

De toekomst van flexibele arbeid: hoe flexibel is Nederland?

Anneke Goudswaard
Jan de Leede
Madelon van Hooff
Tony Brugman
John Klein Hesselink
Marc de Leeuw
Gu van Rhijn
Rob Gruyters

De toekomst van flexibele arbeid: hoe flexibel is Nederland?



De toekomst van flexibele arbeid: hoe flexibel is Nederland?

Een onderzoek van TNO naar flexibiliteitstrategieën
van Nederlandse bedrijven in opdracht van de ABU

DE TOEKOMST VAN FLEXIBELE ARBEID

Een onderzoek naar flexibiliteitsstrategieën van Nederlandse bedrijven in opdracht van de ABU

AUTEURS

Anneke Goudswaard

Jan de Leede

Madelon van Hooff

Tony Brugman

John Klein Hesselink

Marc de Leeuw

Gu van Rhijn

Rob Gruyters

UITGEVER

TNO, Hoofddorp 2007

VORMGEVING

Coek Design, Zaandam

DRUK

PlantijnCasparie, Almere

© 2008 TNO Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| Voorwoord | 5 |
| Samenvatting | 7 |
| 1 Inleiding | 11 |
| 2 Enquête en cases | 15 |
| 3 Hoe flexibel is werkgevend Nederland? | 25 |
| 4 Wat is de positie van flexibele contracten? | 37 |
| 5 Wat is de toekomst van flexibele arbeid? | 43 |
| 6 Conclusies | 49 |

Voorwoord

Flexibiliteit is voor ondernemers van groot belang. De toenemende concurrentie en globalisering dwingen bedrijven om steeds sneller in te springen op een veranderende vraag. Hoe geeft werkgevend Nederland vorm aan deze behoefte, is een vraag die de Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU) graag in kaart gebracht wilde hebben. Met name de rol die is toebedeeld aan externe partners – en de uitzendbranche in het bijzonder – is voor ons interessant. Om die reden hebben wij TNO opdracht gegeven hiernaar onderzoek te doen.

Uit het onderzoek blijkt dat de meeste bedrijven een groot aantal verschillende flexibiliteitsmaatregelen hanteert; een aanzienlijk deel van hen maakt daarbij gebruik van uitzendkrachten. De flexibele schil van de meeste bedrijven schommelt tussen de 20-25 procent, de wens om dit op de langere termijn uit te breiden is redelijk groot. Ook blijkt dat de meeste bedrijven nog op een vrij traditionele manier met flexibiliteit omgaan en dat het lastig is om de juiste mix aan maatregelen samen te stellen. Daarbij geldt: hoe meer verschillende maatregelen, des te ontevredener de ondernemer. Het ontwikkelen van een flexibiliteitsstrategie met daarin de optimale mix aan flexibiliteitsmaatregelen toegesneden op de situatie in uw bedrijf moet uitkomst bieden. Zodat u de juiste maatregelen op de plank heeft liggen als fluctuaties in de marktvraag zich voordoen.

In dit boek vindt u een groot aantal praktijkvoorbeelden waarin bedrijven met een expliciete visie op flexibiliteit uit de doeken doen hoe zij dat bereikt hebben. Een strategische samenwerking met een externe partner staat daarbij vaak centraal.

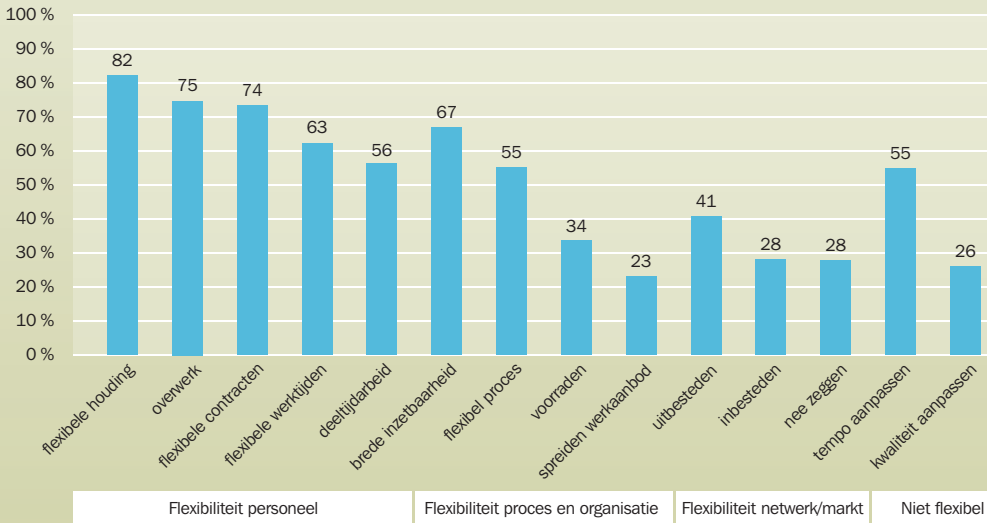
Wij hopen dat dit boek u aan het denken zet over de manier waarop u uw eigen flexibiliteit hebt georganiseerd. En wellicht dat een externe partner u kan bijstaan om een toekomstbestendig beleid voor flexibiliteit te ontwikkelen.

Ik wens u veel leesplezier.

Aart van der Gaag
directeur ABU

Samenvatting

Figuur 1 · Percentage bedrijven dat deze flexibiliteitsmaatregelen toepast (2007)



DE FLEXIBILITEIT VAN NEDERLANDSE BEDRIJVEN EN INSTELLINGEN

Nederlandse bedrijven en instellingen hebben de grenzen van flexibiliteit nog niet bereikt. Er wordt weliswaar een mix aan flexibiliteitsmaatregelen toegepast, maar men benut nog lang niet alle mogelijkheden. Daarnaast is men ook nog niet optimaal tevreden over de bereikte flexibiliteit. Die flexibiliteit is nog onvoldoende strategisch, weinig samenhangend en sterk rustend op de flexibiliteit van de werknemers.

Om veranderingen in de markt op te vangen maken bedrijven vooral gebruik van *de flexibiliteit van het personeel*. Daarbij doen ze een beroep op een flexibele houding van werknemers en op overwerk. Verder maken ze gebruik van flexibele contracten (waaronder uitzendwerk), flexibele werktijden en deeltijdarbeid om variatie in het werkaanbod op te vangen. De nadruk bij dit type maatregelen ligt op kwantitatieve personele flexibiliteit. Deze maatregelen lijken vrij breed te worden benut. Een deel van de bedrijven ziet deze maatregelen als 'noodmaatregelen' die men liever niet toepast.

Een tweede – meer strategische – manier om de flexibiliteitsbehoefte op te vangen, is *flexibiliteit in proces en organisatie*. Hierbij gaat het om het creëren van flexibele werkplekken die het mogelijk maken werknemers breed in te zetten, het creëren van een flexibel productie- of dienstverleningsproces, het slim omgaan met voorraden en het spreiden van het werkaanbod. Aan dit type maatregelen kan bij bedrijven meer aandacht worden besteed.

