

HET GESPREK MET HENK VOLBERDA



Henk Volberda is hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Geen klassieke kamergeleerde, maar een 'innovatiegoeroe' die zijn conclusies over sociale innovatie, organisatorische flexibiliteit en strategische verandering actief uitdraagt aan het bedrijfsleven en aan P&O'ers.

# RIGIDE ARBEIDSMARKT IS BLESSING IN DISGUISE

Door: Peter van der Mark



In de jaarlijkse mondiale concurrentie-index is Nederland teruggekeerd naar de 8ste plaats na een jaar lang op de 10de plaats te hebben gebivakkeerd. Nederland heeft zijn competitieve vermogen dus iets versterkt ondanks de slechte economische omstandigheden. Dat herstel danken we aan de goede fysieke infrastructuur (havens, spoor en luchttransport), een adequaat macro-economisch beleid, een efficiënte gezondheidszorg en aan hoogwaardige technologie. Maar even belangrijk is de efficiëntie van de arbeidsmarkt, aldus professor Henk Volberda.

## Zijn we zo efficiënt?

“Als je kijkt naar alle factoren die onze positionering op de concurrentie-index bepalen, dan doen we het overall goed, behalve op het gebied van de flexibiliteit van de arbeidsmarkt. Die scoort zelfs buitengewoon slecht. We hebben hoge lonen, een rigide arbeidsmarkt en buitengewoon hoge ontslag- en wervingskosten. En toch hebben we een zeer efficiënte arbeidsmarkt en een relatief lage werkloosheid. Het lijkt tegenstrijdig, maar blijktbaar werkt die rigiditeit in ons voordeel en is het een blessing in disguise.”

## Hoe verklaart u dat?

“Ik kan het alleen verklaren door de hoge kosten voor het ontslaan en aannemen van mensen. Daardoor zullen Nederlandse werkgevers zich wel twee keer bedenken voordat ze een werknemer ontslaan. Ze investeren liever in hem en proberen hem bij te scholen zodat hij de vereiste vaardigheden beheerst. Dat is niet alleen positief voor die werknemer, maar voor de gehele arbeidsmarkt. Vergelijk het eens met de Verenigde Staten. Daar ontbreekt dit 'uplift'-effect voor vaste medewerkers. Als daar een werknemer niet voldoet, wordt hij direct ontslagen. Maar ook als een werkgever de skills van zijn organisatie wil upgraden, dan ontslaat hij zijn personeel en neemt vervolgens een beter gekwalificeerd team aan. Dat kan daar omdat de ontslagkosten laag zijn. Mijn stelling wordt onderbouwd door de arbeidsmarkt in Zweden. Die is nog minder flexibel dan bij ons en toch staat Zweden op de tweede plaats van de concurrentie-index. Het is ook niet voor niets dat de arbeidsproductiviteit per gewerkt uur in juist Zweden en Nederland de hoogste van de wereld is.”

## Het versoepelen van het ontslagrecht werkt averechts?

“Dat wil ik niet zeggen, maar ik zie geen argumenten om het ontslagrecht te versoepelen. Partijen die voortdurend om meer flexibiliteit roepen missen kennelijk zelf de flexibiliteit om binnen de condities in te spelen op veranderingen in de markt. De huidige afspraken en regels zitten een verdere economische groei niet in de weg. Bovendien, als een bedrijf wil reorganiseren, dan is het onder

# HET GESPREK MET HENK VOLBERDA

de huidige regels ook al mogelijk. En we moeten niet vergeten dat een deel van onze arbeidsmarkt al heel flexibel is. In Nederland hebben we een veel grotere uitzendmarkt dan in andere landen en het personeelsbestand bij Nederlandse bedrijven bevat een grote flexibele schil. En dan hebben we ook nog de grote aantallen zzp'ers. Dankzij deze numerieke flexibiliteit van onze arbeidsmarkt kunnen bedrijven goed meebewegen met de economische golven.”

