. Uiteraard is dit afhankelijk van de voorspelbaarheid van de fluctuaties in het werk. Veel bedrijven geven aan dat hun markt lastig te voorspellen is. Toch biedt de kennis over de fluctuaties in het verleden veel inzicht in de gangbare patronen en vaak kan het tijdig betrekken van de werkvloer ervoor zorgen dat pieken makkelijker kunnen worden opgevangen. Twee derde van de bedrijven geeft aan dat de variatie in het werkaanbod (redelijk) voorspelbaar is²⁶. Wanneer moet er opgeschaald worden als gevolg van de productievraag en wijzigingen daarin? Wat zijn de oorzaken van de fluctuaties in het werk? Kunnen die wellicht weggenomen worden of worden gedempt? Is er bijvoorbeeld voldoende afstemming tussen de verkoop afdeling en de productie zodat de werkprocessen tijdig kunnen worden aangepast? Kunnen er bewust nieuwe klanten of producten worden geworven met een tegengesteld patroon, zodat niet alle pieken samenvallen?

Een voorbeeld is een afvalinzamelingsbedrijf dat drie gemeenten als klant heeft en die alle drie op dezelfde dag het afval ingezameld willen hebben. Door met die gemeenten in gesprek te gaan en te vragen of het afval op verschillende dagen kan worden ingezameld, kunnen de pieken in het werk afgevlakt worden en wordt het werk beter verspreid over de week. Dit verkleint de flexbehoefte.

Pas na het in kaart brengen van de flexbehoefte en het eventueel wegnemen van oorzaken is het logisch om na te denken of er flexibele arbeid nodig is en hoe die er dan uit moet zien. TNO kan organisaties helpen bij het stellen van een 'Flex Diagnose', door in kaart te brengen waar de behoefte aan flexibiliteit vandaan komt, de mogelijkheden om dit te dempen te onderzoeken en een overzicht van het huidige flexvermogen van de organisatie te geven. Hierdoor krijgt het bedrijf meer inzicht in waar nog verbetermogelijkheden zijn. Dat kan gaan om de marktstrategie, de werkprocessen, maar ook in de wijze waarop het vaste personeel flexibel wordt ingezet. Vervolgens kan TNO adviseren bij de keuze voor een passende mix aan flexmaatregelen.

VERGROOT HET INTERNE FLEXVERMOGEN

Wanneer er inzicht is in de flexbehoefte van het bedrijf, kan het bedrijf kijken hoe in deze flexbehoefte voorzien kan worden. Flexibele contracten zijn slechts één van de vele mogelijkheden om als bedrijf flexibel te zijn. TNO laat in 'Gebalanceerde Flexibiliteit' tal van innovatieve alternatieven van flexibel organiseren zien. Hierbij zijn werkgevers flexibel en wordt tegelijkertijd het welzijn van de werknemers gewaarborgd. Zo kunnen met brede inzetbaarheid van het vaste personeel pieken en dalen op verschillende werkplekken/afdelingen worden opgevangen. Brede inzetbaarheid is geschikt als er sprake is van variatie in het werk of in producten, waarvoor andere competenties worden gevraagd, of als de pieken en dalen over de afdelingen heen variëren. In plaats van personeel in te huren op de ene afdeling, terwijl het op de andere afdeling rustig is, kunnen mensen dan over verschillende werkplekken of afdelingen heen worden ingezet. Daarvoor is het wel nodig om inzichtelijk te hebben welke competenties de werknemers in huis hebben en wat zij in potentie verder kunnen ontwikkelen.