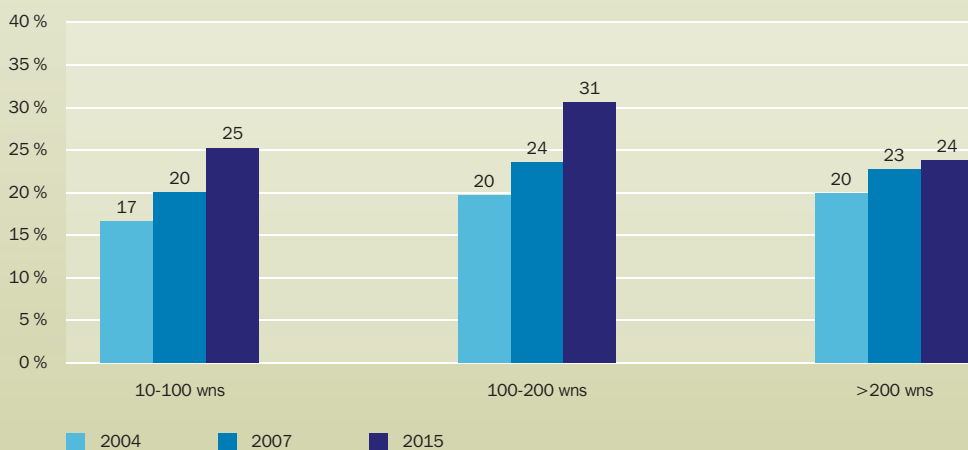
Een derde – minder toegepaste – vorm van flexibiliteit is *flexibiliteit in netwerk en markt*. Bij deze vorm hanteren bedrijven twee middelen om pieken op te vangen: ze zeggen nee tegen klanten, of ze nemen het werk wel aan maar besteden dit uit aan derden. Bij dalen in het werk nemen ze juist werk aan van derden.

Naast deze maatregelen passen bedrijven ook maatregelen toe om de flexibiliteitsbehoefte op te vangen die als *niet-flexibel* kunnen worden bestempeld: men past het werktempo of de levertijden aan of men past de kwaliteit van het werk aan. Vooral het aanpassen van de levertijden komt vaak voor.

TOEKOMST VAN FLEXIBELE ARBEID

In de flexibiliteitsmaatregelen die bedrijven toepassen zijn op korte termijn weinig duidelijke verschuivingen te verwachten. Op de langere termijn willen de bedrijven hun flexibele schil verder uitbreiden: tussen nu en 2015 willen ze het percentage werknemers met een tijdelijk contract, een uitzendcontract of een overig flexibel contract laten toenemen. Afgaand op die wens zal de flexibele schil groeien van 20 procent in 2007 naar 25 procent in 2015. Hierbij vallen vooral de kleine en middelgrote bedrijven op. De kleine bedrijven (10-100 werknemers) willen hun flexibele schil laten

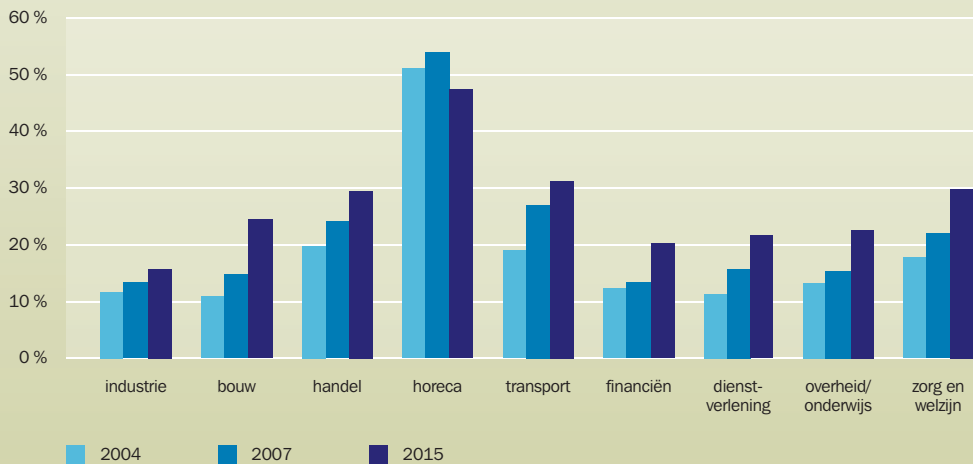
Figuur 2 · Omvang van de flexibele schil in 2004 en 2007 en wens voor 2015
(bedrijfsgrootte)



groeien van 20 naar 25 procent, de middelgrote bedrijven (100-200 werknemers) denken aan een groei naar maar liefst 31 procent. Bij de grote bedrijven (200+ werknemers) lijkt de groei eruit te zijn; hier stabiliseert de flexibele schil op ongeveer 23-24 procent.

Alle sectoren – met uitzondering van de horeca – geven aan dat de flexibele schil zal groeien, variërend van 4 procent voor de industrie en de transportsector tot 9 procent voor de bouw, overheid en onderwijs. In de horeca wil men de flexibele schil juist verkleinen.

Figuur 3 · Omvang van de flexibele schil in 2004 en 2007 en wens voor 2015 (sector)



UITDAGINGEN VOOR DE TOEKOMST

Bedrijven die een grotere flexibiliteit nastreven staan de komende jaren voor een aantal uitdagingen. Eén uitdaging is het verder ontwikkelen van een gebalanceerde mix aan flexibiliteitsmaatregelen die een antwoord geven op de flexibiliteitsbehoefte van de markt, nu en in de toekomst. Gezocht moet worden naar een goede combinatie van personele en organisatorische maatregelen, van maatregelen die de bedrijven zelf kunnen nemen en maatregelen waarvoor beter met derden kan worden samengewerkt. Bij het uitbreiden van de flexibele schil komen bedrijven nog voor een extra uitdaging te staan: het efficiënt en kwalitatief goed managen van de groei. Vooral voor de middelgrote bedrijven zal dit niet gemakkelijk zijn. Veel kleine - maar ook grotere bedrijven - zullen zich willen richten op hun kernactiviteiten, en het werven en managen van hun flexibele schil aan derden uitbesteden. Ondersteuning door een externe partner, zoals een uitzend- of detachingsbureau, kan hierbij voordeel bieden, zoals goede praktijkvoorbeelden laten zien.

De volgende uitdaging heeft te maken met de arbeidsmarkt. Bij het ontwikkelen van een gebalanceerde mix aan flexibiliteitsmaatregelen moeten bedrijven niet alleen rekening houden met de flexi-

biliteitsbehoefte van de markt, maar ook met de flexibiliteitsbehoefte van het personeel. Het vinden van een goede match tussen beide behoeften is niet eenvoudig, waarbij de krapte op de arbeidsmarkt voor een extra uitdaging zorgt. Ook hier kan een samenwerking met externe partijen voordelen bieden. Uitzendbureaus beschikken over het algemeen over een beter overzicht van de locale en sectorale arbeidsmarkt dan bedrijven, en ook hier zullen bedrijven hun capaciteit willen richten op kernactiviteiten.

Om deze uitdagingen aan te gaan, zullen bedrijven niet vanzelfsprekend samenwerking zoeken met de uitzendbranche. Op dit moment is de visie van bedrijven op uitzendarbeid nog vrij traditioneel en bestaat slechts een deel van de totale flexibele schil uit uitzendarbeid. Uit goede praktijkvoorbeelden blijkt echter dat een strategische samenwerking tussen uitzenders en inleners veel voordelen voor beide partijen kan bieden. Voor de inlener betekent dit een grotere flexibiliteit, kostenbesparing door slimmere personeelsplanning en minder ongewenst verloop van uitzendkrachten; voor de uitzendkrachten levert dit een grotere betrokkenheid, bredere inzetbaarheid en minder verzuim op.

De Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU) heeft in het najaar van 2005 een beknopte analyse gemaakt van ontwikkelingen in de economie en de arbeidsmarkt die gevolgen hebben voor de positie van flexibele arbeid. Uit deze analyse kwam naar voren dat de toekomstige positie van flexibele arbeid – in de veranderende structuur van de Nederlandse economie en arbeidsmarkt – aan het wijzigen is. Echter, de cijfers lieten ook een ander beeld zien: de verbetering in de conjunctuur ging nog niet gepaard met een opleving van uitzendbanen in de industriële sector. Traditioneel loopt juist deze sector voorop in de groei van het aantal uitzendbanen; de industrie exporteert het meest en profiteert daardoor van de opleving van de economie. Het was juist de dienstverlening die een opmerkelijke groei vertoonde. Kortom, het traditionele beeld leek niet meer te kloppen.

Dit vormde voor de ABU aanleiding om een onderzoek te laten uitvoeren naar de veranderende flexibilitateitsbehoefte bij bedrijven. De indruk is dat afnemers leren om die behoefte op verschillende manieren in te vullen, bijvoorbeeld met eigen personeel of uitzendkrachten, maar ook via detachering, zelfstandigen zonder personeel, uitbesteding en off shoring.

TNO heeft dit onderzoek in 2007 in opdracht van de ABU uitgevoerd. In dit boek worden de meest interessante bevindingen uit het onderzoek besproken. De centrale vraag is:

Wat zijn de huidige en toekomstige flexibilitateitsstrategieën van bedrijven en welke factoren spelen hierbij een beslissende rol?

Deze hoofdvraag is uitgesplitst in drie subvragen:

1. Hoe flexibel is werkgevend Nederland?

- Welke flexibilitateitsmaatregelen passen bedrijven toe en wat is daarbij de positie van flexibele arbeid?
- Is er sprake van een samenhangende bedrijfsstrategie gericht op flexibilitateit?
- Zijn er sectorverschillen in de huidige flexibilitateitsstrategie?
- Welke factoren zijn van invloed op het toepassen van verschillende vormen van flexibele arbeid (flexibele contracten, werktijden en brede inzetbaarheid)?

2. Wat is de positie van flexibele contracten?

- Wat is de verhouding tussen de verschillende typen flexibele contracten (tijdelijke contracten, uitzendcontracten, overige flexwerkers)?
- Welke factoren zijn van invloed op de toepassing van de verschillende typen flexibele contracten?
- Wat zijn motieven om gebruik te maken van uitzendarbeid?

3. Wat is de toekomst van flexibele arbeid?

- Welke verschuivingen zien bedrijven op de korte termijn in hun flexibiliteitsstrategie (alle flexibiliteitsmaatregelen)?
- Welke ontwikkelingen zien bedrijven op de langere termijn in de omvang van hun flexibele schil (flexibele contracten)?
- Welke factoren zijn van invloed op de toe- of afname van de flexibele schil?

NB. De uitzendbranche is in dit onderzoek breed opgevat. Wanneer in dit boek wordt gesproken over uitzendkrachten of uitzendbureaus, dan gaat het ook om gedetacheerden via een uitzendbureau en over detacheringbureaus. Voor de inlener is namelijk niet altijd bekend welk type contract de ingeleende flexkracht heeft.

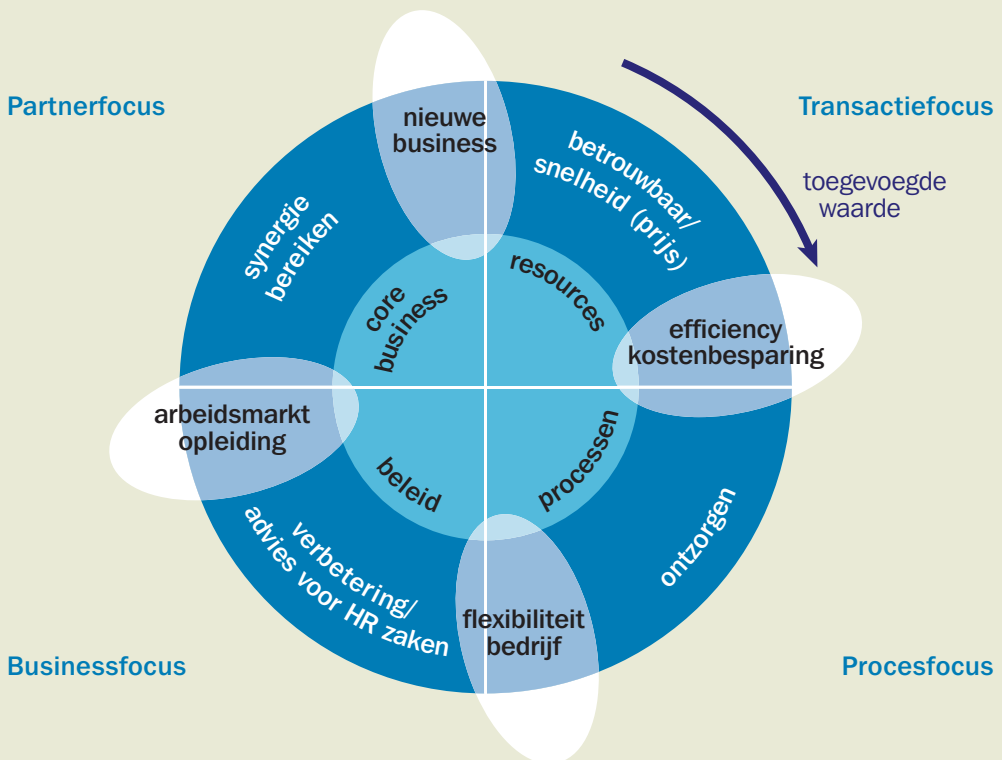
OPZET VAN DIT BOEK

In dit boek worden de resultaten van het TNO-onderzoek in opdracht van de ABU beschreven. Hoofdstuk 2 gaat kort in op de gehanteerde onderzoeksmethode. In hoofdstuk 3 staat de eerste subvraag over de huidige flexibiliteitsstrategie van bedrijven centraal. Hoofdstuk 4 bevat het antwoord op de tweede subvraag over de positie van flexibele contracten binnen de flexibiliteitsstrategie. Hoofdstuk 5 behandelt de vraag naar de toekomst van flexibele arbeid. In hoofdstuk 6 komen de conclusies en aanbevelingen aan de orde.

