

DE TOEKOMST VAN *flex*

Een onderzoek van TNO naar flexstrategieën van Nederlandse bedrijven

Sarika Verbiest

Anneke Goudswaard

Ellen van Wijk

› **TNO-rapportage voor**
Algemene Bond
Uitzendondernemingen

De toekomst van flex

TNO innovation
for life

9 mei 2014 ›

> De toekomst van flex

Rapport voor	Algemene Bond Uitzendondernemingen Singaporestraat 74 1175 RA Lijnden
Datum	9 mei 2014
Auteurs	S.E. Verbiest A. Goudswaard E.B. van Wijk
Projectnummer Rapportnummer	060.06194/01.01 R14028
Contact TNO Telefoon E-mail	Anneke Goudswaard 088 866 52 97 anneke.goudswaard@tno.nl

Gezond Leven

Polarisavenue 151
2132 JJ Hoofddorp
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.tno.nl

T +31 88 866 61 00
F +31 88 866 87 95
infodesk@tno.nl

© 2014 TNO

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
2	Omvang flexibele schil – de flexibele schil is toegenomen en blijft naar verwachting toenemen	2
2.1	Ontwikkeling in de totale flexibele schil 2007-2010	2
2.2	Ontwikkeling in de verschillende flexibele contracten.....	4
2.3	Sectorverschillen	5
2.4	Verwachte impact van de Wet werk en zekerheid	8
3	Brede mix aan flexibiliteitsmaatregelen	10
3.1	Mix van flexibiliteitsmaatregelen door de bedrijven	10
3.2	Verschillen tussen bedrijfsgrootten	12
3.3	Sectorverschillen in de mix aan flexibiliteitsmaatregelen.....	13
4	Bedrijfsbeleid ten aanzien van flexibiliteit	15
4.1	Beleid en tevredenheid met de mix aan flexibiliteitsmaatregelen	16
4.2	Beleid inzet flexibele contracten en relatie met flexleverancier	17
4.3	Motieven voor of tegen flexibele inhuur	19
4.4	Omgang met flexibele werknemers	20
5	Conclusie: de kansen voor de toekomst van flexibele arbeid.....	21
	Bijlage 1 Populatie en steekproef	23
	Over de auteurs.....	24

1 Inleiding

De ABU, de branchevereniging voor uitzendondernemingen, heeft in 2007 onderzoek laten doen door TNO naar de flexibiliseringsbehoeften en -strategieën van bedrijven in Nederland. De ontwikkelingen tussen 2004 en 2007 en de verwachte ontwikkelingen in 2015 zijn opgenomen in de publicatie *De toekomst van flexibele arbeid: hoe flexibel is Nederland?*.

De belangrijkste trend uit het onderzoek in 2007 was de groei van de flexibele schil (het percentage werknemers met een flexibel contract). Tussen 2004 en 2007 was deze toegenomen van gemiddeld 16% naar 20%. De verwachting voor 2015 was ruim 25%. Op het vlak van flexibiliteitsmaatregelen die bedrijven toepassen, werden er in 2007 weinig verschuivingen verwacht. De bedrijven maakten vooral gebruik van flexibiliteit van het personeel om veranderingen in de markt op te vangen.

Nu, in 2013, hebben we het onderzoek uit 2007 voor een groot deel herhaald. Ruim 900 bedrijven uit negen sectoren is gevraagd welke flexibiliteitsmaatregelen zij nu toepassen, wat de omvang is van hun flexibele schil, wat hun beleid is op dat vlak en wat ze verwachten aan ontwikkelingen (zie bijlage 1 voor de steekproefverantwoording).

2 Omvang flexibele schil – de flexibele schil is toegenomen en blijft naar verwachting toenemen

Einde van de groei van de flexibele schil nog niet bereikt

- › In 2007 omvatte de flexibele schil van de bedrijven 20%, in 2013 25% en naar verwachting is dat in 2020 30%.
- › Het gaat daarbij om het aantal personen dat op 1 juni in de bedrijven aan het werk is en niet om het totaal aantal werkenden met een flexibele arbeidsrelatie. Voor dit laatste zie: www.flexbarometer.nl. Het zijn vooral de bedrijven en instellingen die al gebruikmaken van flexkrachten, die hier **meer** gebruik van zijn gaan maken en waar de flexibele schil nog verder zal groeien; 45% van de bedrijven met een flexibele schil tussen de 25% en 50% verwacht een toename.
- › Bedrijven *zonder* flexkrachten overwegen hierin geen verandering aan te brengen.
- › Het wetsvoorstel voor de Wet werk en zekerheid zal naar verwachting van bedrijven niet veel verandering brengen in de omvang van de flexibele schil.

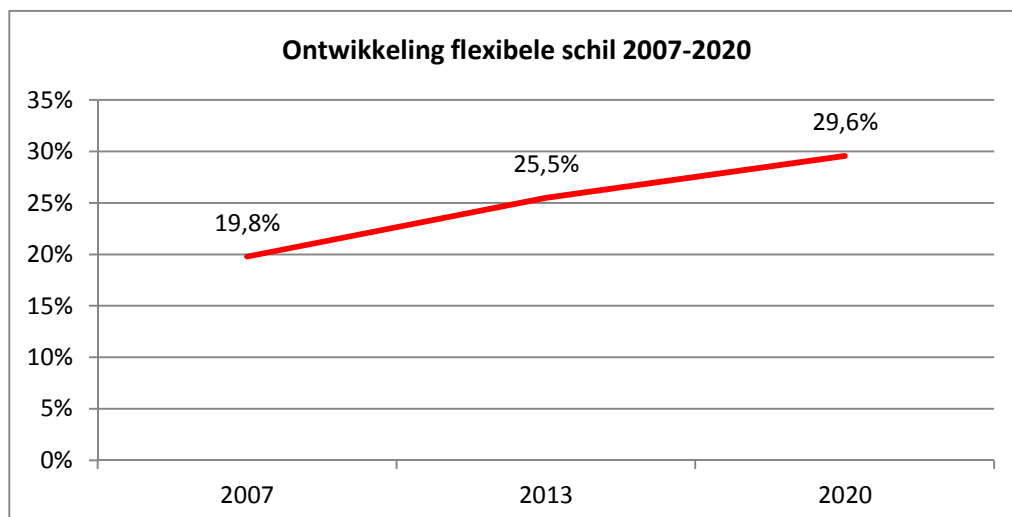
Grote sectorverschillen

Er zijn grote sectorverschillen; zo vormen de Industrie en de Horeca de twee uiterste: de Industrie heeft een relatief kleine flexibele schil (17%) en relatief veel bedrijven met helemaal geen flexkrachten, terwijl de Horeca de grootste flexibele schil heeft (57%), waar bij een groot aantal bedrijven meer dan de helft van het personeel flexkracht is.

2.1 Ontwikkeling in de totale flexibele schil 2007-2010

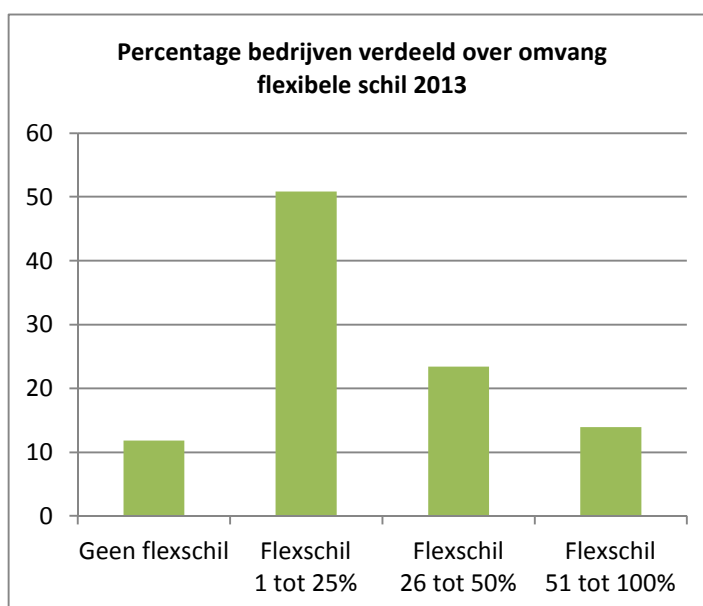
In het onderzoek *De toekomst van flexibele arbeid* uit 2007¹ hebben we bedrijven gevraagd naar de toenmalige omvang van hun flexibele schil én naar hun verwachtingen voor 2015. We hebben toen geconcludeerd dat de flexibele schil zou gaan groeien van 20% in 2007 naar 25% in 2015. In het huidige onderzoek hebben we de bedrijven wederom gevraagd naar hun flexibele schil én naar hun verwachting voor de toekomst. Figuur 2.1 geeft de trend weer van de flexibele schil in de bedrijven. Hieruit is af te lezen dat de eerdere voorspelling van de bedrijven behoorlijk adequaat was: het voorspelde percentage is zelfs nog eerder bereikt én het einde van de groei is nog niet in zicht. Figuur 2.1 laat zien dat de flexibele schil is toegenomen van 20% in 2007 naar 25,7% in 2013 en naar verwachting nog verder zal toenemen tot 29,6% in 2020. Let wel: het gaat hier om het aantal personen dat op een peildatum aan het werk is binnen het bedrijf. Dit percentage is lager dan wanneer we naar het totaal aantal werkenden met een flexibele arbeidsrelatie zouden kijken (cijfers volgens het CBS). Voor dit laatste zie: www.flexbarometer.nl.

¹ Goudswaard, A., et al. (2008). *De toekomst van flexibele arbeid; hoe flexibel is Nederland?* Hoofddorp: TNO/ABU.