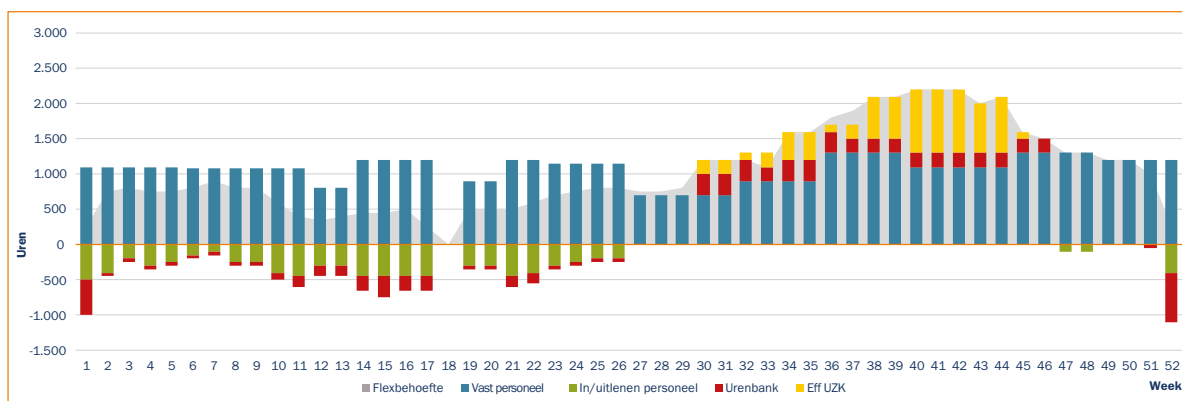
COMPETENTIEMATRIX

Een productiebedrijf wil in kunnen spelen op de potentiële groei van de markt, maar wilde daarvoor haar flexibele schil niet uitbreiden. Het bedrijf heeft behoefte aan goed gekwalificeerd personeel en wil de bedrijfsspecifieke kennis niet 'weggeven' aan flexkrachten. Het bedrijf heeft met ondersteuning van TNO een competentie-matrix gemaakt en ingevuld, waarin de kennis en vaardigheden van het vaste personeel in kaart is gebracht met daarbij de potentie om (nieuwe) kennis en vaardigheden (verder) te ontwikkelen. Zo kunnen zij de brede inzetbaarheid van het personeel faciliteren en aan laten sluiten bij de groei van het bedrijf.

Bedrijven kunnen ook gebruik maken van flexibele werktijden, als het gaat om het opvangen van pieken in het werk. Zo kan een urenbank een manier vormen om meer mensen in te zetten als het druk is en minder als het rustig is. Bij een urenbank werken medewerkers een gemiddeld aantal uur per maand, krijgen ze een vast salaris, maar kan de werkelijke werktijd variëren.

INTERN FLEXVERMOGEN VERGROTEN MET FLEXIBELE WERKTIJDEN

In figuur 2 ziet u hoe een jaarplanning eruit kan zien waarin gebruik wordt gemaakt van een combinatie van flexibele werktijden, collegiale in- en uitleen en flexibele contracten. Ten eerste is de behoefte aan personeel voor het hele jaar, met pieken en dalen, in kaart gebracht door TNO in samenwerking met het bedrijf. Vervolgens is gekeken hoe dit opgevangen kan worden met het vaste personeel. Bij een overcapaciteit van vast personeel in de dalen van de productievraag (eerste helft van het jaar) is dit opgevangen met het uitlenen van het vaste personeel aan andere afdelingen/collega-organisaties (brede inzetbaarheid). Daarnaast werkt dit bedrijf met een urenbank waarbij de vaste medewerkers minder werken in de rustige periode en meer in de drukke periode (flexibele werktijden). Gemiddeld werken ze daarmee het aantal uur per week dat in hun contract staat (met bijbehorend inkomen). Uiteraard wordt de arbeidstijdenwet daarbij niet overschreden. Als laatste stap worden op de piekmomenten die niet met het vaste personeel zijn op te vangen uitzendkrachten ingezet.



FIGUUR 2. VOORBEELD JAARPLANNING

2. WERK SAMEN VOOR DUURZAME BANEN

Uiteraard kunnen niet alle pieken in het werk worden gedempt of met het interne personeel worden opgevangen. Er zal seizoensarbeid blijven bestaan. Om toch duurzame werkgelegenheid te bieden voor de werkenden die deze pieken opvangen (met name de eerder genoemde risicogroepen), is meer samenwerking tussen bedrijven nodig. Organisaties kunnen veel meer over de grenzen van hun eigen organisatie heen kijken in het vormgeven van arbeidsflexibiliteit¹⁴. Zo zijn bij een goed georganiseerde arbeidspool deelnemende werkgevers ervan verzekerd dat op de piekmomenten de juiste mensen aanwezig zijn en dat deze mensen na een dalperiode ook weer terugkeren. Dat scheelt werving, selectie en inwerktijd. De werkenden kunnen in vaste dienst van de arbeidspool komen indien voldoende bedrijven met verschillende pieken en dalen bij de arbeidspool zijn aangesloten. Een arbeidspool opzetten met externe partners is vaak een lastige opgave, daarom heeft TNO de succesfactoren voor dergelijke samenwerking aan de hand van praktijkvoorbeelden in kaart gebracht, een checklist ontwikkeld²⁷ en TNO kan helpen bij de opzet van nieuwe samenwerkingsverbanden. Zo blijkt het hebben van verenigbare doelen een succesfactor.