## **Die flexibele schil werkt dus positief?**

“Tot op zekere hoogte. Door het inschakelen van flexibel personeel kunnen ondernemingen pieken en dalen goed opvangen. Anderzijds kan deze numerieke flexibiliteit ook contraproductief werken. Er schuilt een gevaar in een snel wisselend personeelsbestand met uitzend- en oproepkrachten die geen enkele binding hebben met het bedrijf. Zo bleek bij een onderdeel van Philips dat het veelvuldig inzetten van laagwaardig uitzendwerk tot veel uitval en een lage productiekwaliteit leidde. Door personeel echter te binden, hen langere arbeidscontracten aan te bieden en te investeren in hun skills waardoor ze breder inzetbaar werden, daalde de uitval en steeg de productiekwaliteit spectaculair. Ondernemingen moeten dus niet alleen kijken naar numerieke flexibiliteit, maar ook naar functionele flexibiliteit waarbij medewerkers breed inzetbaar zijn. Uit mijn studies naar concurrentiestrategieën blijkt dat flexibiliteit niet een een-dimensionale oplossing is. Sommige bedrijven hebben meer flexibele medewerkers nodig, andere moeten juist meer vaste arbeidsrelaties aangaan en meer commitment aan hun medewerkers bieden om het werk te kunnen flexibiliseren. Er is niet één generieke oplossing voor alle bedrijven.”

## **Waar liggen de kansen van Nederland?**

“Nederland moet vooral inzetten op kennis en innovatie. Op het gebied van onderwijs en kennis scoren we nu heel hoog, maar helaas slagen we er niet in om onze kennis optimaal te benutten. Zorgwekkend is dat we op het gebied van Research & Development steeds meer achterlopen. We investeren slechts anderhalf procent van ons bruto binnenlands product in R&D, terwijl dat volgens de Lissabon-agenda het dubbele zou moeten zijn en het Europese gemiddelde hoger is dan bij ons. Zo worden we steeds meer innovatievolger in plaats van leidend. Dat is ook mijn zorg voor de toekomst van onze economie: het gebrek aan innovatie ondanks onze hoge kennis. De aanwezige kennis komt nauwelijks terecht bij bedrijven en het bedrijfsleven benut die kennis te weinig. Daardoor lopen we achter op het gebied van innovatie met het gevaar dat er alleen lege-huls-bedrijven achterblijven: bedrijven die een groot deel van hun werk en knowhow hebben uitbesteed en hier in sterk afgeslankte vorm blijven vanwege de fiscale voordelen.”

## **Hoe reëel is dat gevaar?**

“Nou ja, voor een kenniseconomie als de onze zijn het gemiste kansen. Technologische innovatie is toch belangrijk voor onze economische positie. Om dat beter te laten renderen in ondernemingen moeten we inzetten op sociale innovatie. Op het slimmer inrichten en managen van werk. Onderzoek toont aan dat een kwart van innovatiesucces bepaald wordt door technologische vernieuwing en driekwart door sociale innovatie.”

## **Waar moet ik dan aan denken?**

“Een goed voorbeeld is DSM Anti-Infectives in Delft. Het bedrijf levert al jaren een felle concurrentiestrijd met China en kan alleen overleven door slimmer te produceren. Tien jaar terug besloot het bedrijf de strategie om te gooien en ging het werken met zelfregulerende teams. Daarbij is vooral geïnvesteerd in het productieproces en in de vaardigheden van de operators. Door die organisatorische ommezwaai







## “P&O is vooral goed in de P en minder goed in de O”

ging de productiviteit met ruim vijftien procent omhoog. Ik geloof dan ook in de toegevoegde waarde van sociale innovatie. Daar zouden HR en P&O op moeten inzetten. Helaas is P&O vooral goed in de P en minder goed in de O. Dat ligt ook aan hun positie binnen de organisatie: ze zitten niet in het management en worden nauwelijks betrokken bij reorganisaties. Ik sta dan ook volledig achter de recente brandbrief waarin wordt opgeroepen om HR een dominantere en strategischer plek te geven binnen bedrijven (zie: pagina 12). Het is toch vreemd dat bij de meeste bedrijven het menselijk kapitaal, de factor arbeid, de belangrijkste waarde is, maar dat P&O niet in de top zit, dat het er bij wordt gedaan door een CFO. Dat

moet veranderen. Ook omdat de werknemer van nu, niet meer de werknemer van twintig jaar geleden is. De Y-generatie gaat niet meer voor een levenlang werken bij hetzelfde bedrijf en is veel zelfredzamer.”