Figuur 2.1 Toename flexibele schil in bedrijven 2007-2020

Figuur 2.1 laat gemiddelde percentages flexkrachten² zien in de totale populatie. Er is echter een grote spreiding tussen organisaties voor wat betreft het percentage flexkrachten. De helft van de bedrijven (50,8%) heeft een flexibele schil die kleiner is dan 25% van het personeelsbestand. Er is echter ook een groep bedrijven (11,8%) die op de peildatum helemaal geen flexkrachten in dienst heeft. En er is een groep bedrijven (14%) waar het personeelsbestand uit meer dan de helft uit flexkrachten bestaat.



Figuur 2.2 Bedrijven verdeeld over de omvang van de flexibele schil

We zien dus dat de flexibele schil in totaal nog zal gaan toenemen, maar waar zit deze toename? Is dat bij bedrijven die nu nog geen flexkrachten hebben of juist bij bedrijven die al volop gebruikmaken van flexkrachten?

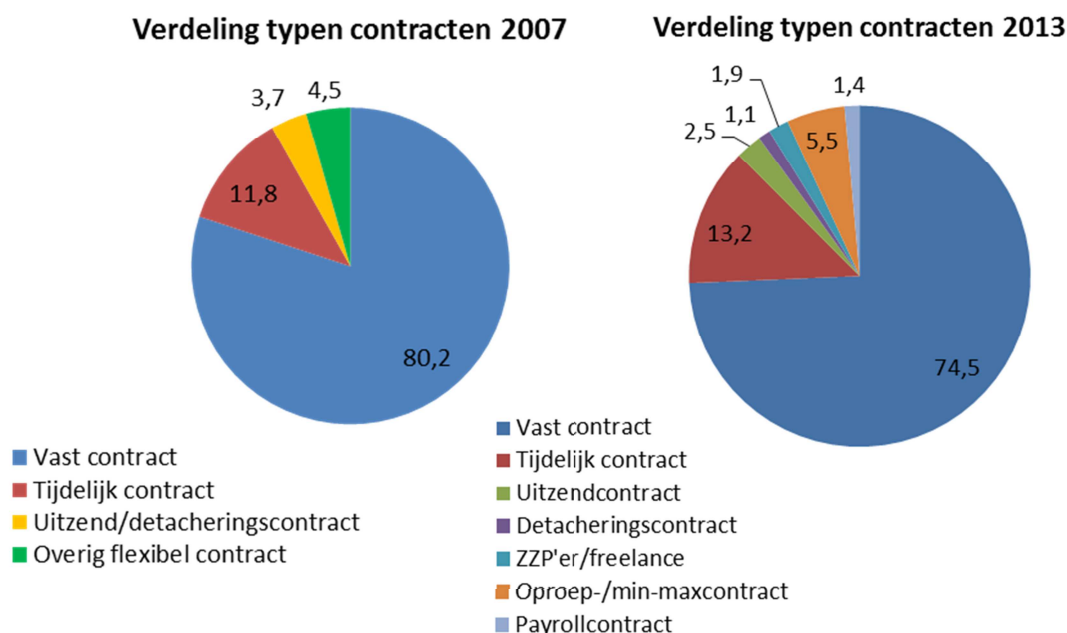
Hoewel het gemiddelde percentage van de verwachte flexibele schil in 2020 hoger ligt dan het percentage in 2013, verwacht slechts 36% van de bedrijven dat hun flexibele schil zal

² Onder flexkrachten verstaan wij: medewerkers met een tijdelijk contract, uitzendkrachten, gedetacheerden, zzp'ers/freelancers, payrollkrachten en oproepkrachten.

gaan groeien. 54% van de bedrijven verwacht dat hun flexibele schil gelijk zal blijven. Het zijn dan ook de bedrijven die nu al relatief veel flexkrachten in dienst hebben, waar de flexibele schil nog verder zal groeien: 45% van de bedrijven met een grote flexibele schil (een schil van 25-50%) verwacht een toename. Bedrijven zonder flexkrachten overwegen meestal om hier geen verandering in aan te brengen: 72% van de bedrijven zonder flexibele schil geven aan dat dit gelijk zal blijven. De verwachte groei bevindt zich dus niet op nieuw terrein, maar bij de bedrijven die al ervaring hebben met een aanzienlijke flexibele schil.

2.2 Ontwikkeling in de verschillende flexibele contracten

Figuur 2.3 geeft informatie over de verschillende flexibele contracttypen in 2007 en 2013³. Hierin zien we dat de toename van de flexibele schil vooral zit in de tijdelijke contracten (11,8% in 2007 en 13,2% in 2013) en in de overige flexibele contracten (4,5% in 2007 en 8,8% in 2013). In 2007 hebben we geen verder onderscheid gemaakt in de groep overige flexibele contracten. Op basis van de huidige cijfers zien we dat de oproepcontracten hier de grootste groep vormen (5,5% van het personeelsbestand).



Figuur 2.3 Verdeling typen contracten 2007 (N=866-871) en 2013 (N=869-881)

Als we kijken naar de verwachtingen van de bedrijven per type flexibel contract, zien we dat de bedrijven de meeste groei verwachten in het aandeel tijdelijke contracten (zie tabel 2.1). In payroll verwacht men de minste toename. De grootste afname verwachten bedrijven in de vaste contracten. De oproep/min-maxcontracten zijn sinds 2007 substantieel toegenomen en 15,5% van de bedrijven verwacht dat deze toename verder door zal zetten. Als we inzoomen op sector, zien we dat deze toename met name door de Horeca en Zorg en Welzijn wordt verwacht, waar het aandeel oproep/min-maxcontracten in 2013 ook het grootst is van alle

³ Het gaat hier om het aantal personen dat op een peildatum aan het werk is binnen de ondervraagde bedrijven. De percentages kunnen daarom anders zijn (bijvoorbeeld het percentage zzp'ers) dan wanneer we naar het totaal aantal werkenden met een flexibele arbeidsrelatie zouden kijken (cijfers volgens het CBS). Voor dit laatste zie: www.flexbarometer.nl.

sectoren. In het wetsvoorstel voor de Wet werk en zekerheid, dat naar verwachting per 1 juli 2014 wordt ingevoerd, moeten werkgevers werknemers sneller informeren over de omvang van de arbeidsduur per week. In de Zorg worden nulurencontracten daarnaast met deze nieuwe wet helemaal verboden. In een aanvullend onderzoek hebben we aan zeven bedrijven uit de steekproef in de Horeca en de Zorg de vraag voorgelegd wat dit mogelijk voor hen betekent. De bedrijven die deze contracten hanteren zoeken naar alternatieve flexibele oplossingen. Sommige bedrijven bieden hun mensen een zeer klein vast contract, andere bieden een vast contract, maar vragen van de medewerker als tegenprestatie een grotere flexibele inzet. Ook worden nulurencontracten vervangen door tijdelijke contracten (zie ook het kader aan het eind van dit hoofdstuk).

Tabel 2.1 Verwachte ontwikkeling typen flexcontracten komende jaren (N=888-894): percentage bedrijven dat een toe- of afname verwacht van dit type flexibel contract

Contracttype	Toename	Blijft gelijk	Afname
Vast contract	24,7	48,5	26,7
Tijdelijk contract	32,4	46,8	20,8
Uitzendkracht/gedetacheerd	17,1	75,9	7,0
Zzp'er	14,8	80,9	4,4
Payroll	5,2	92,6	2,1
Overig (oproep/min-max)	15,5	81,7	2,8

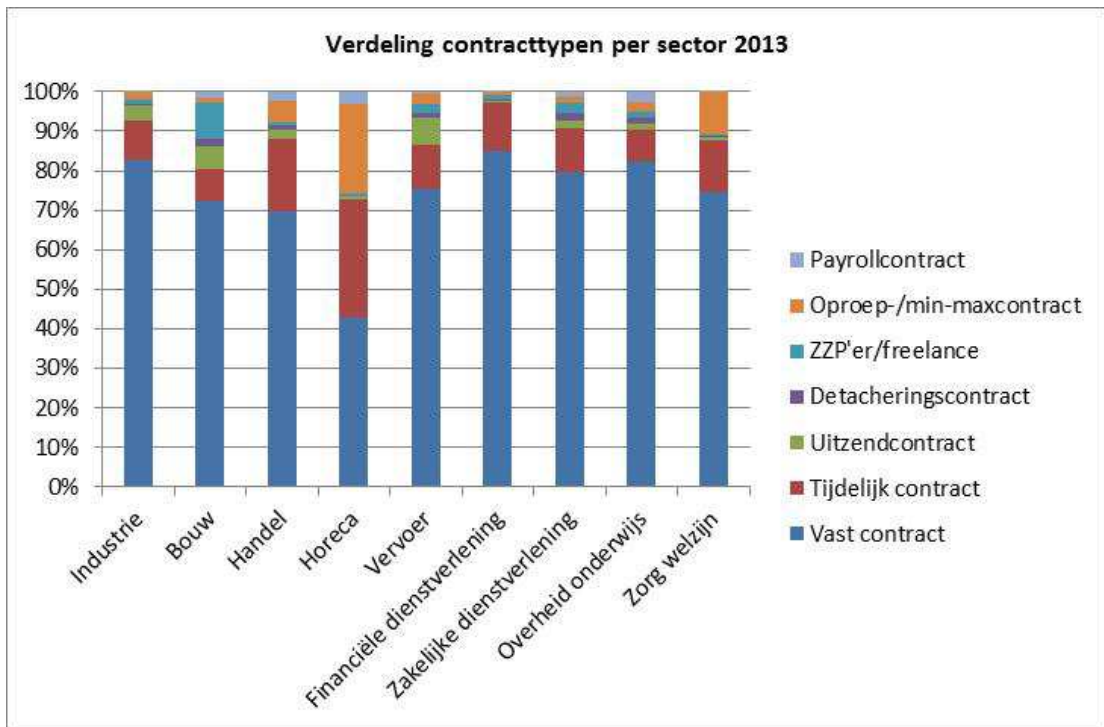
2.3 Sectorverschillen

Er zijn grote sectorverschillen in de omvang van de flexibele schil. Figuur 2.4 geeft de totale flexibele schil weer per sector, onderverdeeld in type contracten.