TWEE DOELEN EN EEN WIN-WIN SITUATIE

Een flexpool in het Zuiden van het land richt zich op de doelgroep met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Ze zetten instrumenten zoals functiecreatie en jobcarving in om werk beter passend te maken op het aanbod van deze mensen. Zij benaderen werkgevers in de regio die openstaan voor medewerkers met achterstand tot de arbeidsmarkt, maar niet het werkgeversrisico willen dragen van de huidige Wet werk en zekerheid. De flexpool biedt hen flexibiliteit in ruil voor een arbeidsplek waar iemand kan groeien in zijn of haar arbeidsvermogen en loonwaarde.

3. DRAAG ZORG VOOR ALLE WERKENDEN, VAST EN FLEX

Daar waar bedrijven flexkrachten inzetten is het in het kader van goed werkgeverschap van belang dat er ook aandacht besteed wordt aan een goed arbobeleid, duurzame inzetbaarheid en zeggenschap. Dit geldt met name voor de risicogroepen; laag opgeleide uitzendkrachten, oproepkrachten, werknemers met een tijdelijk contract korter dan een jaar en bepaalde groepen zzp'ers. De investering in flexibele medewerkers levert werkgevers een duurzame relatie met hen op. Dit vergroot het commitment en de bereidheid van de flexibele werkers om zich extra in te zetten voor het bedrijf²⁸.

ZORG VOOR GOED ARBOBELEID VOOR IEDEREEN

De arbozorg die in bedrijven is geregeld, bereikt lang niet altijd het voltallige personeel. Goed arbobeleid voor iedereen houdt bijvoorbeeld in dat ook flexwerkers de juiste beschermende middelen krijgen, veiligheidsinstructies- en trainingen en functioneringsgesprekken. De tijdelijkheid van de arbeidsrelatie of de onregelmatigheid van het contact kan ervoor zorgen dat training en instructie op het terrein van veiligheid niet plaatsvindt. Angst om niet meer opgeroepen te worden of angst voor baanverlies kan tevens maken dat flexkrachten onveilige of ongezonde werksituaties niet aan durven kaarten. Als er sprake is van een uitzendcontract kunnen de inlener en de uitzendorganisatie heldere afspraken maken over rollen en verantwoordelijkheden omtrent het arbobeleid.

GOED ARBOBELEID VOOR UITZENDKRACHTEN: TWEE VOORBEELDEN

1. Een productiebedrijf zet uitzendkrachten in bij haar productielijnen. Het bedrijf maakt gebruik van een inhouse vestiging van een uitzendbureau en wordt zo ontzorgd als het gaat om het inwerken en begeleiden van de uitzendkrachten. Ook draagt het uitzendbureau zorg voor het invullen van een arbo-checklist voor uitzendkrachten. Oudere werknemers kunnen ontzien worden van nachtdiensten. Dat geldt ook voor oudere uitzendkrachten.

2. Een bedrijf in de financiële dienstverlening zet in haar callcenter uitzendkrachten in. Het bedrijf en het uitzendbureau trekken op als partners als het gaat om de zorg voor de uitzendkrachten. Uitzendkrachten hebben toegang tot dezelfde preventie arbo dienstverlening als de vaste krachten en alle faciliteiten in het gezondheidsbeleid zijn ook voor uitzendkrachten beschikbaar. Als het gaat om curatieve zorg is de arbo dienst van het uitzendbureau verantwoordelijk.