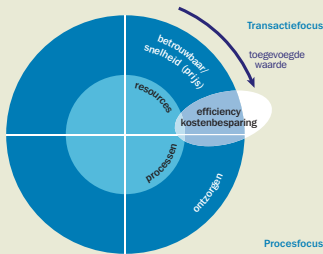
De gekleurde kaders na elk hoofdstuk bevatten een aantal showcases van samenwerkingsverbanden tussen uitzenders en inleners. In elke case is de stap gezet van het traditionele inlenen van uitzendkrachten naar een meer strategische en structurele samenwerking. Deze showcases zijn door TNO verzameld in het kader van een kennisinvesteringsproject op het terrein van sociale innovatie. Sociale innovatie is het systematisch verbeteren van manieren van werken in organisaties door meer gebruik te maken van flexibele organisatievormen, andere vormen van management en slimmer werken. Het doel van sociale innovatie is het verbeteren van de productiviteit en het concurrentievermogen, maar ook het optimaal benutten van talenten van medewerkers, het vergroten van het werkplezier en een betere balans vinden tussen werk en privé. Het kennisinvesteringsproject van TNO beantwoordt de vraag onder welke condities een strategische samenwerking tussen uitzender en inlener kan bijdragen aan het verbeteren van de bedrijfsprestaties (kostenbesparing, flexibiliteit, innovatie) én aan het beter benutten van talenten van (flexibele) werknemers. De showcases laten een aantal mogelijke voorbeelden zien van sociale innovatie in de uitzendbranche.

SHOWCASES SOCIALE INNOVATIE EN DE UITZENDBRANCHE

In de showcases zien we een variatie in de focus van de samenwerking tussen inlener en uitzender, weergegeven in onderstaande figuur. Bij de transactiefocus richt men zich vooral op het efficiënt benutten van de resources en ligt de nadruk op betrouwbaarheid en snelheid van leveren tegen een lage prijs. Bij de procesfocus richten de partijen zich ook op het optimaliseren van bedrijfsprocessen en ligt de nadruk op het 'ontzorgen' van de inlener, bijvoorbeeld op het terrein van flexibiliteit. Bij de businessfocus richten de partijen zich op het HR-beleid en ligt de nadruk op verbetering en samenwerking in HR-processen. Een laatste focus is de partnerfocus, waarbij beide partners samenwerken vanuit de gedachten dat synergie te bereiken is door een combinatie van beider core business. Deze samenwerking is gericht op het creëren van nieuwe business en kan hiermee wel innovatief zijn, maar heeft minder impact op de betreffende werknemers en valt daarmee enigszins buiten het onderzoek. In de praktijk kunnen de cases weliswaar worden ingedeeld naar focus, maar is de samenwerking niet altijd beperkt tot een enkele focus.



SHOWCASE 1 · ‘In huis’ bij productie in de voedingsmiddelenindustrie

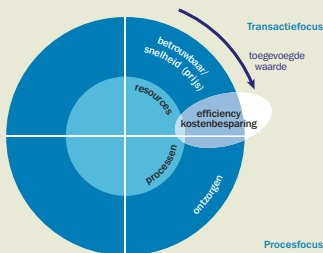


Bij een bedrijf in de voedingsmiddelenindustrie werd op een productielocatie de personele inzet onvoldoende efficiënt benut. Hierdoor liep de continuïteit van het bedrijf gevaar. De noodzaak tot hogere efficiency en kostenbesparingen was groot.

Om tot een slimmere inzet van het vaste én het uitzendpersoneel te komen, gaan de uitzender en de inlener samen aan de slag. Het gevolg zijn aanpassingen in de functieprofielen en in de planningsmethodiek. De uitzender zit ‘in huis’ en verzorgt inmiddels de volledige personele planning, inclusief training en competentie management. De inlener levert de productieplanning aan en de uitzender organiseert hier het vaste en uitzendpersoneel omheen. Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI’s) zijn afgesproken op het volle terrein van de personele inzet.

Na deze aanpassing worden de potentiële kwaliteiten van het personeel beter benut en is het personeel breder inzetbaar. Ook voor uitzendpersoneel is er sprake van taakverbreding, meer training en scholing. Het effect van een slimmere planning is een daling in het aantal ingeleende uren met meer dan 10 procent en een kostenreductie van 15 procent.

SHOWCASE 2 · Recruitment Process Outsourcing (RPO) in de voedingsmiddelenindustrie



Een internationaal opererend bedrijf in de voedingsmiddelenindustrie wil het wervings- en selectieproces voor de afdeling procurement optimaliseren. Het proces verloopt traag, 75 procent van de vacatures wordt door externe bureaus ingevuld en van de ingevulde vacatures is 50 procent binnen een jaar weer weg.

Om dit proces efficiënter en effectiever te laten verlopen heeft men het totale wervingsproces uitbesteed aan een uitzendorganisatie. Men is gestart met een pilot, waarbinnen een on site recruiter is aangesteld, die in het eerste jaar het wervingsproces heeft versneld en waarbinnen de juiste KPI’s zijn vastgesteld. Na dit eerste jaar is het contract verlengd vanwege de goede resultaten.

Deze nieuwe samenwerking heeft voor het bedrijf geleid tot een kostenbesparing van ongeveer een half miljoen euro, een reductie van de time to hire van acht naar vier weken en een terugdringing van het verloop van 50 procent naar nog geen 1 procent. Voor de nieuwe medewerkers betekent deze nieuwe werkwijze dat ze beter begeleid worden en zich beter op hun plek voelen.

2 Enquête en cases

ENQUÊTE: TOEKOMST VAN FLEXIBILE ARBEID

Voor het TNO-onderzoek in opdracht van de ABU zijn in totaal 904 leidinggevendend telefonisch geïnterviewd. Het ging hierbij om leidinggevendend die (eind)verantwoordelijk zijn voor het personeelsbeleid van de betreffende organisatie of vestiging. De dataverzameling is verzorgd door Stratus marktonderzoek.

De onderzoekspopulatie bestaat uit alle vestigingen van bedrijven en instellingen met tien of meer werknemers in negen geselecteerde sectoren:

- industrie
- bouw
- handel (handel en reparatie)
- horeca
- transport en communicatie (inclusief opslag)
- financiën (financiële dienstverlening)
- particuliere en zakelijke dienstverlening (kortweg: dienstverlening)
- overheid (openbaar) en onderwijs
- zorg en welzijn.

Daarbij wordt een onderscheid gemaakt naar drie grootteklassen:

- kleine bedrijven: 10-100 werknemers;
- middelgrote bedrijven: 100-200 werknemers;
- grote bedrijven: 200 en meer werknemers.

CASES: TOEKOMST VAN FLEXIBELE ARBEID

Voorafgaand aan deze enquête zijn in een aantal bedrijven interviews gehouden met managers P&O, operationeel managers en inkopers of verantwoordelijken voor de inhuur van flexkrachten. Gesproken is over de flexibiliteitsstrategie van het bedrijf, factoren die deze strategie beïnvloeden en de visie op de toekomst. Op de volgende pagina's volgt een beschrijving van deze casebedrijven. Deze bedrijven, afkomstig uit verschillende sectoren, zijn bezocht omdat ze ieder op hun eigen manier een antwoord proberen te vinden op de flexibiliteitsbehoefte.

Duidelijk wordt dat de bedrijven een mix hebben aan flexibiliteitsmaatregelen en deze in een bepaalde volgorde inzetten. Verder wordt duidelijk dat de flexibiliteitsstrategie nauw samenhangt met de algemene strategie van het bedrijf (wat doen we zelf, wat besteden we uit) en met de marktstrategie (welke markten kunnen we combineren).