De Industrie valt op door een relatief kleine flexibele schil (gemiddelde flexschil van 17%) en de aanwezigheid van relatief veel bedrijven met helemaal geen flexibel schil (23% van de industriële bedrijven heeft op de peildatum geen flexwerkers in dienst).

De Horeca daarentegen valt op door een extreem grote flexibele schil (gemiddelde flexschil van 57%) en relatief veel bedrijven met een grote flexibele schil (69% van de Horecabedrijven bestaat voor meer dan de helft uit flexkrachten).

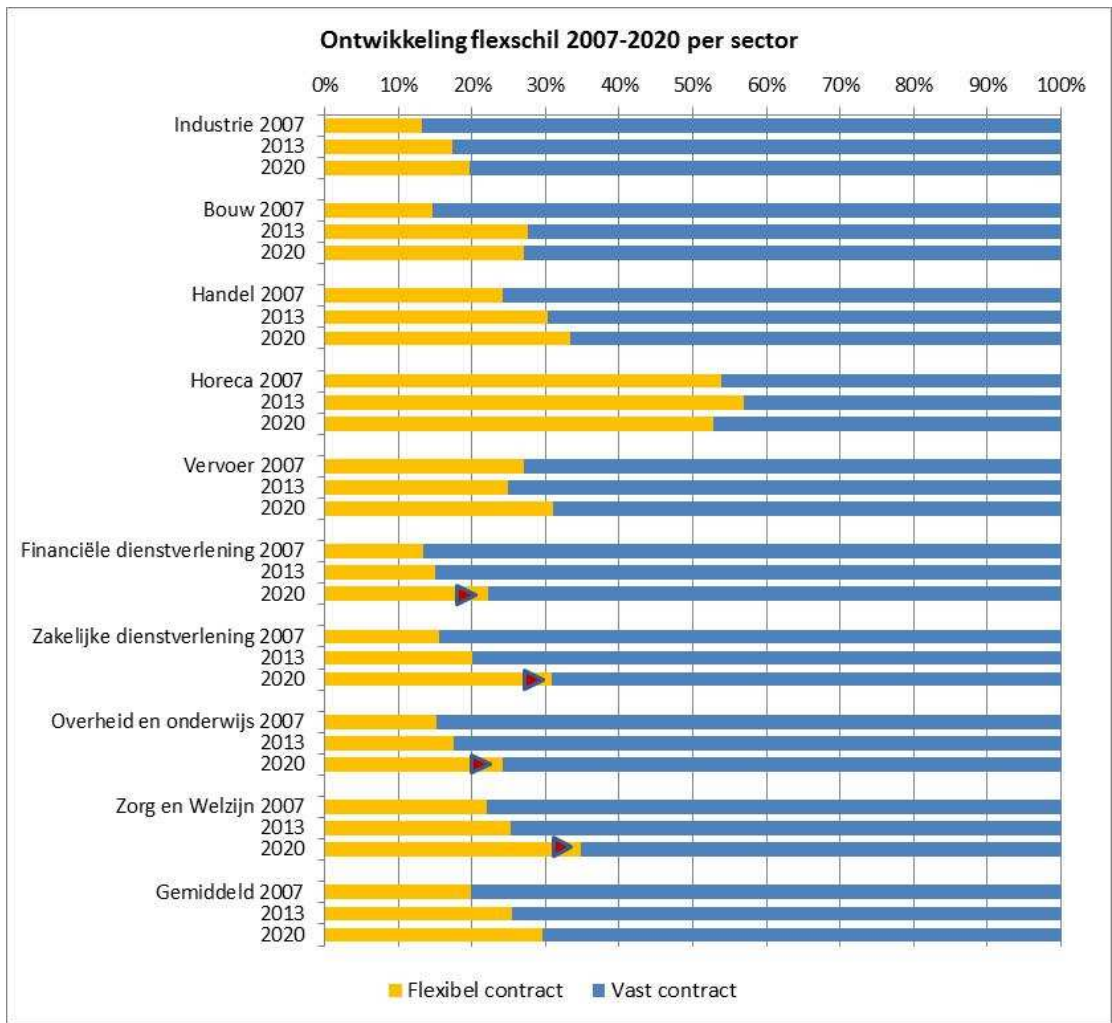
Kijken we naar het type flexibele arbeidsrelaties, dan vallen de Horeca en de Zorg op door het hoge percentage oproepkrachten (respectievelijk 22,5% en 10,5%). De Bouw valt op door het hoge percentage zzp'ers (9%) en Bouw en Transport door het relatief hoge percentage uitzendkrachten (respectievelijk 6 en 7%).



Figuur 2.4 Contracttypen per sector 2013 (N=869-881)

Figuur 2.5 laat zien dat de bedrijven in bijna alle sectoren voor 2020 een groei van hun flexibele schil verwachten, behalve in de Bouw en Horeca. Alleen in de sectoren Financiële dienstverlening, Zakelijke dienstverlening, Overheid en onderwijs en Zorg en welzijn is de verwachte groei significant. Als we de verdeling vaste arbeidsrelatie-flexibele arbeidsrelatie in 2013 vergelijken met die in 2007, zien we dat het aandeel vaste contracten in de sector Bouw het meest is afgenomen (van ruim 85% naar ruim 72%). Dat kan voor het grootste deel verklaard worden door de grote toename in zzp'ers/freelancers in deze sector (van 1-2% in 2007 tot ruim 9% in 2013). In de sector Vervoer, opslag en communicatie is het aandeel vaste contracten als enige sector licht toegenomen in 2013 (van 73% naar 75%), maar men verwacht dat dit in 2020 weer zal afnemen. Het aandeel uitzendkrachten is in die sector wel verdubbeld (van 3% naar ruim 6%). De daling zit in die sector in de tijdelijke en overige flexibele contracten. Er is hier jarenlang sprake geweest van economische krimp, maar de vergrijzing stelt partijen in de sector Vervoer en opslag nu voor de noodzaak om een proactief arbeidsmarktbeleid te voeren.⁴

⁴ Bron: http://www.uwv.nl/OverUWV/publicaties/Kennis_onderzoeken/arbeidsmarktinformatie/UWV_Sectorbeschrijving_Vervoer_en_opslag.aspx



Figuur 2.5 Flexibele schil per sector 2007, 2013 en verwachting 2020 (N=866-871) ▲ = $p < .05$.

Verwachte impact van de Wet werk en zekerheid

Naar verwachting zal in juli 2014 het wetsvoorstel voor de Wet werk en zekerheid in werking treden. Een aantal bepalingen in de wet zijn mogelijk van invloed op de inzet van flexibele contracten.

Een selectie van 36 bedrijven⁵ uit ons onderzoek die gebruikmaken van flexibele contracten, is nogmaals gebeld met de vraag of zij verwachten dat het wetsvoorstel effect zal hebben op de wijze waarop zij flexibele contracten inzetten.

De belangrijkste wijzigingen waarnaar gevraagd is in het onderzoek zijn:

- › *aanscherping ketenbepaling*: in het wetsvoorstel zijn nog slechts drie contracten voor bepaalde tijd toegestaan, voor de duur van maximaal twee jaar. De periode tussen contracten waarna de vorige niet meer meegeteld wordt, is vastgezet op zes in plaats van drie maanden;
- › *transitievergoeding*: aan het einde van een arbeidsovereenkomst die niet door de werkgever wordt verlengd en ten minste 24 maanden heeft geduurd is een transitievergoeding verschuldigd;
- › *aanzegtermijn contracten voor bepaalde tijd*: de werkgever is verplicht de werknemer een maand voor het einde van een tijdelijk contract te informeren over het al dan niet voortzetten van het contract. Bij niet nakomen is de werkgever een vergoeding van één maandloon verschuldigd;
- › *afschaffen vaste nulurencontracten*.

Als eerste is de bedrijven de open vraag gesteld welke maatregelen volgens hen impact zullen hebben op de inzet van flexibele contracten. Vervolgens is doorgevraagd wat dit betekent voor hun beleid ten aanzien van flexibele contracten. Indien één van bovenstaande maatregelen niet genoemd werd, is tot slot gevraagd of deze mogelijk ook effect hebben op de inzet van flexibele contracten.

Op de open vraag welke maatregelen volgens hen impact zullen hebben op de inzet van flexibele contracten, noemen de meeste bedrijven het aanscherpen van de ketenbepaling. De helft van de bedrijven geeft aan dat het aanscherpen van de ketenbepaling geen noemenswaardig effect heeft. De andere helft geeft aan dat het wel impact zal hebben. Voor een deel van de bedrijven blijkt het geen issue omdat zij weinig tijdelijke contracten hebben. Een ander deel ziet het niet als een probleem omdat zij de tijdelijke contracten gebruiken als een proefperiode. Het wetsvoorstel maakt dat ze nu mogelijk eerder moeten kiezen of ze iemand een vast contract bieden. De overige bedrijven zeggen door de economische situatie geen ruimte te hebben voor het bieden van vaste contracten. Het effect van de wet zal hier zijn dat mensen eerder hun baan verliezen. *“Ik snap de intentie van de wet om werknemers met een tijdelijk arbeidscontract sneller in aanmerking te laten komen voor een vast contract, maar daar is de economische situatie niet naar.”* Voor acht van de ondervraagde bedrijven is dit een probleem, omdat zij veel tijd en/of geld moeten investeren in het inwerken van nieuwe mensen. Vooral kleine bedrijven met veel flexibele contracten noemen dit probleem.

⁵ Uit de negen sectoren is een selectie gemaakt naar bedrijfsgrootte (klein < 100; groot ≥100) en hoeveelheid flexibele contracten (weinig ≤ 25%; veel > 25%). In totaal zijn 36 bedrijven benaderd. Het streven was dat alle sectoren in de vier categorieën vertegenwoordigd zouden worden. Door een scheve verdeling in de steekproef bleek dit niet mogelijk. De uiteindelijke verdeling is: elf groot/veel flex, tien klein/veel flex, zeven groot/weinig flex en acht klein/weinig flex.