### **Draagt het voorgenomen kabinetsbeleid bij aan een betere concurrentiepositie?**

“Anders dan vele anderen zie ik het ongemoeid laten van de arbeidsmarkt niet als een gemiste kans. En het kabinet heeft ook aandacht voor het onderwerp innovatie, dat nu geïntegreerd is bij Economische Zaken. Of dat ook sociale innovatie betekent, is de vraag. De voorlopige plannen lijken in te zetten op technologische innovatie zoals die ook in de aanbevelingen van het Innovatieplatform stonden. Wat dat oplevert, zal moeten blijken. Nederland moet wel uitkijken met het migratiebeleid. We moeten de dijken voor immigranten niet al te hoog optrekken. Het is zeker dat we door de vergrijzing een tekort aan gekwalificeerde arbeid krijgen en er komt een global war for talent. Door immigratie te beperken loop je het gevaar kennis te verliezen of mis te lopen, zoals je ziet in Denemarken



**Henk W. Volberda** is hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid en voorzitter van de vakgroep Strategie & Omgeving van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij is specialist op het gebied van strategische innovatie en concurrentie op ondernemingsniveau. Voor zijn onderzoek naar organisatorische flexibiliteit en strategische vernieuwing ontving hij verschillende prijzen. Professor Volberda heeft daarnaast als consultant gewerkt voor diverse grote Europese ondernemingen.

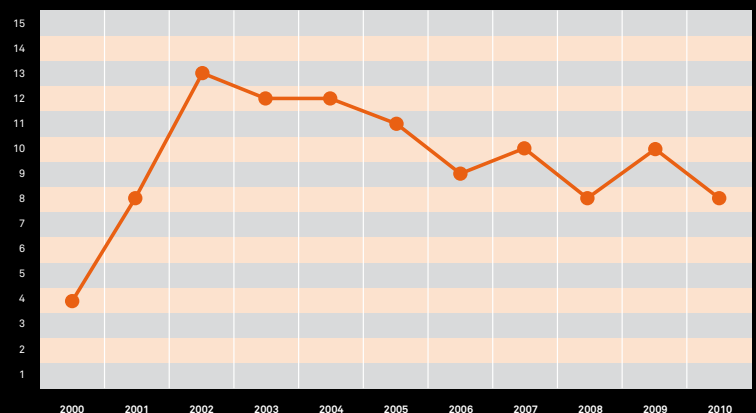
“Het is vreemd dat bij de meeste bedrijven het menselijk kapitaal de belangrijkste waarde is, maar dat P&O niet in de top zit”

sinds dat land een restrictief immigratiebeleid voert. Nederland moet een open land blijven, want dat heeft ons altijd veel goeds gebracht. Maar hierbij wil ik wel aantekenen dat wij vooral behoefte hebben aan kenniswerkers, niet aan nog meer ongeschoolde immigranten. Het immigratiebeleid zal dus gesegmenteerd moeten zijn en we moeten voor de kennisimmigranten de migratie-eisen versoepelen.”

**Nederland dit jaar in de top-5 van de mondiale concurrentie-index?**

“Ik houd die mogelijkheid open, maar dat hangt af van vele factoren. Als we beter presteren in innovatie, de kennis weten te koppelen aan commerciële activiteiten, de sociale innovatieagenda werkelijk vormgeven, de O van P&O beter wordt ingezet en we werkelijk investeren in arbeid, dan ziet het er goed uit voor de concurrentiepositie van Nederland.” ✨

Positionering Nederland 2000-2010



Bron: Volberda & Van den Bosch, Erasmus Strategisch Renewal Center, 2010

**Concurrentie-index 2010 (2009)**

- |                         |                   |
|-------------------------|-------------------|
| 1. Zwitserland (1)      | 6. Japan (8)      |
| 2. Zweden (4)           | 7. Finland (6)    |
| 3. Singapore (3)        | 8. Nederland (10) |
| 4. Verenigde Staten (2) | 9. Denemarken (5) |
| 5. Duitsland (7)        | 10. Canada (9)    |

Bron: Erasmus Strategisch Renewal Center 2010 op basis van Global Competitiveness Report 2010-2011