Omdat flexkrachten bij verschillende organisaties werken is het belangrijk dat informatie op een andere manier toegankelijk wordt gemaakt en flexkrachten meer de eigen regie krijgen over hun veiligheid en gezondheid. Denk aan het ontwikkelen van een app voor flexkrachten waarmee ze op risico's worden gewezen door het profiel van een inlener te laden en zelf risico's kunnen signaleren en delen en advies krijgen over wat met deze risico's te doen.

INVESTEER IN DUURZAME INZETBAARHEID VAN FLEXWERKERS

Een ander middel om duurzaam inzetbaar te blijven is het op peil houden of het ontwikkelen van vakkennis en vaardigheden²⁹. Ook wel beschreven als 'een leven lang leren'. Er bestaat een algemene noodzaak voor ontwikkeling van medewerkers, vast of flexibel. De OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) identificeerde onlangs dat Nederland dient te investeren in leerrijke werkplekken en lerende organisaties³⁰. De komende jaren investeert TNO in kennisontwikkeling op dit vlak. Door ook te investeren in de vakkennis en vaardigheden van flexwerkers blijft hun toegevoegde waarde voor de arbeidsmarkt op peil en is en blijft er voldoende gekwalificeerd personeel beschikbaar. Uit onderzoek blijkt dat investeren in de opleiding van flexwerkers niet alleen een positief effect heeft op hun eigen werkprestatie, maar ook op werkprestatie van hun (vaste) collega's. Dit pleit voor een gelijk opleidingsbeleid voor flexwerkers en vaste medewerkers³¹.

Het op peil houden of het ontwikkelen van vakkennis en vaardigheden van kwetsbare flexwerkers kan door hen meer formele- en informele ontwikkelmogelijkheden in het werk te bieden. Formeel leren, zoals deelname aan cursussen op het werk (functie specifiek of loopbaangericht), zou in de arbeidsvoorwaarden van flexwerkers opgenomen kunnen worden. Informeel leren op het werk voor flexwerkers, met name laagopgeleide, moet ook vanzelfsprekender worden. Bijvoorbeeld door hen bewust nieuwe taken of meer uitdaging aan te bieden, hen mee te laten lopen met een ervaren collega, of hen regelmatig feedback te geven en te vragen op hun presteren. Het aanbieden van leerrijke taken is goed voor de inzetbaarheid van flexkrachten en daarmee voor hun arbeidsmarktpositie. In het volgende filmpje (youtu.be/HZeQpLQ_ViY) kunt u zien hoe dit in pilots is vormgegeven.

CREËER BETROKKENHEID BIJ FLEXWERKERS

Nu een steeds groter aandeel van de werkenden flexwerkers betreft, neemt het belang om hen te betrekken toe. (Mede)zeggenschap van werkenden draagt sterk bij aan het succes van de organisatie. Overleg tussen werkgever en werknemers levert namelijk draagvlak op voor veranderingen in de organisatie. Als flexwerkers medezeggenschap hebben, neemt hun betrokkenheid bij de organisatie sterk toe³². Het betrekken van alle werkenden bij de besluitvormingsprocessen draagt tevens bij aan het innovatievermogen³² en aan de organisatieprestaties³³. Hoe kan de zeggenschap van flexwerkers worden vormgegeven? Dat kunt u lezen in de TNO publicatie 'Zeggenschap voor flexwerkers' waarin goede voorbeelden staan opgenomen die laten zien hoe zeggenschap formeel georganiseerd kan worden, maar vaak ook al simpel te realiseren is.

HET BETREKKEN VAN ZZP'ERS³⁴

Aannemersbedrijf Kesselaar & Zn B.V. in Alkmaar werkt veel met zzp'ers en betreft die bij de werkvoorbereiding en het werkoverleg met de vaste medewerkers. Daardoor kan het bedrijf de planning en de kwaliteitsdoelen realiseren en een beroep doen op een pool van zzp'ers die er graag werken en meer geneigd zijn te helpen bij eventuele problemen van de organisatie.