Ook het invoeren van de transitievergoeding is voor veel bedrijven een belangrijk onderdeel van het wetsvoorstel. Tegelijkertijd zien we dat deze maatregel een aantal bedrijven nog is ontgaan. *“O jee, dat gaat ons zeker extra geld kosten.”* Voor ruim een derde van de bedrijven blijkt deze wijziging geen issue. Dit geldt vooral voor bedrijven die tijdelijke contracten inzetten als verlengde proeftijd. Drie bedrijven geven aan mensen ook nu al te begeleiden naar een andere baan. Zeven bedrijven geven aan de extra kosten te zullen betalen van de transitievergoeding. Elf bedrijven denken na over oplossingen om deze vergoeding te ontlopen. *“Dan bieden we een tijdelijk contract aan voor maximaal een jaar en elf maanden.”* Vooral bedrijven met veel flexibele contracten proberen zo de kosten te beheersen.

De aanzegtermijn voor contracten voor bepaalde tijd wordt door vijftien bedrijven genoemd als belangrijk onderdeel van het wetsvoorstel. Dit wordt echter niet als een probleem ervaren. Voor veel bedrijven hoort het hanteren van een opzegtermijn bij goed werkgeverschap. Hooguit betekent de maatregel dat er strakker moet worden bijgehouden, wanneer een contract afloopt. Dat brengt vooral bij bedrijven met veel flexibele contracten wel extra *“administratieve rompslomp”* met zich mee.

Acht bedrijven gaven aan te werken met vaste nulurencontracten (zeven veel flex; een weinig flex). De bedrijven die deze contracten hanteren, zoeken naar alternatieve flexibele oplossingen. Sommige bedrijven bieden hun mensen een zeer klein vast contract. *“Wij hebben deze contracten omgezet in een contract voor een kwartier per week.”* Andere bieden een vast contract voor het gemiddeld aantal gewerkte uren, maar vragen van de medewerker als tegenprestatie een grotere flexibele inzet. Ook worden nul-urencontracten vervangen door tijdelijke contracten.

Naast bovengenoemde wijzigingen werd door zes bedrijven ook het afschaffen van de proeftijd bij een tijdelijk contract van zes maanden genoemd. Het maakt bedrijven extra voorzichtig bij het aannemen van nieuwe mensen.

Het wetsvoorstel heeft volgens de ondervraagde bedrijven vooral effect op de inzet van tijdelijke contracten (interne flex). Zes bedrijven geven aan in plaats van tijdelijke contracten meer met externe flexibele contracten te willen gaan werken. Twee kleine bedrijven met veel flexibele contracten overwegen een pool op te richten met andere bedrijven. De overige vier bedrijven willen meer gebruik gaan maken van uitzendkrachten.

De bedrijven zeggen unaniem dat ze niet verwachten dat de wet het gewenste effect heeft wat betreft meer zekerheid voor mensen met een flexibel contract. Hooguit verkort het wetsvoorstel het gebruik van tijdelijke contracten die als verlengde proeftijd worden ingezet. De andere tijdelijke contracten zullen eerder worden beëindigd. Wat opvalt is de creativiteit van werkgevers om de maatregelen te ontlopen. Hierbij geeft men aan dat dit niet vanuit ‘slecht werkgeverschap’ is, maar dat zij zich hiertoe gedwongen voelen door de slechte economische situatie. *“Werkgevers zijn niet zo slecht als gedacht wordt.”*

3 Brede mix aan flexibiliteitsmaatregelen

Bedrijven passen bijna alle flexibiliteitsmaatregelen meer toe dan in 2007

- › In 2013 maken meer bedrijven dan in 2007 gebruik van *interne* personele flexibiliteit, in het bijzonder brede inzetbaarheid, flexibele werktijden, overwerk en een flexibele houding van het personeel.
- › Tevens zeggen meer bedrijven dat ze een flexibel werkproces hebben, het werkaanbod kunnen spreiden en gebruikmaken van in- en uitbesteden van werk.
- › Daarnaast worden ook overige (meer reactieve) maatregelen in 2013 door meer bedrijven ingezet, zoals het aanpassen van werktempo of kwaliteit en werken met voorraden.
- › ‘Nee zeggen’ op vragen van de klant doen bedrijven minder dan vijf jaar geleden.

Duidelijke sectorverschillen in flexibiliteitsmaatregelen, weinig verschil tussen grootteklassen

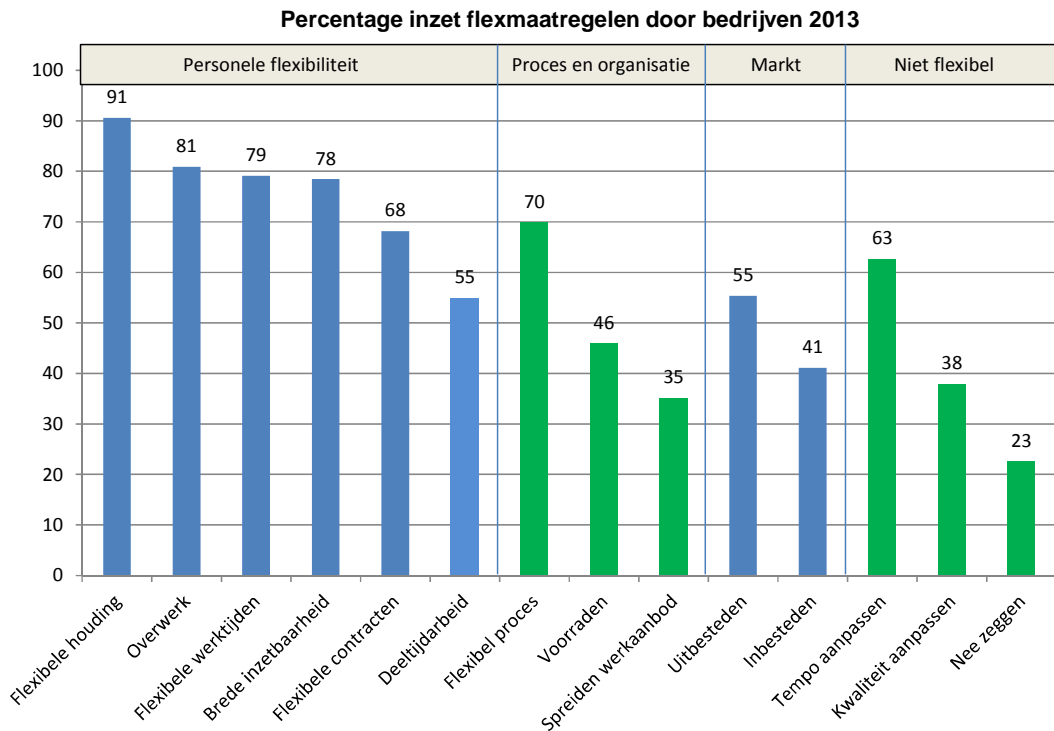
- › Er is weinig verschil tussen grote en kleine bedrijven voor wat betreft het type maatregelen. Er is alleen een verschil ten aanzien van *personele* flexibiliteitsmaatregelen: zo maakt een iets grotere groep grote bedrijven dan kleine bedrijven gebruik van overwerk, brede inzetbaarheid, flexibele en deeltijdcontracten.
- › Er zijn duidelijke sectorverschillen in de focus op bepaalde flexibiliteitsmaatregelen.

3.1 Mix van flexibiliteitsmaatregelen door de bedrijven

Evenals in het onderzoek naar *De toekomst van flexibele arbeid* uit 2007 hebben we de bedrijven ook nu weer gevraagd naar een breed aantal flexibiliteitsmaatregelen. We kunnen vier clusters van flexibiliteitsmaatregelen onderscheiden:

1. personele flexibiliteit;
2. flexibiliteit in proces en organisatie;
3. flexibiliteit in markt;
4. maatregelen die niet zozeer flexibel zijn, maar meer een laatste optie om het hoofd te bieden aan veranderingen in het werkaanbod of in de structuur van bedrijfsprocessen.

Figuur 3.1 geeft het percentage bedrijven weer dat aangeeft een bepaalde flexibiliteitsmaatregel soms/vaak in te zetten. De meeste bedrijven maken gebruik van een mix aan maatregelen op het vlak van personele flexibiliteit. Het meest wordt daarin een beroep gedaan op de flexibele houding van het personeel. Het minst maken bedrijven gebruik van ‘nee zeggen’ tegen klanten als het werkaanbod te hoog is.



Figuur 3.1 Flexibiliteitsmaatregelen 2013 (N=885-904)

Figuur 3.2 geeft de verschillen weer tussen de inzet van deze flexibiliteitsmaatregelen in 2007 en 2013. Bedrijven zijn bijna alle maatregelen meer toe gaan passen. De toename in behoefte aan flexibiliteit ligt met name in de gevoeligheid voor schommelingen in de conjunctuur, de variatie in het werkaanbod en de toename van de onvoorspelbaarheid van die variatie. Dat is te verklaren door de grillige economische tijd waarin wij ons bevinden. Daarnaast is er in de samenleving steeds meer behoefte aan maatwerk. Werk krijgt veel meer een *on-demand* en *as-needed* karakter: de markt wil alleen die zaken op de momenten dat zij ze nodig heeft.⁶ Dat vraagt om flexibiliteitsmaatregelen.

Op het terrein van de personele flexibiliteit zien we dat vooral de interne personele flexibiliteit is toegenomen. Meer bedrijven dan voorheen zeggen gebruik te maken van een flexibele houding van het personeel, overwerk, flexibele werktijden en brede inzetbaarheid. Het percentage bedrijven dat gebruikmaakt van deeltijdcontracten, omdat dat goed aansluit bij het werkaanbod, is als enige gelijk gebleven.