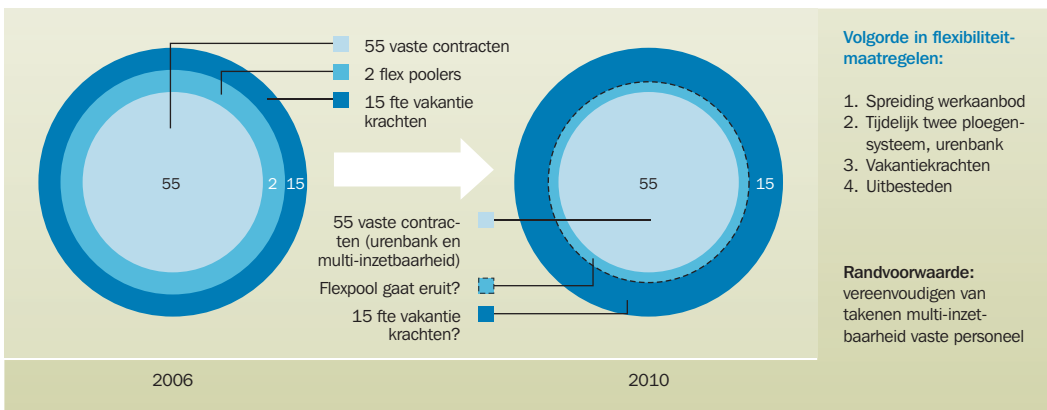
Seizoenspiek in de meubelindustrie

Het bedrijf ontwikkelt en produceert inrichtingsconcepten en meubilair voor onderwijs- en zorginstellingen. Er werken ruim honderd medewerkers. Voor het schoolmeubilair kent het bedrijf van oudsher een seizoenspiek in de zomervakantie, omdat de klanten (scholen) in september nieuw meubilair willen. Vanuit de markt ervaart het bedrijf een sterk toenemende variëteit aan gevraagde eindproducten. Door het zeer grote aantal klantspecifieke einduitvoeringen van stoelen, tafels en kasten, kan en wil het bedrijf in de dalperiode geen voorraad opbouwen. Het aanleggen van voorraad brengt hoge kosten en risico op incurantie met zich mee. De productie is nu klantgestuurd: het bedrijf gaat pas produceren als de order van een klant bekend is.

Om in de dalperiode toch voldoende werkaanbod te creëren, heeft het bedrijf enkele jaren geleden de markt- en flexibiliteitsstrategie gewijzigd. Er is gestart met de productie van meubilair voor een ander marktsegment: de zorg.

De piekperiode valt dus in de zomervakantie, wanneer veel vaste medewerkers met vakantie zijn. Als flexibiliteitsstrategie heeft het bedrijf gekozen voor een combinatie van maatregelen: tijdelijk twee ploegensysteem, urenbank, vakantiekrachten en werk uitbesteden. De essentiële randvoorwaarde voor de inzet van vakantiekrachten is het vereenvoudigen van taken; de vakantiekrachten zijn zo snel inzetbaar. Daarnaast is het vaste personeel multi-inzetbaar gemaakt zodat ze kunnen opschuiven naar andere werkzaamheden.

Het bedrijf voorziet de komende jaren een uitstroom van een aantal vaste medewerkers die met pensioen zullen gaan. Qua werving van vakantiekrachten kent het bedrijf nu geen problemen vanuit de arbeidsmarkt. Het bedrijf werkt hiervoor samen met een regionaal en een landelijk uitzendbureau. Het bedrijf verwacht wel dat het door de huidige krapte op de arbeidsmarkt lastiger wordt om nieuw vast personeel te werven, personeel dat kwalitatief goed geschoold en multi-inzetbaar is en in staat is om vakantiekrachten aan te sturen.



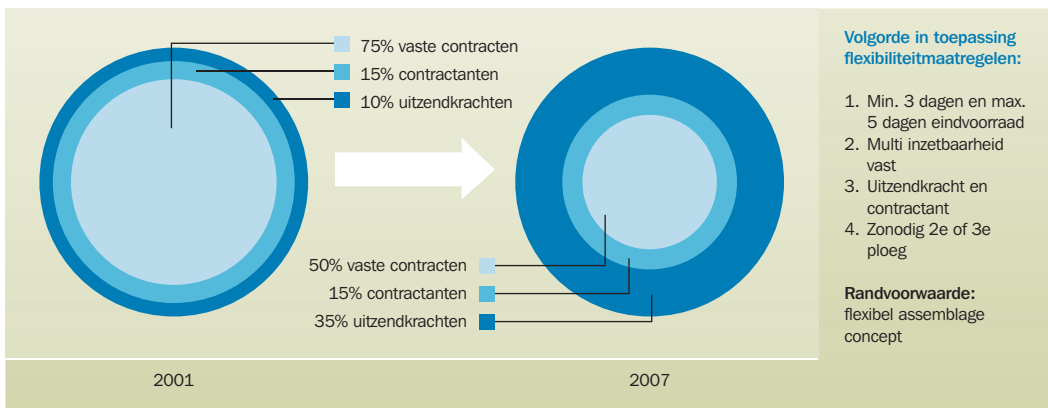
Toeleverancier in de automotive

Het bedrijf ontwikkelt en produceert klantspecifieke modules voor autofabrikanten. Om snel te kunnen leveren heeft het bedrijf wereldwijd productievestigingen dicht bij de autofabrikanten.

Vanuit de markt ervaart het bedrijf de afgelopen jaren een toenemende vraag, het bedrijf is dan ook gegroeid. Echter, het bedrijf ervaart ook een toenemende grilligheid en onvoorspelbaarheid in de markt: dit is het gevolg van conjunctuurschommelingen in de automarkt.

Als flexibiliteitsstrategie heeft het bedrijf gekozen voor een combinatie van een aantal maatregelen die in een bepaalde volgorde worden genomen. De eerste stap is het enigszins gladstrijken van fluctuaties door het schuiven met orders. Vervolgens ligt het accent op de multi-inzetbaarheid van het personeel over de verschillende productielijnen. Daarnaast kent het bedrijf een schillenmodel met tijdelijke contractanten en uitzendkrachten. De verhoudingen zijn 50 procent vaste krachten, 15 procent contractanten (medewerkers met een tijdelijk contract, bij het bedrijf of bij een uitzendbureau) en 35 procent uitzendkrachten. De flexibele schil is in de loop der tijd gegroeid als gevolg van de toename van de onzekerheid van de markt. Door de groei van het bedrijf, en daarmee de flexibele schil, heeft het bedrijf ook een gunstiger positie gekregen op de regionale arbeidsmarkt. Het bedrijf heeft een samenwerkingsovereenkomst voor drie jaar gesloten met één (*in house*) *preferred* uitzendorganisatie voor het leveren van tijdelijk en structureel flexibel personeel (met name uitzendkrachten). In de overeenkomst zijn indicatoren opgenomen op het gebied van vervullingspercentage (aantal starters/aantal aanvragen), verloop (ongewenste stoppers), ziekteverzuim (kort verzuim), leverbetrouwbaarheid, kwaliteit van de instroom, correctheid en nauwkeurige facturering.

Het bedrijf verwacht dat er vanuit de markt een vraag komt naar nog complexere producten. Dat betekent voor het bedrijf een toename van complexere taken (testen) en daaruit voortvloeiend een toenemende behoefte aan hoger gekwalificeerd personeel.

