

NOTE: In de pers

**Nexis® NL**

Printopdracht: Huidige document: 1

Tijdstip printopdracht: woensdag 9 februari 2011, 12:34:32

Verzenden naar:

ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

POSTBUS 1738

ROTTERDAM, NLD 3000 DR

Zoektermen: ((volberda) AND date(geq(9/8/2010)))

Bron: Nieuws - Nederlandstalig - Full Text

Project ID:

1 of 37 DOCUMENTS



Dow Jones Nieuwsdienst

20 januari 2011 donderdag 2:01 PM CET

## INTERVIEW: Regie uitzendsector staat wereldwijd op het spel

**LENGTH:** 1400 woorden

Door Andre Sterk

Van DOW JONES NIEUWSDIENST

AMSTERDAM (Dow Jones)--De wereldwijde uitzendsector krijgt de komende jaren te maken met twee ontwikkelingen die de regierol van grote uitzendbedrijven op de arbeidsmarkt zullen beperken: transparantie en global sourcing.

Henk **Volberda**, hoogleraar strategic management en business policy aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam noemt vooral het laatste een zeer aparte factor van betekenis. "De uitzendbranche was tot nu toe gewend aan de wereld die zij zelf met hun opdrachtgevers hadden ingericht: opdrachtgevers zijn voor hun activiteiten altijd op zoek naar de invulling van hun flexibele schil, die het liefst zo breed mogelijk is, als het aan de uitzendsector ligt. Die branche bepaalt dan verder tegen welke voorwaarden en aan wie wordt geleverd, dit alles op basis van vraag en aanbod", aldus **Volberda**.

"Dat beeld verandert. Er gebeurt wereldwijd op het gebied van arbeid zoveel, dat er allerlei initiatieven buiten de branche om worden genomen om aan de vraag naar werk te voldoen. En dat zijn uitzenders niet gewend."

Transparantie is een tweede ontwikkeling die uitzenders zal dwingen hun modellen te herzien. "Tot nog toe is bijvoorbeeld een kostenstructuur niet echt inzichtelijk. Als opdrachtgever weet je wel wat je betaalt en dat dit samenhangt met de cyclus in de markt, maar waar dat bedrag nu uit is opgebouwd blijft vaak ongewis. De opkomst van het internet maakt dat die kosten niet alleen inzichtelijker worden, maar ook zullen dalen. Het online-servicemodel leidt gewoon tot meer transparantie en dus ook lagere kosten", aldus de hoogleraar.

Maar er is in de wereld van flexibele arbeid veel meer aan de hand. "Vrijwel unaniem wordt ervan uitgegaan dat de marktpenetratie van flexibele arbeid de komende jaren zal toenemen naar een niveau dat hoger ligt dan voor de crisis. Ik vraag me af of die verwachting gerechtvaardigd is", zo verwoordt de hoogleraar zijn twijfel.

Het belangrijkste argument is voor **Volberda** dat flexibele arbeid lang niet altijd strookt met wat mensen echt willen. "Uit onderzoek blijkt ons dat mensen zekerheid willen. Dat geldt vooral voor werknemers die laaggeschoold werk verrichten. Hun onderhandelingspositie is zwak, omdat hun werk vrij makkelijk te vervangen of te verplaatsen is. Flexibele arbeid levert die zekerheden maar zeer ten dele. Ten tweede blijkt dat vooral laaggeschoolde flexibele werknemers zich niet zo eenvoudig binden aan hun opdrachtgever. Dus is en blijft er ook nog steeds een sterke neiging van werkgevers om met vaste contracten te werken, om mensen gemotiveerd te houden", aldus **Volberda**.

Daar staat tegenover dat de flexschil in Nederland groter is dan elders, vooral bij laaggeschoold werk. Het aandeel is de afgelopen tien jaar overigens niet gegroeid. "Motivatie is daar in het geding. Een alternatief voor werkgevers is dan om een jaarcontract aan te bieden, gekoppeld aan een opleiding, waardoor je een functionele in plaats van een numerieke flexibiliteit creëert. Voor uitzendbedrijven betekent dit meer 'integrated problem solving' waarbij zij zouden kunnen inspelen op het onderwijstraject. Dat zie ik ze nu nog niet doen."

**Volberda** geeft als voorbeeld chipmaker NXP, die in een cyclische markt opereert en vooral behoefte heeft aan een numerieke flexibiliteit. "Maar kwaliteit, en dus motivatie, is voor NXP zeer belangrijk. Het bleek dat flexwerkers die benodigde motivatie juist ontbeerden en dat leverde problemen op bij de behoefte aan kwaliteit."

**Volberda** signaleert voorts bij laaggeschoold werk een trend van de-skilling, het terugbrengen vanvaardigheden waarbij het werk wordt teruggebracht tot de kern en ne-

INTERVIEW: Regie uitzendsector staat wereldwijd op het spel Dow Jones Nieuwsdienst 20 januari 2011 donderdag 2:01 PM CET

ventaken vervallen. "Brievenbestellers zijn daar een mooi voorbeeld van", zo refereert **Volberda** impliciet aan TNT nv, omdat dat bedrijf momenteel fulltime postbodes inruilt voor parttime postbezorgers, die minder taken hebben.