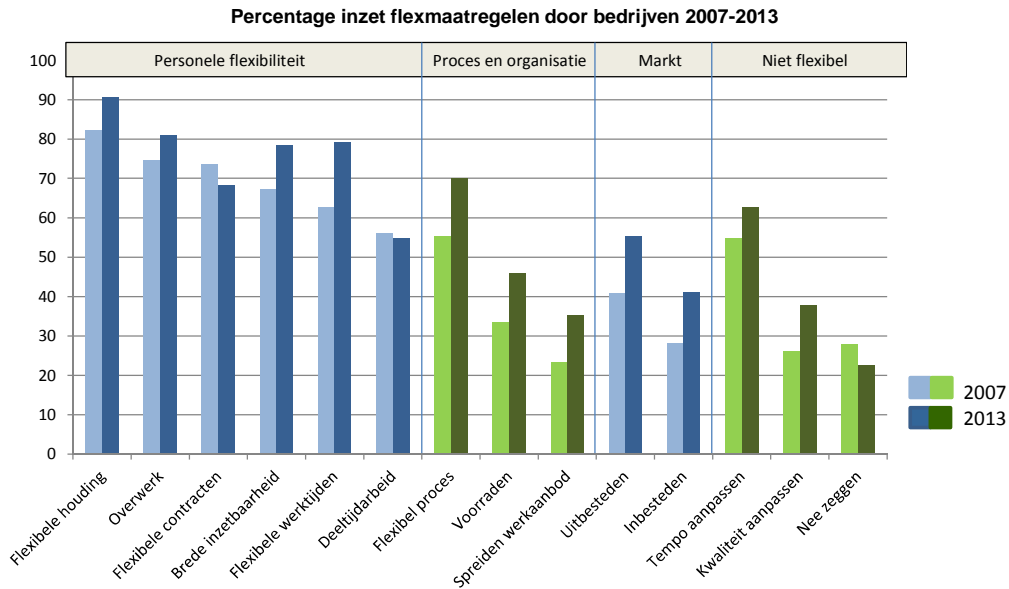
We zien dat het percentage bedrijven dat flexibele contracten zegt in te zetten, licht is afgenomen tussen 2007 en 2013. Zoals we in het vorige hoofdstuk hebben kunnen zien, is het aantal medewerkers met een flexibel contract (de flexibele schil) echter toegenomen tussen 2007 en 2013. Dit betekent dus dat de bedrijven die wel gebruikmaken van flexibele contracten als maatregel, gezamenlijk meer flexibele contracten in 2013 inzetten dan in 2007. We zouden daarom kunnen concluderen dat de groei van de flexibele schil zit bij de bedrijven die al een flexibele schil hebben en niet zozeer bij het 'onontgonnen' gebied.

Ook op het terrein van flexibiliteit in proces en organisatie en flexibiliteit in de keten zien we een toename. Meer bedrijven dan voorheen zeggen een flexibel proces te hebben om fluctuaties in de vraag op te kunnen vangen. (Sociale) innovaties op het gebied van flexibele

⁶ Wilthagen, T. (2013). Essay: De toekomst van flexibiliteit en zekerheid: naar een nieuw 'Dutch Design'? In R. van Gaalen, A. Goudswaard, J. Sanders & W. Smits (Eds.), *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt: De focus op flexibilisering*. (pp. 251-260). Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.

werkprocessen liggen hier wellicht aan ten grondslag.⁷ Daarnaast maken bedrijven meer dan voorheen gebruik van in- en uitbesteden van werk. Een verklaring kan zijn dat de waardering en acceptatie van 'outsourcing' de afgelopen jaren is toegenomen.⁸ Daarnaast zien we ook meer bedrijven die voorraden aanleggen om de markt te bedienen.

Van de meer reactieve maatregelen is alleen 'nee zeggen' afgenomen. Gezien de crisis lijkt dit een logische ontwikkeling. Bedrijven kunnen zich minder veroorloven om werk te weigeren.



Figuur 3.2 Vergelijking 2007-2013 Flexibiliteitsmaatregelen (2007: N=894-904; 2013: N=885-904)

3.2 Verschillen tussen bedrijfsgrootten

Als we inzoomen op bedrijfsgrootte, zien we alleen op het vlak van personele flexibiliteit significante afwijkingen van het gemiddelde. Blijkbaar maakt de omvang van het bedrijf, in tegenstelling tot de sector, voor de inzet van de andere soorten flexibiliteitsmaatregelen geen verschil. Figuur 3.3 laat zien dat de kleinste bedrijven minder dan gemiddeld gebruikmaken van overwerk, flexibele contracten en deeltijdcontracten (▼). De grootste bedrijven maken hier juist meer dan gemiddeld gebruik van (▲). Daarnaast maken zij ook meer gebruik van brede inzetbaarheid. We kunnen stellen: hoe groter het bedrijf, hoe meer personele flexibiliteit wordt toegepast.

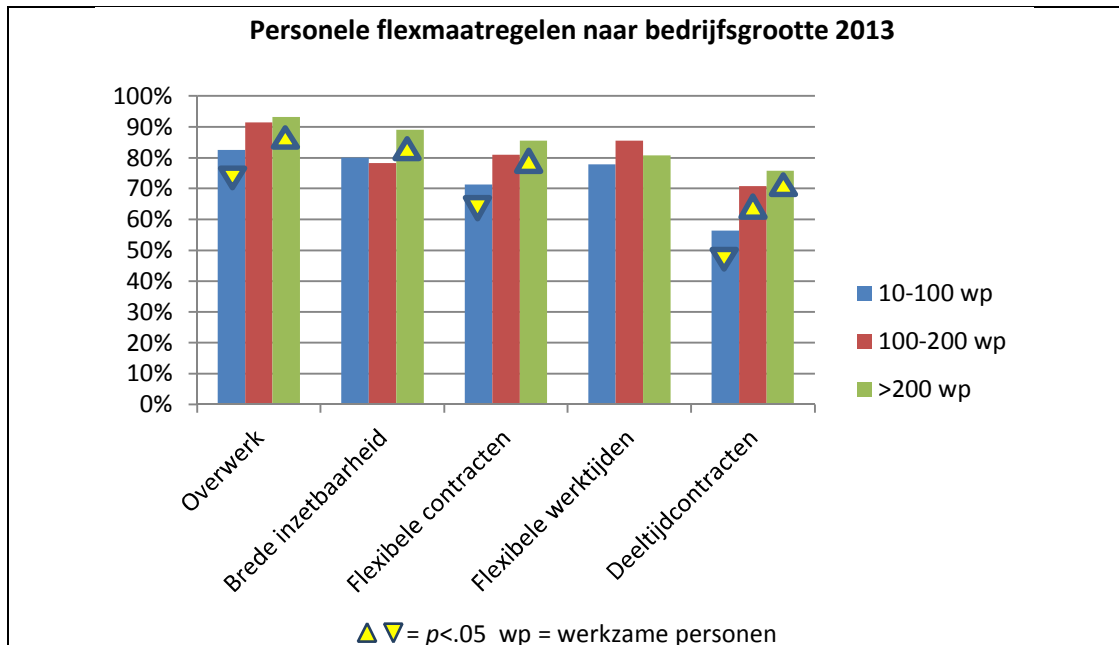
Grote bedrijven hebben naar verwachting meer behoefte en mogelijkheden om hierop formeel beleid te voeren en personele flexibiliteit op die manier te institutionaliseren. In de kleinste bedrijven blijkt overigens de variatie in het werkaanbod het minst voorspelbaar. Kleine bedrijven hebben waarschijnlijk ook een kleinere spreiding in klanten, waardoor er sneller variatie optreedt. Kleine bedrijven kunnen het werk daarom vaak minder goed spreiden door bijvoorbeeld een dal in de vraag van de ene klant op te vangen met een piek in de vraag bij een andere klant.

Er is geen significant verschil bij de toepassing van flexibele werktijden door grote of kleine bedrijven. Op dit punt lijken de kleine bedrijven in de afgelopen jaren een inhaalslag ge-

⁷ Zie www.tno.nl: Thema Industriële innovatie en Sociale innovatie.

⁸ Dit blijkt uit de ICT Barometer 'Business Process Outsourcing' van Ernst & Young, 2012.

maakt te hebben. Ten opzichte van 2007 maken de kleinste bedrijven in 2013 veel meer gebruik van flexibele werktijden, waardoor het verschil met grote bedrijven verwaarloosbaar is geworden. Een verklaring hiervoor kan zijn dat dit een extra manier is voor kleine bedrijven om het hoofd te bieden aan de zware economische tijden. Verder zijn de grootste bedrijven in vergelijking met 2007 veel meer gebruik gaan maken van deeltijdcontracten om pieken in het werk op te vangen.



Figuur 3.3 Personele flexibilitaatsmaatregelen naar bedrijfsgrootte 2013 (N=879-898)

3.3 Sectorverschillen in de mix aan flexibilitaatsmaatregelen

Voor het bespreken van de sectorverschillen sluiten we aan bij een meer klassieke indeling in flexibilitaatsmaatregelen, namelijk interne versus externe flexibiliteit en kwalitatieve versus kwantitatieve flexibiliteit. Zo ontstaan er vier kwadranten van flexibilitaatsmaatregelen:

1. interne kwantitatieve flexibiliteit wordt verkregen met deeltijdcontracten en flexibele werktijden;
2. interne kwalitatieve flexibiliteit verkrijgen bedrijven door brede inzetbaarheid van het personeel en een flexibel proces;
3. externe kwantitatieve flexibiliteit wordt verkregen door de inzet van flexibele contracten;
4. externe kwalitatieve flexibiliteit wordt verkregen door in- en uitbesteden van werk.

Tabel 3.1 geeft weer in hoeverre de sectoren verschillen in typen maatregelen. Alleen de sectoren die significant hoger of lager scoren dan het gemiddelde van alle sectoren bij elkaar, zijn opgenomen. Zo kunnen we conclusies trekken over waar sectoren het zwaartepunt leggen. Hier bespreken we alleen de meest opvallende resultaten.