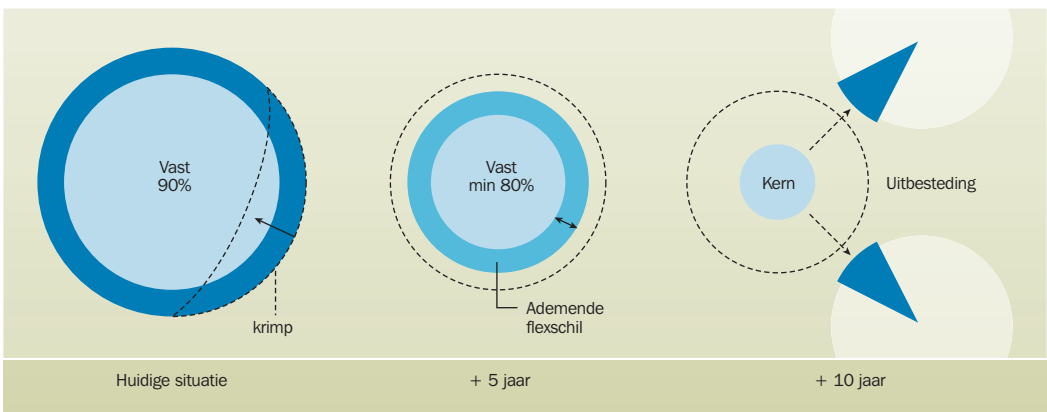


Verzekeraar: strategieontwikkeling op flexibiliteit

Door veranderingen in de wetgeving heeft een verzekeraar te maken gekregen met seizoenspieken. Daarnaast merkt de verzekeraar de gevolgen van een krappere arbeidsmarkt. Het binden en boeien van personeel én een aantrekkelijke werkgever zijn speelt een belangrijke rol in het HR-beleid. Door een fusie heeft de verzekeraar te maken met twee praktijken op het terrein van HR en flexibiliteit. Een van de fusiepartners hanteerde een flexibele schil van ongeveer 10 procent die bestond uit zowel uitzendkrachten als gedetacheerden. Na de fusie is de verzekeraar de visie en flexibiliteitsstrategie gaan (her)ontwikkelen. Externe factoren die van invloed zijn op de flexibiliteitsstrategie zijn: een toenemende krapte op de arbeidsmarkt en seizoenspieken in verzekeringen door veranderde wetgeving.

Sinds de fusie heeft de verzekeraar een mobiliteitscentrum opgezet, waarin vooral boventallig personeel is ondergebracht. Wanneer er een behoefte aan personeel of een capaciteitsprobleem is, dan dient men eerst aan te kloppen bij het centrum. Door een wijziging van het verzekeringsstelsel is in 2006 – ten opzichte van 2005 – de inzet van uitzendkrachten met 34 procent toegenomen. Daarnaast zijn er veel mensen in dienst genomen voor tijdelijke werkzaamheden (onder andere offertetrajecten). Door het wegvallen van die tijdelijke activiteiten zijn deze mensen nu boventallig geworden. De verzekeraar verkent samen met een uitzendorganisatie de mogelijkheden tot samenwerking voor het in dienst nemen van het boventallig geworden vaste personeel.

De verwachting is dat tussen nu en vijf jaar het personeelsbestand zal krimpen. De totale personeels-grootte moet dan uitkomen op iets minder dan het huidige aantal vaste medewerkers. Het percentage flexibele krachten ligt dan tussen de 10 en 20 procent. De verzekeraar zal de flexibele schil kunnen gebruiken om mee te ‘ademen’ met de dynamiek van de omgeving. Op de lange termijn verwacht de organisatie steeds meer specialistische activiteiten aan derden uit te besteden om zich uiteindelijk puur te gaan richten op haar kernactiviteiten. Over tien jaar zal er dan een kleine kern vast personeel overblijven en zal de organisatie afhankelijk zijn van allerlei specialistische toeleveranciers.

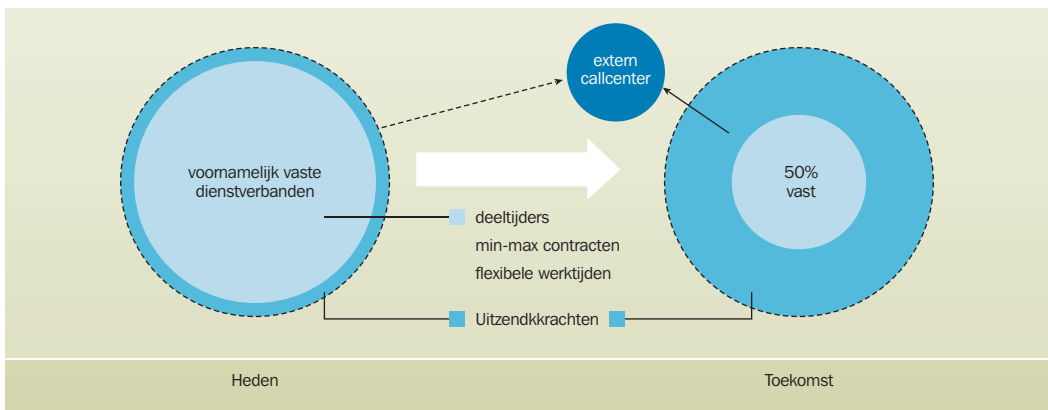


Callcenter van een thuiswinkelorganisatie

Een thuiswinkelorganisatie werkt met een groot in house callcenter met een bezetting van ongeveer 250 personen voor inbound-telefoongesprekken. Vanuit de markt is er een grote noodzaak om flexibel te kunnen werken. De thuiswinkelorganisatie heeft – inherent aan haar business – te maken met grote schommelingen in behoefte aan personeel. Rond de uitgifte van de wintercatalogi (januari/februari) en de zomercatalogi (juli/augustus) kent de organisatie pieken in personeelsbezetting. Ook de personeelsbehoefte over de dag is gespreid. Na 18.00 uur ligt een enorme piek in telefoonverkeer.

Door slechte ervaringen met uitzendbureaus in het verleden wil de thuiswinkelorganisatie bij voorkeur zelf haar flexibiliteit organiseren. De organisatie werkt al jarenlang met deeltijdmedewerkers (vooral vrouwelijk personeel) en min-maxcontracten. De planning gebeurt op basis van forecast en individuele wensen (werktijden). In de pieken wordt het personeel aangevuld met studenten via een studentenuitzendbureau. Voor zowel het vaste als het flexibele personeel werkt het bedrijf sinds enkele jaren met zogenaamde 'ontwikkelpaden'. Taakgebieden zijn heel duidelijk omschreven en onderverdeeld in zogenaamde clusters. Nieuwe callcentermedewerkers en herintreders hoeven niet meer het hele takenpakket in één keer aan te leren, maar starten met de basistaken. Daarnaast maken ontwikkelpaden het werk voor mensen breder en interessanter.