› AAN DE SLAG MET DE ALTERNATIEVEN

De flexibele schil heeft een functie, maar de nadelen van de flexibele schil zijn nu te groot, voor werkgevers, werknemers én de samenleving. Er zijn voldoende mogelijkheden om de nadelen aan te pakken! TNO ontwikkelt hiervoor innovatieve oplossingen en instrumenten in co-creatie met stakeholders en roept sociale partners, sectororganisaties, fondsen en beleidsmakers op om samen aan de slag te gaan met de alternatieven voor de flexibele schil. TNO zoekt partners die willen experimenteren met nieuwe concepten op het vlak van:

- Het vergroten van de interne flexibiliteit, zoals de ontwikkeling van tools voor flexibele, innovatieve en lerende organisaties;
- Regionale samenwerking voor duurzame banen;
- De eigen regie van flexkrachten vergroten bij veilig en gezond werken;
- Onderzoek naar haalbaarheid en effectiviteit van meerjarencontracten, zoals door diverse experts is geopperd in de maatschappelijke discussie.

Nederland kan werken aan gebalanceerde flexibiliteit op de arbeidsmarkt met aandacht voor de behoefte aan flexibiliteit van organisaties en voor het welzijn en de duurzame inzetbaarheid van werkenden, want de mogelijkheden zijn er.