In de Industrie wordt minder dan gemiddeld gebruikgemaakt van interne kwantitatieve flexibiliteit (flexibele werktijden en deeltijdcontracten) en meer dan gemiddeld van externe kwalitatieve flexibiliteit (in- en uitbesteden van werk). In de Horeca is dat juist andersom: daar wordt vooral gebruikgemaakt van kwantitatieve flexibiliteit, zowel interne als externe. De Bouw valt op door een hoge mate van kwalitatieve flexibilitaatsmaatregelen: zowel brede inzetbaarheid en een flexibel proces als in- en uitbesteden. De sector Bouw blijkt van alle

sectoren het meest gevoelig voor schommelingen in de conjunctuur en heeft het meest te maken met een onvoorspelbare variatie in het werkaanbod.

De Zorg valt op door een hoge mate van interne flexibiliteit, vooral deeltijdcontracten en een flexibel proces. Ook de Zakelijke dienstverlening valt op door een hoge mate van interne flexibiliteit, vooral flexibele werktijden en een flexibel proces. De Financiële dienstverlening valt op door dat ze overall lager scoort dan gemiddeld.

Tabel 3.1 Typen flexibiliteitsmaatregelen per sector 2013 (N=802-885)

		Kwantitatief				Kwalitatief			
		Flexibele werktijden		Deeltijdcontracten		Brede inzetbaarheid		Flexibel proces	
Intern	Horeca	▲	Horeca	▲	Bouw	▲	Bouw	▲	
	Diensten	▲	Zorg	▲			Diensten	▲	
							Zorg	▲	
	Industrie	▼	Industrie	▼					
	Financiën	▼	Financiën	▼	Financiën	▼	Financiën	▼	
					Vervoer	▼	Overheid	▼	
		Flexibele contracten				Uitbesteden		Inbesteden	
Extern	Horeca	▲			Bouw	▲	Bouw	▲	
	Overheid	▲			Industrie	▲	Diensten	▲	
					Vervoer	▲	Zorg	▲	
	Diensten	▼							
	Financiën	▼			Horeca	▼	Horeca	▼	
					Financiën	▼	Financiën	▼	
				Zorg	▼	Handel	▼		

▲▼ = deze sector scoort significant hoger respectievelijk lager dan gemiddeld: $p < 0.5$.

4 Bedrijfsbeleid ten aanzien van flexibiliteit

Bedrijven lijken redelijk bewust om te gaan met de keuze voor flexibiliteitsmaatregelen

Meer dan de helft van de bedrijven maakt een zeer bewuste keuze bij het inzetten van flexibiliteitsmaatregelen en 40% een enigszins bewuste keuze. Ongeveer de helft van de bedrijven is zeer tevreden, terwijl de andere helft enigszins tevreden is met de mix aan maatregelen. Slechts 2% is niet tevreden. Hoe bewuster bedrijven een keuze maken, hoe meer tevreden zij zijn.

Weinig beleid ten aanzien van inzet externe flexkrachten⁹ en samenwerking flexleverancier¹⁰

- › 25% van de bedrijven heeft een beleid ten aanzien van het percentage flexibele contracten dat ze inzetten.
- › 42% van de bedrijven heeft een beleid ten aanzien van de keuze voor flexleveranciers. Het hebben van een keurmerk wordt daarin erg belangrijk gevonden.
- › Hoe groter het bedrijf, hoe vaker er beleid is op de inzet van flexibele contracten (qua percentage, typen contracten en flexleverancier).
- › Er is nog ruimte voor bedrijven om meer samen te werken met de flexleverancier met betrekking tot de inzet van flexibel personeel.
- › De meeste bedrijven laten kort van tevoren aan de flexleverancier weten dat er werk aankomt. Bedrijven kunnen de flexleverancier eerder betrekken, omdat de variatie in het werkaanbod in twee derde van de gevallen (redelijk) voorspelbaar is.
- › Ruim 8% van de bedrijven neemt naast het inhuren van flexibel personeel andere diensten af van het uitzendbureau/detacheringsbureau.
- › De andere diensten die het meest worden afgenomen zijn HR-diensten, zoals werving en selectie, assessments, training en opleiding en mobiliteit.
- › Ruim een vijfde van de bedrijven die nu geen andere diensten afnemen, ziet kansen om wel HR-diensten in de toekomst af te gaan nemen.
- › De grootste kansen zien bedrijven verder nog in services bij de social return verplichting, payrolling en outsourcing.

Motivatie voor inzet externe flexibele contracten vooral het opvangen van pieken in het werk

- › Externe flexibele contracten (uitzendkrachten, detachering, payroll en zzp'ers) worden - volgens de respondenten - vooral ingezet om pieken in het werk op te vangen en (in mindere mate) om specifieke kennis in te huren.
- › Bedrijven die ervoor kiezen om **geen** externe flexibele contracten in te zetten, geven als argumenten de lange inwerktijden, de kosten, het werken met gevoelige informatie of omdat het niet nodig is (geen fluctuaties of voldoende interne flexibiliteit).

⁹ Onder externe flexkrachten verstaan we uitzendkrachten, gedetacheerden, zzp'ers/freelancers en payrollkrachten.

¹⁰ Onder flexleverancier verstaan wij de partij die de externe flexkrachten in contact brengt met de inlenende organisatie, zoals een uitzend- of detacheringsbureau of een payrollorganisatie.

Omgang met flexibele werknemers

- › Twee derde van de bedrijven zegt flexibele werknemers heldere werkinstructies te bieden. Bijna de helft van de bedrijven met flexibele werknemers zegt hen uitdagende functies te bieden en meer dan de helft van de bedrijven zegt flexibele werknemers ontwikkelmogelijkheden te bieden. Meer dan driekwart van de bedrijven zegt de flexibele werknemers gemakkelijk op te nemen in de bedrijfscultuur.
- › Hoe groter de flexibele schil, hoe hoger de bedrijven scoren op heldere werkinstructies, ontwikkelmogelijkheden en opname in de bedrijfscultuur van flexibele werknemers.

4.1 Beleid en tevredenheid met de mix aan flexibiliteitsmaatregelen

In de vorige hoofdstukken hebben we gezien dat bedrijven sinds 2007 flexibeler zijn geworden. In 2007 bleek er beperkte samenhang tussen de flexibiliteitsmaatregelen en waren bedrijven maar matig tevreden met hun eigen mix aan maatregelen. Hieruit werd geconcludeerd dat er weinig sprake was van een bedrijfsstrategie gericht op flexibiliteit.¹¹ Dit roept de vraag op of bedrijven nu bewuster omgaan met de inzet van maatregelen en of ze daarover ook meer tevreden zijn geworden. We hebben bedrijven daarom in het huidige onderzoek de vraag voorgelegd in hoeverre ze bewust afwegingen maken in hun keuze voor flexibiliteitsmaatregelen. Tabel 4.1 geeft weer dat meer dan de helft van de bedrijven zegt hier zeer bewust mee bezig te zijn. Slechts een klein deel doet dit niet bewust. Het blijkt dat de kleinste categorie bedrijven (10-100 werknemers) minder dan gemiddeld een zeer bewuste keuze maakt in de inzet van maatregelen. Dit zien we ook verderop terug in de mate waarin er sprake is van beleid.

Tabel 4.1 Bewuste keuze voor maatregelen (N=903)

In hoeverre maakt uw vestiging bewust afwegingen over de keuze voor flexibiliteitsmaatregelen?	Percentage
Zeer bewust	53,1
Enigszins bewust	38,6
Niet bewust	8,3

Tabel 4.2 geeft weer hoe tevreden de respondenten zijn met de mate waarin de gekozen maatregelen ook daadwerkelijk de behoefte aan flexibiliteit van hun vestiging opvangen. Ongeveer de helft is daar zeer tevreden over. Ten opzichte van 2007 is het percentage tevreden bedrijven enigszins toegenomen (het was 47%). Bijna niemand is niet tevreden (was 3% in 2007). Respondenten die zeer bewust kiezen, blijken overigens ook vaker zeer tevreden.

Tabel 4.2 Tevredenheid met de mix aan maatregelen (N=901)

Hoe tevreden bent u met de mate waarin de combinatie van flexibiliteitsmaatregelen die u inzet de behoefte aan flexibiliteit van uw vestiging opvangt?	Percentage
Zeer tevreden	49,9
Enigszins tevreden	48,3
Niet tevreden	1,9

¹¹ Goudswaard, A., et al. (2008). *De toekomst van flexibele arbeid; hoe flexibel is Nederland?* Hoofddorp: TNO/ABU.

Bedrijven die tevreden zijn met de totale mix aan maatregelen:

- › zetten vaker dan gemiddeld flexibele contracten in;
- › maken vaker dan gemiddeld gebruik van flexibele werktijden;
- › maken minder vaak dan gemiddeld gebruik van uit- en inbesteden;
- › passen minder vaak dan gemiddeld de kwaliteit aan van het product of de dienstverlening.

Voor alle overige flexibiliteitsmaatregelen geldt dat er geen verband is met de tevredenheid of ontevredenheid over de totale mix aan maatregelen.

4.2 Beleid inzet flexibele contracten en relatie met flexleverancier

Aan de bedrijven is gevraagd in hoeverre er sprake is van een gericht beleid bij de inzet van flexibele contracten (intern en extern). Onder interne flexibele contracten verstaan we contracten direct bij het bedrijf (tijdelijke contracten, oproepcontracten). Onder externe flexibele contracten verstaan we contracten bij de flexleverancier (uitzend- en detachingscontracten, zzp'ers/freelancers en payrollcontracten). Het gemiddelde percentage bedrijven dat gericht beleid voert is redelijk laag te noemen (zie tabel 4.3). We zien hier wel verschillen tussen grote en kleine bedrijven. Hoe groter het bedrijf, hoe vaker er sprake is van een beleid op de inzet van flexibele contracten, zowel qua percentage, typen contracten en keuze voor de flexleverancier. Dit heeft waarschijnlijk te maken met de behoefte die grotere bedrijven hebben om zaken beleidsmatiger aan te pakken en de ruimte om afspraken over flexibele contracten formeel te institutionaliseren. Opvallend is hoe belangrijk inleners het vinden dat de flexleverancier over een kwaliteitskeurmerk beschikt.