Haaks op die ontwikkeling staat de trend bij kenniswerk, dat door de ontwikkelingen op het gebied van software een enorme vlucht heeft genomen. "We hebben gezien dat bedrijven in het verleden veel productie-activiteiten naar de zogeheten lagelonenlanden verplaatsten. Daarbij ging het om fysieke, zichtbare en tastbare activiteiten. Inmiddels kun je via het internet ook veel ander werk in het buitenland laten doen, zoals bijvoorbeeld het scannen van röntgenfoto's en tekstverzorging", aldus **Volberda**.

De hoogleraar signaleert de trend dat bedrijven hun offshoring verder verplaatsen. Wie activiteiten liet uitvoeren in China, verplaatst deze inmiddels alweer naar Vietnam. "Als je echt voor kosten 'gaat', dan zit je nu in Vietnam. Veel offshoring-initiatieven zijn de afgelopen jaren overigens ook weer teruggedraaid."

Uit onderzoek blijkt dat 85% van de bedrijven die in het verleden hebben gekozen voor uitbesteden van werk naar lagelonenlanden, niet tevreden is over het uiteindelijke product.

Het kostenaspect speelt bij die processen nog steeds een belangrijke rol, maar is al lang niet zo dominant meer. "We zijn in het westen op het gebied van kennis behoorlijk terrein aan het verliezen op opkomende landen. Momenteel komen de softwarespecialisten met de hoogste graad, de niveau 5-programmeurs, uit India en dus ga je naar India als je die mensen nodig hebt."

Kijkend naar Nederland, merkt **Volberda** dat de naar binnen gerichte blik waar de laatste jaren sprake van is, bedrijven ervan weerhoudt zich in Nederland te vestigen. "Dat is een autonoom proces, dat ook elders in Europa zichtbaar is en waar weinig aan is te doen. Maar het is een slecht teken en heeft zonder meer gevolgen voor de ontwikkeling van kennis. Nederland zou er echt goed aan doen zo min mogelijk barrières op te werpen. Een voorbeeld van een onwenselijk scenario is Denemarken, dat een restrictief toelatingsbeleid heeft en kampt met een soort braindrain, terwijl het land juist veel investeert in kennis", aldus de hoogleraar.

"Er wordt in Nederland ook steeds minder in kennisontwikkeling geïnvesteerd, als percentage van het bruto binnenlands product, terwijl in Zweden en Zwitserland juist het tegenovergestelde gebeurt. Dat is voor Nederland echt zorgwekkend. Het angstscenario is hier dat naast productie ook research & development (R&D) gaan verdwijnen."

De ontwikkeling op de arbeidsmarkt in Nederland zal rond 2030 zijn piek beleven met een zeer grote vraag

naar mensen. "Dan zijn er grote tekorten", zegt **Volberda**. "Arbeid zit in een internationaliseringsproces en dat zal in de aanloop naar 2030 niet minder worden. Er is een zogeheten 'global race for talent' aan het ontstaan, zo die er al niet is."

Tegen die achtergrond verwacht de hoogleraar dat het zogeheten Nieuwe Werken niet alleen in de komende jaren een vlucht zal nemen, maar ook een blijvend karakter zal hebben. Ook hier is motivatie een sleutelwoord.

"Uit onderzoek blijkt dat als mensen hun eigen tijd kunnen indelen, de productie omhoog gaat", aldus **Volberda**. "Als dat houdbaar blijft, is flexibilisering in locatie en werktijden geen keuze meer, maar een must, eenvoudigweg omdat het geld oplevert en omdat je daardoor kennis in elk geval vast kan houden."

Voorwaarde voor het Nieuwe Werken is dat organisaties en het management in die dynamiek mee veranderen. "Als de transformatie bij het management uitblijft, ontstaan er problemen. Maar ik denk dat de Einstein-generatie, geboren na 1985, een andere bedrijfsorganisatie kan en zal afdwingen."

Voor het lager geschoold werk zal de internationalisering in Nederland nog voelbaarder worden, omdat er in toenemende mate arbeidskrachten zullen worden ingevlogen. "Dit zal niet alleen beperkt blijven tot laaggeschoold werk, maar zal ook zichtbaar worden bij de basisprofessionals", verwacht **Volberda**.

Centraal in deze veranderingen staat volgens **Volberda** de vraag wie de regie gaat voeren. Blijven dat de traditionele uitzenders, of worden dat (ook) opkomende economieën met hun steeds specialistischer wordende dienstverleners? In het laatste geval kom je zeer dicht in de buurt van een uitzender en detacheerder, die de regierol even goed en goedkoper op zich kan nemen als de bestaande uitzendconcerns en detacheerders.

**Volberda** is tevens directeur van INSCOPE Research for Innovation en is al geruime tijd betrokken bij intensief onderzoek naar de ontwikkeling van flexibele arbeid in relatie tot globalisering, offshoring, onderwijs en investeringen.

Door Andre Sterk; Dow Jones Nieuwsdienst; +31-20-5715201; andre.sterk@dowjones.com

**LOAD-DATE:** January 20, 2011

**LANGUAGE:** DUTCH; NEDERLANDS

**PUBLICATION-TYPE:** Nieuwsbrief

INTERVIEW: Regie uitzendsector staat wereldwijd op het spel Dow Jones Nieuwsdienst 20 januari 2011 donderdag  
2:01 PM CET

Copyright 2011 Dow Jones Nederland BV  
All Rights Reserved