REFERENTIES

- 1 CPB Maco-economische verkenning 2017. <https://www.cpb.nl/publicatie/maco-economische-verkenning-mev-2017>
- 2 Dekker, F. (2017). De flexibele onderneming: een kwestie van competitie én imitatie. *Beleid & Maatschappij*, aflevering 2, 2017.
- 3 WRR. Voor de zekerheid: de toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid, 2017.
- 4 Van Heel, P.D., De Wit, J. & Buren, D. van, (2013). *Contractvormen en motieven van werkgevers en werknemers*. Rotterdam: Ecorys.
- 5 Dynamiek op de Nederlandse Arbeidsmarkt 2015, TNO/CBS. http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub_id=100313&att_id=4911
- 6 Ji, Y., J. Guthrie en J. Messersmith (2014) 'The tortoise and the hare: the impact of employment instability on firm performance', *Human Resource Management Journal* 24, 4: 355-373.
- 7 NRC, Hier krijg je direct een baan voor onbepaalde tijd, 3 oktober 2017. <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/10/03/het-is-een-verlengde-proeftijd-geworden-13306570-a1575721>
- 8 Biggs, D., & Swailes, S. (2006). Relations, commitment and satisfaction in agency workers and permanent workers. *Employee Relations*, 28(2), 130-143.
- 9 Preenen, P. T. Y., Vergeer, R. A., & Goudswaard, A. (2013). "Kan arbeidscontractflexibiliteit samengaan met innovatie?" In Van Gaalen, R., Goudswaard, A., Sanders, J., & Smits, W., *Dynamiek Nederlandse Arbeidsmarkt (DNA), deel 2; de focus op flexibilisering*. Den Haag/Heerlen: CBS, pp. 83-97.
- 10 Preenen, P. T. Y., & Verbiest, S. (2015). "De relatie tussen inzet van flexmedewerkers en innovatie: Het gaat niet om hoeveel, maar om hoe." In Chkalova, K., Goudswaard, A., Sanders, J., & Smits, W., *Dynamiek Nederlandse Arbeidsmarkt (DNA), deel 3; de focus op flexibilisering*. Den Haag: CBS, pp. 87-113.
- 11 Dekker, F.P.S. & Koster, F. (2017). *Personeelstrategieën in Nederland: Verklaringen voor verschillen in flexibiliteit en loopbaanontwikkeling op de werkplek*. Mens en Maatschappij, 92 (2), 153-174.
- 12 Verbiest, S., Torre, W. van der, Schous, F., Ven, H. van de, Osinga, D., Koot, S., Preenen, P., Putnik, K. & Goudswaard, A. (2015). *Gebalanceerde flexibiliteit: 10 voorbeelden uit de praktijk*. Leiden: TNO.
- 13 Ven, H. van de, Putnik, K., Preenen, P. T. Y., Runherd, J., Schous, F., & Goudswaard, A. (2015). *Werknemers en werkgevers perspectieven op flexibele arbeid: Trends en stand van zaken*. Leiden: TNO.
- 14 Goudswaard, A. (2015). *Nieuwe arbeidsverhoudingen in de polder. Hoe bedrijven en regio samen op kunnen trekken bij het versterken van vakmanschap en duurzame economische groei*. Lectorale rede bij de aanvaarding van het lectoraat nieuwe arbeidsverhoudingen aan de Hogeschool Windesheim Flevoland te Almere op vrijdag 13 november 2015.
- 15 *Dynamiek op de Nederlandse Arbeidsmarkt 2017*, TNO/CBS. http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil_id=193
- 16 Torre, W. van der & Dirven, H.J. (2016). CBS-berichten: Duurzame inzetbaarheid van zelfstandig ondernemers zonder personeel. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 32(3), 240-247.
- 17 <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/12/een-op-de-tien-is-langer-dan-vijf-jaar-flexwerker>.
- 18 CBS 2016. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/44/grote-inkomensverschillen-tussen-flexwerkers>
- 19 SCP, 2014. *Bevrijd of beklemd? Werk, inhuur, inkomen en welbevinden van zzp'ers*.
- 20 Witte, H. de, Pienaar, J., & Cuyper, N. de, (2016). Review of 30 Years of Longitudinal Studies on the Association Between Job Insecurity and Health and Well Being: Is There Causal Evidence?. *Australian Psychologist*, 51(1), 18-31.
- 21 Barrech A, Baumert J, Emeny RT, Gündel H, Ladwig K-H. Mid-life job insecurity associated with subjective well-being in old age – results from the population based MONICA/KORA study. *Scand J Work Environ Health*. 206;42(2):170-174.
- 22 Drongelen, A. van, Ven, H. van de, Putnik, K., Smits, W., Eekhout, I., Bossche, S. van de, & Goudswaard, A. (2017). *Determinanten van veel voorkomende loopbaantrajecten van flexwerkers*. Paper Nederlandse Arbeidsmarkttag 12 oktober 2017, Utrecht.
- 23 SEO (2013). *De sociaal economische situatie van langdurig flexibele werknemers*. http://www.seo.nl/uploads/media/2013-09_De_sociaaleconomische_situatie_van_langdurig_flexibele_werknemers.pdf
- 24 CBS 2017. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/39/vrouwen-met-flexbaan-minder-vaak-moeder>
- 25 Liebregts, W. (2016). Why it's wrong to aim at increasing (solo) self-employment levels. <http://www.projectfires.eu/blog/solo-self-employment-levels/>
- 26 Verbiest, S., Goudswaard, A. & Wijk, E. van, (2014). *De Toekomst van Flex*. TNO/ABU.
- 27 Verbiest, S., Torre, W. van der & Zetten, M. van, (2017). *Het vergt een boel, zo'n pool. Succesfactoren voor arbeidspools*. Paper Nederlandse Arbeidsmarkt Dag 2017, 12 oktober Utrecht. http://www.arbeidsconferentie.nl/uploads/submission/document_1/170/Verbiest__van_der_Torre_en_van_Zetten__succesfactoren_voor_arbeidspools.pdf
- 28 Dekker, F. & Beer, P. de, (2015). *Flexibele arbeid en het HRM-beleid van werkgevers*. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 1-14.
- 29 Blatter, B., Dorenbosch, L. & Keijzer, L. (2014). *Duurzame Inzetbaarheid in perspectief. Inzichten en oplossingen op sector, organisatie en individueel niveau*, Hoofddorp: TNO. http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil_id=84
- 30 <http://www.scienceguide.nl/media/1930157/oecd-skills-strategy-diagnoserapport-nl-2017-sam.pdf>
- 31 Lippényi, Z. & van der Lippe, A.G. (2016). Temporary workers' job design and permanent worker performance in blended workplaces. *Journal of Management*.
- 32 Hoeven, K. van der, & Bruin, G. de, (2016). *Flex en medezeggenschap*. AWWN Beleidsdocument, mei 2016, nummer 3.
- 33 Oeij, P. R., & Vaas, F. (2016). Effect of workplace innovation on organisational performance and sickness absence. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(1), 101-129.
- 34 Pot, F. (2017). *Flexibilisering als keuzeproces: sociale innovatie in praktijk*. In: Kremer, M., Went, R. & Knottnerus, A. (red.). *Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid* (pp. 131 – 144). Den Haag: WRR.

TNO

📍 Schipholweg 77
2316 ZL Leiden

☎ 088 866 90 00

✉ wegwijzer@tno.nl

TNO innovation
for life

TNO.NL