Tabel 4.3 Beleid bij de inzet van flexibele contracten naar bedrijfsgrootte (N=856-889)

	Gemiddeld	10-100 werknemers	100-200 werknemers	>200 werknemers
Beleid t.a.v. percentage flexibele contracten	25,2%	27,5% ▼	32,7%	40,3% ▲
Beleid t.a.v. verschillende typen flexibele contracten	28,0%	27,8% ▼	36,9%	44,9% ▲
Beleid t.a.v. de keuze voor bepaalde leveranciers	41,8%	48,4% ▼	65,2% ▲	72,6% ▲
In die keuze rekening gehouden met kwaliteitskeurmerk (N=418)	76,6%	76,9%	73,9%	90,8% ▲

▲▼ = $p < 0.5$.

Tabel 4.4 geeft weer in hoeverre bedrijven samenwerken met de flexleverancier op het vlak van de inzet van flexibele contracten. Deze vragen zijn alleen voorgelegd aan bedrijven die aangeven externe flexibele contracten te hebben. De percentages zijn laag. Bij de grootste categorie bedrijven is er vaker dan gemiddeld sprake van een *inhouse*-situatie met één uitzendbureau. Dat is toegenomen ten opzichte van 2007 (was 8,3). De grootste bedrijven betrekken de flexleverancier meer dan gemiddeld bij strategische personeelsplanning. Het gaat hier om een kwart van de bedrijven.

Tabel 4.4 Samenwerking met flexleverancier naar bedrijfsgrootte 2013

	Gemiddeld	10-100 werknemers	100-200 werknemers	>200 werknemers
Sprake van <i>inhouse</i> -situatie? (N=717)				
• ja, één uitzendbureau	4,0%	1,8% ▼	2,4%	12,2% ▲
• ja, meerdere uitzendbureaus	0,3%	0,4%	0%	0,4%
Betrekt flexleverancier bij strategische personeelsplanning (N=744)				
Wanneer laat u de flexleverancier weten dat er werk aan komt? (N=714)				
• op het moment dat het er is/een paar dagen van tevoren	54,1%	50,5% ▼	54,7%	63,7% ▲
• per maand	13,4%	13,7%	11,9%	13,9%
• per kwartaal	5,6%	4,5%	8,2%	6,4%
• per halfjaar	2,6%	2,7%	3,6%	1,6%
• per jaar	3,3%	3,0%	4,2%	3,4%

▲▼ = $p < 0.5$

Op de vraag wanneer de bedrijven aan de flexleverancier laten weten dat er werk aan komt, antwoorden de meesten dat ze dit pas doen op het moment dat het werk er is of een paar dagen van tevoren (zie tabel 4.4). Dit wekt de suggestie dat het voor de meeste bedrijven erg lastig te voorspellen is, wanneer er een behoefte ontstaat aan extra mankracht. Het blijkt echter dat ruim twee derde van de bedrijven aangeeft dat de voorspelbaarheid van variatie in het werkaanbod enigszins tot zeer voorspelbaar is. Tussen bedrijven met en zonder flexibele contracten zit daarin geen verschil. Dat betekent dat er nog ruimte is bij bedrijven om de flexleverancier eerder te betrekken.

In hoeverre nemen bedrijven andere diensten af van het uitzendbureau/detacheringsbureau, naast het eventueel inhuren van flexibel personeel? 8,1% van alle ondervraagde bedrijven antwoordt 'ja' op de vraag of er andere diensten worden afgenomen. In 2007 was dit 10,5%. Tabel 4.5 geeft weer om welke diensten het gaat. Aan de bedrijven is ook gevraagd of ze wel een kans zien om de dienst in de toekomst af te gaan nemen op het moment dat ze dat nu nog niet doen. De meeste bedrijven die andere diensten afnemen, nemen HR-diensten af. Hierin zien de bedrijven die deze dienst nog niet afnemen ook de meeste kans. In services in het kader van de invulling van de social return verplichting¹² ziet bijna een vijfde van de bedrijven ook wel kansen. Diensten in het kader van payroll, personele en salarisadministratie en outsourcing lijken ook enige kans te bieden.

¹² Onder social return wordt verstaan: het bieden van werk aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Tabel 4.5 Afname andere diensten van uitzend-/detachingsbureau (N=904)

Afname diensten	Ja	Nu niet, maar wel kans	Nee/ weet niet
HR-diensten zoals werving en selectie, assessments, introductie, training en opleiding, mobiliteit of outplacement	5,7%	20,2%	74,1%
Personeelsplanning	4,7%	4,6%	90,8%
Payrolling, personele administratie, salarisadministratie	3,8%	14,8%	81,5%
Re-integratieservices	3,0%	0,7%	96,3%
Services in het kader van de invulling van de MVO-agenda	1,0%	0,5%	98,5%
Poolmanagement	0,9%	9,9%	89,2%
Services in het kader van de invulling van de social return verplichting	0,8%	19,0%	80,2%
Outsourcing/contracting	0,7%	13,4%	85,9%
Andere diensten	0,1%	3,3%	96,7%

4.3 Motieven voor of tegen flexibele inhuur

Aan bedrijven die hebben aangegeven **externe** flexibele contracten (uitzendkrachten, detachering, zzp'ers en payroll) te hebben, is de open vraag voorgelegd wat de belangrijkste overwegingen zijn om deze in te zetten. Tabel 4.6 geeft de top 7 weer van wat bedrijven daarop hebben geantwoord. Veruit de meeste bedrijven geven aan dat externe flexibele contracten worden ingezet om fluctuaties in het werkaanbod op te vangen, zowel pieken als dalen als tijdelijke projecten (42,7% van de bedrijven noemt een dergelijke reden). Verder geven bedrijven als reden aan: inhuur van specifieke kennis en opvang van ziekte. Ook wordt als reden opgegeven dat flexibele contracten worden ingezet om het risico van de werkgeverslasten te beperken en als wervingskanaal (verlengde proeftijd).

Tabel 4.6 Motieven voor externe inhuur (N=457)

Wat zijn belangrijke overwegingen voor het inzetten van externe flexibele contracten?
1. Fluctuaties opvangen (pieken, dalen, tijdelijke projecten)
2. Specifieke kennis
3. Financiële redenen
4. Ziekte en vakantievervanging
5. Risico beperken werkgeverslasten
6. Wervingskanaal

Aan de bedrijven die hebben aangegeven **geen** externe flexibele contracten in te zetten, is gevraagd wat voor hen de belangrijkste overwegingen zijn om daar geen gebruik van te maken (zie tabel 4.7 voor de top 7). De meeste bedrijven geven aan dat dit te maken heeft met de aard van het werk, bijvoorbeeld dat er met gevoelige informatie wordt gewerkt. De band met het bedrijf en betrouwbaarheid blijken dan een reden om de voorkeur te geven aan vaste medewerkers. Een lange inwerktijd staat op de tweede plek. Kennelijk zien die bedrijven een investering in een duurzamere relatie met flexibel personeel (bijvoorbeeld een flexibele arbeidspool) niet als optie.

Een deel van de bedrijven die geen gebruikmaken van extern flexibel personeel, geeft aan dat dit voornamelijk te maken heeft met de hoge kosten voor inhuur.

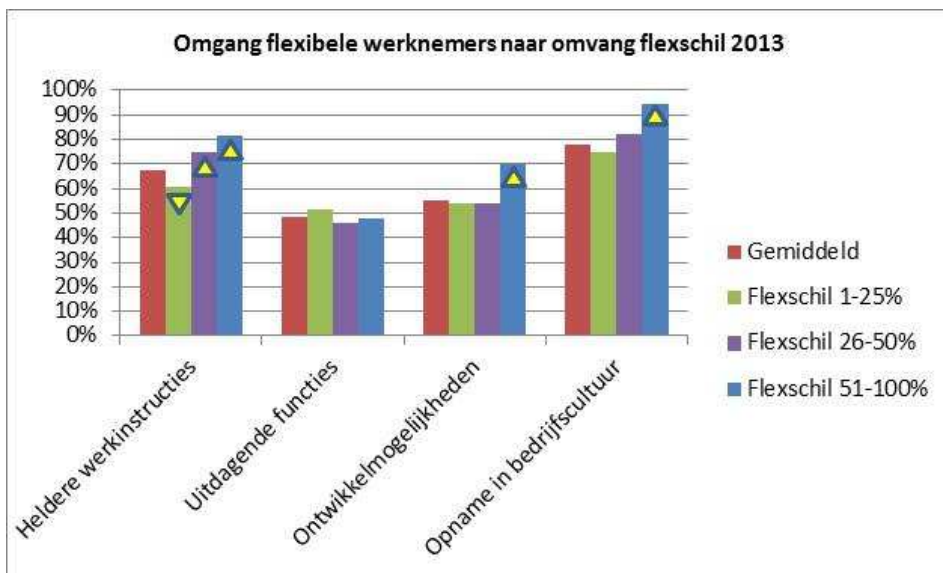
Tabel 4.7 Motieven om niet te werken met externe inhuur (N=398)

Wat zijn belangrijke overwegingen om GEEN externe flexibele contracten in te zetten?
1. Aard van het werk, bijvoorbeeld gevoelige informatie/band met bedrijf/betrouwbaarheid
2. Lange inwerktijd
3. Kosten
4. Niet nodig, bijvoorbeeld geen pieken, geen werkaanbod, krimp
5. Interne flexibiliteit al voldoende
6. Verantwoordelijkheid nemen als werkgever

4.4 Omgang met flexibele werknemers

Bedrijven die hebben aangegeven flexibele contracten (zowel intern als extern) te hebben, is gevraagd hoe zij omgaan met hun flexibele werknemers. Er zijn vragen gesteld over het bieden van heldere werkinstructies, uitdagende functies, ontwikkelmogelijkheden en het opnemen van de flexwerkers in de bedrijfscultuur. Gaan bedrijven met een kleine flexibele schil anders om met flexibele werknemers dan bedrijven met een grote flexibele schil? Figuur 4.1 laat zien dat er inderdaad verschillen bestaan.