In de nabije toekomst zal de organisatie haar beleid op een aantal punten aanpassen. De belangrijkste veroorzaker is de toename van internetverkeer. Hierdoor neemt het aantal telefonische bestellingen af. Daarom zal het bedrijf de vaste kern door natuurlijk verloop laten verminderen en meer gebruik gaan maken van flexibele inzet (50 procent). Daarnaast is de consument mondiger en assertiever geworden waardoor vooral de medewerkers van de servicetelefoon over meer sociale en communicatieve vaardigheden moeten beschikken. De behoefte aan hoger opgeleid personeel met sociale en communicatieve vaardigheden zal dan ook toenemen. De toekomst vraagt dus heel andere medewerkers, met zogenaamde multi skills. Door het aantrekken van de economie is het moeilijker om op de huidige arbeidsmarkt deze mensen te vinden. De thuiswinkelorganisatie heeft haar flexbehoefte nu neergelegd bij een studentenuitzendbureau voor hbo'ers en WO'ers. Ook zullen meer callcenteractiviteiten uitbesteed worden aan een extern callcenter.



Eindassemblage van trucks

Het bedrijf is wereldwijd actief; hiermee worden al de verschillende groeisnelheden van de regionale markten opgevangen. Het bedrijf produceert zo dicht mogelijk bij de afzetmarkt. Ondanks de regionale spreiding van de markten worden pieken en dalen in de loop der tijd groter. Er is een groot verschil tussen de technologische en economische levensduur van vrachtauto's, respectievelijk 15 jaar en 2,5-5 jaar afhankelijk van de markt. Transporteurs kopen in economisch neergaande conjunctuur geen vrachtwagen (want de oude kan technisch nog gemakkelijk een paar jaar mee), maar bij het begin van de hoogconjunctuur schaffen ze allemaal weer een nieuwe truck aan. De fabriek is 100 procent ordergestuurd en volgt de marktvraag dus direct.

De flexibiliteitsstrategie moet hierop een antwoord hebben. Deze strategie is opgebouwd uit een viertal elementen:

1. Een zo stabiel mogelijke productiestroom vrachtwagens per dag. Lopen ze achter op schema dan wordt er overgewerkt, wordt er teveel vooruitgelopen dan wordt er eerder gestopt en een verbeteractiviteit opgestart.
2. Een volumeflex korte termijn (horizon is 1 maand) door flexurenbank. Het tempo wordt ook nu zo stabiel mogelijk gehouden, maar door per week vijf uur te 'plusflexen' kan de bedrijfstijd gedurende drie maanden verlengd worden; ook kan er minder volume gemaakt worden door te 'minusflexen'. Het salaris blijft hierdoor voor de medewerkers gelijk.
3. Een volumeflex op langere termijn. Als de pieken en dalen een structureel karakter hebben, gebruikt het bedrijf de flexibiliteit van de externe schillen. Hiervoor is een in house uitzendbureau verantwoordelijk; hiermee kan het bedrijf binnen de planningshorizon op- en afschalen. Kenmerkend is dat de uitzendkrachten aan dezelfde eisen moeten voldoen als de vaste krachten.
4. Multi-inzetbaarheid. Medewerkers kunnen groeien in hun functie (monteur, allround monteur en vakmonteur) en daarmee breder worden ingezet. Dit geldt ook voor de uitzendkrachten.

De samenwerkingsrelatie met het uitzendbureau is strategisch van aard. Het gaat om single sourcing, en niet om dual sourcing, waar leveranciers tegen elkaar worden uitgespeeld. Er worden langdurige contracten van drie tot vier jaar afgesloten. Het zijn partners, waarbij het ook gaat om continu verbeteren. Daarvoor zijn ook KPI's afgesproken, zoals kwaliteit, levertijd, uitstroom. Daarnaast worden afspraken goed vastgelegd en worden evaluatiemomenten gebruikt om marktconforme afspraken te maken. Het uitzendbureau krijgt op deze manier ook een rol in het verbeteren van de planning van het personeel tussen de groepen. Er wordt een plan ontwikkeld waarin de over- en ondercapaciteit niet meer per groepsleider wordt geregeld, maar over de groepen heen via een flexpool. Het uitzendbureau beheert deze flexpool.



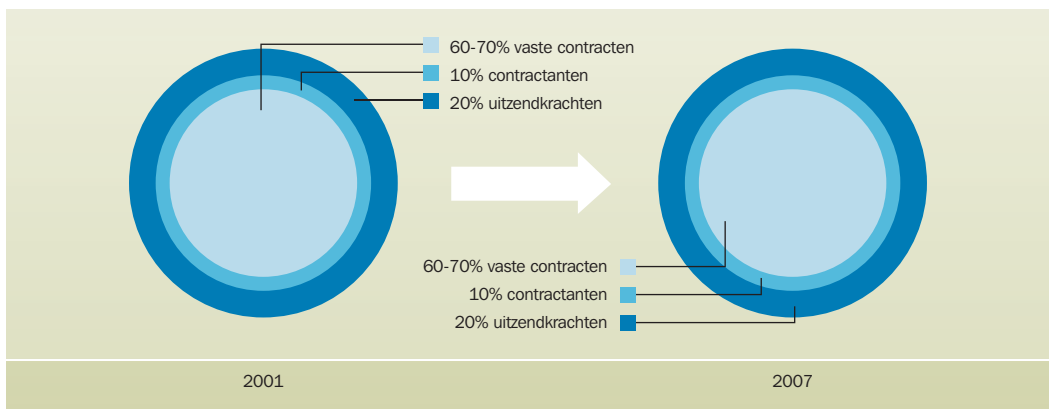
Bank: financieel gestuurde inhuur van flexkrachten

Het bedrijf is internationaal actief als bank en verzekeraar. Beide markten worden gekenmerkt door groei en harde concurrentie. Naast een stabiele onderstroom aan financiële dienstverlening is binnen veel productgroepen de vraag tamelijk onvoorspelbaar. Zo is binnen de hypothecaire dienstverlening de conjunctuur en de rentestand zeer bepalend voor de omvang van de activiteiten. Beide zijn nauwelijks te beïnvloeden, ook niet door grote spelers. In Nederland is het bedrijf een van de grootste inleners van flexibele arbeid. Het is een goed voorbeeld van een inkoopperspectief met een financieel-economisch accent op de inhuur van uitzendkrachten.

De flexibiliteitsstrategie is gericht op het multi-inzetbaar maken van het eigen personeel om de eerste fluctuaties op te vangen. Verder wordt ook op diverse plekken aan flexibilisering van de werktijden gedaan. Maar een essentieel onderdeel van de flexibiliteitsstrategie is het inhuren van flexkrachten. Het bedrijf is een grote inlener van flexkrachten.

Sinds 2006 wordt op een nieuwe manier omgegaan met flexkrachten. Het bedrijf heeft gekozen voor een centrale inkoop: alle inhuur loopt via één intermediair. Deze intermediair zet vervolgens de vraag uit bij een drietal preferred suppliers.

