

## De lusten en lasten van flexibilisering

# Tweedeling dreigt op arbeidsmarkt

TEKST PETER CAMP

De flexibele schil op de Nederlandse arbeidsmarkt nam de afgelopen jaren fors in omvang toe. 'Niet alleen voor lager geschoold productiewerk, ook voor hoogwaardige arbeid; denk aan het toenemend aantal zzp'ers,' stelt Henk Volberda, hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. 'Verder kunnen bedrijven relatief eenvoudig afscheid nemen van hun vaste medewerkers. Er vinden momenteel veel reorganisaties plaats, vaak in samenspraak met ondernemingsraden en vakbonden. Kortom: onze arbeidsmarkt is allesbehalve rigide.'

### Negatieve spiraal

De roep om nog meer flexibiliteit is volgens Volberda al lang achterhaald door de realiteit. En risicovol, waarbij hij verwijst naar de Verenigde Staten waar medewerkers nauwelijks ontslagbescherming kennen. 'Daarom is er amper een prikkel voor ondernemers om te investeren in mensen door opleidingen en training. Als iemand niet voldoende rendeert, wordt deze immers simpelweg vervangen door een nieuwe externe kracht. Nog meer flexibiliteit kan leiden tot een negatieve spiraal met steeds minder aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers.'

### Uitdaging

Dat deze tendens ook in Nederland zichtbaar is, blijkt uit het tweejaarlijkse onderzoek 'Ken- en stuurgetallen personeelsmanagement' van Berenschot en HR Strategie. Voor de actuele versie die eind augustus werd gepresenteerd, gaven 143 personeelsmanagers hun inbreng. Een van de belangrijkste conclusies: naarmate het aantal tijdelijke contracten toeneemt ten opzichte van de vaste contracten is minder ruimte voor personeelsbeleid en opleidingen. Hoewel de inzet van tijdelijke contracten op korte termijn voordelig lijkt, kan dit op de lange termijn voor kwaliteitsproblemen zorgen, stellen de onderzoekers.

*Investeren in kennis en vaardigheden van flexkrachten bevordert de productiviteit*



Een flexibele arbeidsmarkt stelt werkgevers in staat maximaal mee te bewegen met het economische tij en de kansen die de markt biedt. Maar de inzet van veel flexkrachten heeft een keerzijde die aandacht verdient. Onderzoek laat zien dat meer flexibele contracten leiden tot minder investeringen in opleidingen. Een gevaarlijke ontwikkeling, zowel voor de kwaliteit van organisaties als voor het kennisniveau van de beroepsbevolking. Aantasting van onze concurrentiepositie is een reëel gevaar. Worden de bakens tijdig verzet?

‘Beperking van opleidingsmogelijkheden voor medewerkers met een tijdelijk contract is een gemiste kans,’ aldus Berenschot-consultant Hans van der Spek. ‘Juist opleiding en ontwikkeling creëert betrokkenheid en waarborgt kwaliteit en continuïteit. Dat vormt de grootste uitdaging voor organisaties ten aanzien van de flexibele schil.’

### Buitenspel

Een groot aandeel flexibele krachten heeft ook invloed op de rol van de HR-discipline binnen een organisatie. Uit het onderzoek van Berenschot blijkt dat minder beleidsmedewerkers op de personeelsafdeling werkzaam zijn naarmate het aantal tijdelijke contracten stijgt. De hoeveelheid administratieve krachten neemt juist toe. ‘Daar waar personeelsmanagers van oudsher een belangrijke rol spelen bij de capaciteitsplanning, beloningsbeleid, werving en selectie van het vaste personeel, staan ze met betrekking tot de flexibele schil enigszins buitenspel,’ aldus de onderzoekers. ‘Daarmee wordt een substantieel deel van het personeelsbestand aan de directe invloed van de personeelsafdeling onttrokken.’ Dat dit niet bijdraagt aan de aandacht voor ontwikkeling en opleiding van deze groep medewerkers, is evident.

### Spectaculair

Een slechte zaak, want gerichte investeringen in kennis en vaardigheden van flexkrachten bevorderen de productiviteit. Dit werd onder meer duidelijk door een onderzoek onder auspiciën van Henk Volberda bij de voormalige semiconductordivisie van Philips. ‘Een zeer volatiele markt waar veel tijdelijke krachten worden ingezet,’ aldus de hoogleraar. ‘Aanvankelijk

### 750.000 ZZP'ERS

Zzp'ers nemen een prominente plek in op de flexibele Nederlandse arbeidsmarkt. Het gaat om een sterk groeiende groep, volgens het CBS op dit moment zo'n 750.000 mensen. Dit is tien procent van de Nederlandse beroepsbevolking. Het economisch bureau van ING verwacht dat er rond 2020 zelfs 1 miljoen zzp'ers zijn. Geruime tijd leek een bestaan als zelfstandig professional in tal van sectoren – bouw, consultancy, ICT – het beloofde land. Het lonkende perspectief zat hem echter lang niet altijd in het zelfstandig ondernemerschap an sich maar in het geld. In de hoogconjunctuur zorgden volle agenda's en forse uurtarieven voor een dito inkomen, hoger dan in loondienst. Naast zij die uit eigen beweging als zzp'er aan de slag gingen, is er ook een groep waarvoor dit geen vrije keuze is. Sommigen kregen als onderdeel van een vertrekregeling van de voormalige werkgever een stapel opdrachten mee. Nadat deze bron was opgedroogd, bleek het vinden van nieuwe klanten echter een lastige opgave. Natuurlijk zijn er uitzonderingen, maar een toenemend aantal zzp'ers heeft het moeilijk. Als zij al worden ingehuurd, staan uurtarieven fors onder druk. Veel zzp'ers verzekeren zich niet voor arbeidsongeschiktheid en pensioen, laat staan dat zij investeren in opleidingen en kennisontwikkeling.

werkten zij meestal korte periodes, waren onvoldoende opgeleid en identificeerden zich amper met de organisatie. Gevolg: veel uitval en een lage kwaliteit. Philips koos er daarom voor de flexwerkers met langere arbeidscontracten aan zich te binden, te investeren in hun opleiding en zelforganiserende teams in te zetten. De productiekwaliteit en productiviteit steeg spectaculair.’

### Bakens verzetten

Goede voorbeelden als deze ten spijt, organisaties met relatief veel tijdelijk personeel hebben gemiddeld minder aandacht voor opleidingen en personeelsbeleid. Met het oog op het forse aandeel flexibele arbeidskrachten in ons land een gevaarlijke ontwikkeling. Maatschappelijk gezien is het van belang om de gehele beroepsbevolking op een voldoende hoog opleidingsniveau te

brenge of te houden. Door niet te investeren in de ontwikkeling van een aanzienlijk deel van deze beroepsbevolking, dreigt volgens de Berenschot-onderzoekers een tweedeling. Kennis verouderd steeds sneller, dus een aantal jaren zonder opleiding en ontwikkeling kan leiden tot een achterstand die lastig te overbruggen is. De kans bestaat zelfs dat er op enig moment simpelweg onvoldoende gekwalificeerde arbeidskrachten zijn om aan de vraag te voldoen. Zeker als je de aanstaande vergrijzing en ontgroening in ogenschouw neemt. Het is aan alle betrokkenen – overheid, werkgevers en flexibele medewerkers zelf – om tijdig de bakens te verzetten en samen te investeren in de ontwikkeling en kennis van het flexibele deel van onze arbeidsmarkt. Snelle actie is daarbij geboden. ■