Ongeveer twee derde van de bedrijven zegt aan flexibele werknemers heldere werkinstructies te bieden. Bedrijven met een grote flexibele schil (>25%) bieden vaker dan gemiddeld heldere werkinstructies. Bedrijven scoren het laagst op het bieden van uitdagende functies aan flexibele werknemers. Minder dan de helft geeft aan dit te doen. Op dit vlak is er geen verband met de omvang van de flexibele schil. Gemiddeld zegt meer dan de helft van de bedrijven ontwikkelmogelijkheden aan haar flexibele werknemers te bieden. De bedrijven met de grootste flexibele schil (51-100%) doen dit meer dan gemiddeld. Gemiddeld neemt meer dan driekwart van de bedrijven de flexibele werknemers gemakkelijk op in zijn bedrijfscultuur. Ook hier scoren de bedrijven met de grootste flexibele schil hoger dan gemiddeld. Wat de effecten hiervan zijn op bijvoorbeeld duurzame inzetbaarheid zal nader onderzoek moeten uitwijzen.



▲ ▼ = p < .05

Figuur 4.1 Omgang met flexibele werknemers naar omvang flexibele schil 2013 (N=683-720)

5 Conclusie: de kansen voor de toekomst van flexibele arbeid

Het einde van de groei van de flexibele schil is nog niet bereikt. In 2007 omvatte de flexibele schil van de bedrijven 20%, in 2013 25% en naar verwachting is dat in 2020 30%. Daarnaast zijn bedrijven flexibeler geworden wat betreft de inzet van de verschillende soorten flexibiliteitsmaatregelen. Er bestaan duidelijke sectorverschillen in flexibiliteitsmaatregelen, maar er is weinig verschil tussen grootteklassen. Bedrijven lijken redelijk bewust om te gaan met de keuze voor flexibiliteitsmaatregelen en zijn meestal ook tevreden met de mate waarin die hun behoefte aan flexibiliteit opvangt.

We zien dat het percentage bedrijven dat flexibele contracten zegt in te zetten als maatregel, licht is afgenomen tussen 2007 en 2013. Als we kijken naar het aantal medewerkers met een flexibel contract (de flexibele schil), is die juist, zoals genoemd, toegenomen. Dit betekent dus dat de bedrijven die wel gebruikmaken van flexibele contracten, gezamenlijk meer flexibele contracten zijn gaan inzetten. We zouden kunnen concluderen dat de groei van de flexibele schil zit bij de bedrijven die al een flexibele schil hebben. Bedrijven zonder flexkrachten maken hier blijkbaar een duidelijke keuze en zullen dit niet snel veranderen. Het wetsvoorstel voor de Wet werk en zekerheid zal hier naar verwachting van de bedrijven niet veel verandering in brengen.

Waar liggen verder nog kansen voor de toekomst van flexibele arbeid?

Bedrijven hanteren nog beperkt beleid ten aanzien van inzet van externe flexkrachten (zowel qua percentage, typen contracten en keuze voor de flexleverancier). De bedrijven die wel beleid hebben wat betreft de keuze voor bepaalde flexleveranciers laten het hebben van een keurmerk daarin meespelen. Er bestaat ruimte voor meer samenwerking met de flexleverancier, bijvoorbeeld door deze eerder te betrekken bij de planning voor het opvangen van pieken. De meerderheid van de bedrijven zegt namelijk dat pieken in het werkaanbod redelijk voorspelbaar zijn.

De motivatie voor de inzet van externe flexibele contracten ligt vooral in het opvangen van fluctuaties in het werkaanbod. Een argument tegen *externe* inhuur is de aard van het werk: gewenste band met het bedrijf en een lange inwerktijd. Hier kunnen kansen liggen voor de inzet van een vaste flexpool. Ruim een vijfde van de bedrijven die nu geen andere diensten afnemen van de flexleverancier dan de inhuur van flexibel personeel, ziet in de toekomst kansen om ook HR-diensten, zoals werving en selectie, training en opleiding en mobiliteit, af te gaan nemen. De grootste kansen zien bedrijven verder nog in services bij de invulling van de social return verplichting, payrolling en outsourcing.

Bijna de helft van de bedrijven met flexibele werknemers zegt hen uitdagende functies te bieden en meer dan de helft van de bedrijven zegt flexibele werknemers ontwikkelmogelijkheden te bieden. Hier zit ruimte voor verbetering. Flexleveranciers kunnen hier tot slot een rol in spelen door flexwerkers nog beter en bewuster op opdrachten te zetten die aansluiten bij hun kennis en vaardigheden en ontwikkelpotenties. De uitzendbranche heeft hier al een voorzichtige start mee gemaakt, met het project 'Ontwikkelbanen' dat de Stichting Opleiding & Ontwikkeling Flexbranche (STOOF) samen met TNO opzette. Daarbij wordt gekeken of door de stapeling van uitzendbanen - bij één of meer bedrijven - laagopgeleide

uitzendkrachten zich kunnen ontwikkelen, waardoor ze werk op een hoger niveau kunnen verrichten. Daar hebben zowel de werkgever en werknemer baat bij, als de uitzendorganisatie. Het maakt iemand beter inzetbaar en diegene kan worden herplaatst voor hoogwaardiger werk.

Bijlage 1 Populatie en steekproef

Onderstaande tabel geeft de populatie in 2013 weer waar we voor het onderzoek een steekproef uit hebben getrokken. De steekproef is gestratificeerd. Bij de analyses op de data uit de steekproef hebben we daarom gebruikgemaakt van weegfactoren om een representatief beeld te kunnen geven ten aanzien van de populatie. Daar waar we uitsplitsen naar bedrijfs-grootte, is gewogen voor sector. Daar waar we uitsplitsen naar sector, is gewogen voor be-drijfs-grootte. In het geval er geen sprake is van uitsplitsing, is gewogen voor beide.

Tabel B1.1 LISA populatie 2013

sector	10-19 wn	20-49 wn	50-99 wn	100-199 wn	200+ wn	totaal
Industrie	4.280	3.666	1.363	805	644	10.758
Bouw	3.567	2.414	706	305	111	7.013
Handel en reparatie	11.701	6.369	1.486	481	211	20.248
Horeca	2.600	1.105	210	75	23	4.013
Vervoer, opslag en communicatie	2.015	1.794	780	406	259	5.254
Financiële dienstverlening	491	260	91	48	71	961
Particuliere en zakelijke dienst-verlening	9.905	6.313	2.005	898	568	19.689
Onderwijs en openbaar bestuur	4.410	4.377	1.482	1.038	780	12.087
Zorg en welzijn	6.414	3.739	1.427	932	775	13.287
Totaal	45.383	30.037	9.550	4.988	3.442	93.400

Tabel B1.2 Steekproef 2013

sector	10-19 wn	20-49 wn	50-99 wn	100-199 wn	200+ wn	totaal
Industrie	20	20	20	20	20	100
Bouw	19	22	22	18	21	102
Handel en reparatie	20	20	20	20	20	100
Horeca	21	28	31	14	7	101
Vervoer, opslag en communicatie	20	20	19	21	20	100
Financiële dienstverlening	24	23	25	15	13	100
Particuliere en zakelijke dienst-verlening	20	20	20	20	20	100
Onderwijs en openbaar bestuur	20	20	20	20	20	100
Zorg en welzijn	21	20	20	20	20	101
Totaal	185	193	197	168	161	904

Over de auteurs

Sarika Verbiest is onderzoeker/adviseur bij TNO Duurzame Arbeidsproductiviteit en Employability. Zij verricht kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar flexibilisering van arbeid: flexibele contracten, brede inzetbaarheid en flexibele werktijden. Op basis van onderzoeksresultaten adviseert zij bedrijven over de inzet van flexibiliteitsmaatregelen en daaraan verbonden organisatieveranderingen. Sarika is te benaderen voor aanvullende vragen over het onderzoek *De Toekomst van Flexibele Arbeid*.

Anneke Goudswaard is senior onderzoeker/adviseur bij TNO Duurzame Arbeidsproductiviteit en Employability en Lector Nieuwe Arbeidsverhoudingen bij Windesheim Flevoland. Ze is expert op het terrein van flexibilisering en maatwerk in arbeidsrelaties, waaronder flexibele contracten, het creëren van duurzaam flexwerk, flexibele werktijden, zelfroosteren, duurzame inzetbaarheid en ontwikkelmogelijkheden. Daarbij zoekt zij samen met betrokkenen naar een balans tussen de behoeften van organisatie en werkenden. Zij heeft een ruime ervaring met onderzoek en advies in talrijke bedrijven en sectoren (onder andere industrie, uitzendbranche, politie, Rijkswaterstaat, transport, zorg). Daarnaast heeft ze ruime ervaring met beleidsonderzoek voor diverse ministeries en voor de Europese Commissie.

Ellen van Wijk is senior onderzoeker/adviseur bij TNO Duurzame Arbeidsproductiviteit en Employability. Zij houdt zich zowel in haar onderzoek als advies bezig met vraagstukken op het gebied van duurzame flexibiliteit met speciale aandacht voor de employability van laagopgeleide flexwerkers. Ellen is te benaderen voor vragen over het ontwikkelen en implementeren van beleid om de employability van deze doelgroep te vergroten.