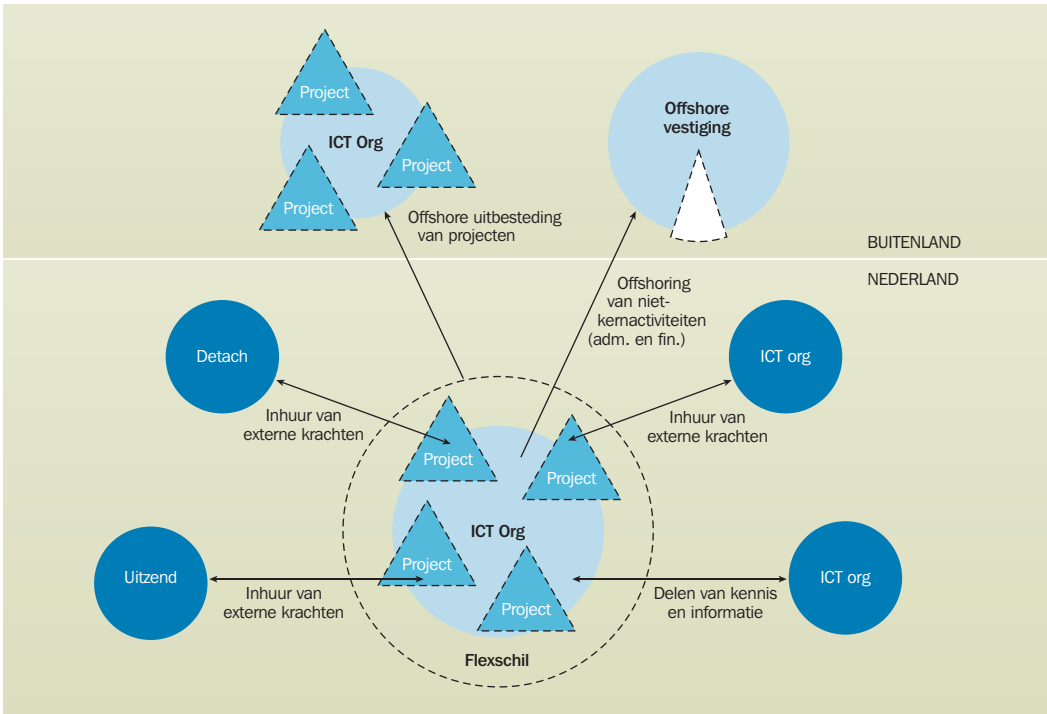
De resultaten zijn gemengd te noemen. Door de centrale inkoop en het onderhandelen over tarieven is weliswaar een forse kostenreductie bereikt, maar er is tegelijkertijd veel operationele bestuurslast bijgekomen. Leidinggevend zijn relatief veel tijd kwijt aan administratieve zaken, er is een groter verloop en meer mismatches. Voor een deel zijn dit kinderziekten, maar voor een deel is het inherent aan de constructie: de operatie staat nu verder af van de flexleverancier. Er zit een schakel tussen waarmee een scherp tarief mogelijk wordt.



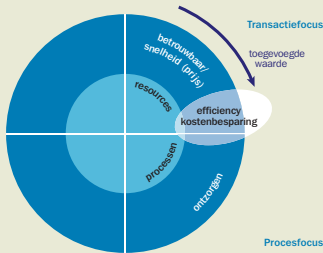
ICT sector

Vier (middel)grote bedrijven in de ICT-branche ondervinden een toename in de marktvaart en een toenemende krapte op de arbeidsmarkt. De ICT-markt is een internationale markt. Alle bedrijven hebben te maken met de vraag of men de focus op Nederland richt of op het buitenland. Daarbij speelt enerzijds het ondernemingsklimaat in Nederland een rol versus de bedrijfscultuur in het buitenland. Anderzijds speelt de afweging tussen loon- en opleidingskosten en inhuurkosten een rol. Ook in de offshore landen stijgen ondertussen de loonkosten en de tarieven. De focus komt steeds meer te liggen op het binden van werknemers.

In de flexibiliteitsstrategie is de centrale vraag: zelf doen of uitbesteden. Wat betreft de core business heeft men een voorkeur voor zelf doen, waarvoor men ook zelf voor opleiding van het personeel zorgt. De overige taken worden uitbesteed. Voor ad hoc tekorten worden uitzendkrachten ingehuurd. Projectwerk wordt verder opgevangen met een pool van beschikbare mensen. De bedrijven huren extern personeel in van uitzendorganisaties, detacheringbureaus én andere ICT-organisaties. Hierbij is veelal sprake van raamovereenkomsten, waarbij de inlener verantwoordelijk is voor technische training en opleiding. Er is regelmatig sprake van reciprociteit in de klant-leverancierrelatie: men is zowel klant als leverancier voor elkaar.



SHOWCASE 3 · In house bij callcenter in de energiesector

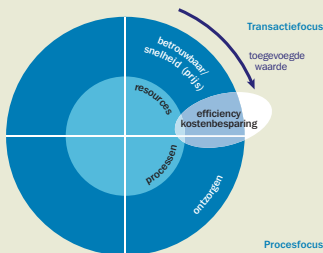


Bij een inlener in de energiesector waren er knelpunten in de match tussen de vraag en het aanbod aan uitzendkrachten. Er was onder andere een te hoog verloop. Voor het uitzendbureau was het echter lastig de capaciteitsbehoefte in te schatten en om goede mensen te leveren.

Het uitzendbureau zit bij de inlener 'in huis' en biedt een quick scan aan om de voornaamste knelpunten en oplossingsrichtingen in beeld te brengen, uitgevoerd door TNO. Daarbij werken de uitzender en de inlener samen aan een verbetering van het totale proces binnen het callcenter. Beiden zien deze samenwerking ook meer als een partnerschap. De gezamenlijke focus ligt op procesverbetering en kostenbesparingen in de operationele planning.

Het resultaat van deze nieuwe manier van samenwerken is een grotere betrokkenheid van het personeel en daardoor een aantoonbaar lager verloop en verzuim.

SHOWCASE 4 · Outplacement bij een bank



Een bank wil bij boventaligheid het percentage plaatsingen in het outplacementtraject verhogen. Tegelijkertijd wil men het aantal medewerkers dat een outplacementtraject in gaat verlagen. Dit doet men door niet te wachten tot de feitelijke boventaligheid, maar mensen al bij de aanzegging op een andere baan te plaatsen.

Voor het plaatsen van boventalige medewerkers op de arbeidsmarkt – intern en extern – werkt men samen met dertig verschillende leveranciers van flexibele arbeid. Achttien hiervan zijn een zogenaamde preferred supplier.

Men heeft drie varianten ontwikkeld:

- een interne marktplaats: een platform van vraag en aanbod binnen de bank;
- een externe marktplaats: plaatsing extern door de flexleveranciers;
- de plaatsing bij vrijwillige organisaties: mogelijkheid tot verrichten van vrijwilligerswerk.

Door deze nieuwe manier van werken is het percentage uitstroom en doorstroom bij boventaligheid verbeterd en het bedrijf heeft ervaring opgebouwd bij het ontwikkelen van nieuwe HR-diensten. De relatie met de uitzendorganisaties is verstevigd. Het personeel dat in aanmerking komt wordt extra opgeleid en krijgt de mogelijkheid om zich verder te ontplooiën en zo hun kansen op ander werk te vergroten.

3 Hoe flexibel is werkgevend Nederland?

WELKE FLEXIBILITEITSMATREGELEN PASSEN BEDRIJVEN TOE EN WAT IS DAARBIJ DE POSITIE VAN FLEXIBELE ARBEID?

- Welke flexibiliteitsmaatregelen passen bedrijven toe en wat is daarbij de positie van flexibele arbeid?
- Is er sprake van een samenhangende bedrijfsstrategie gericht op flexibiliteit?
- Zijn er sectorverschillen in de huidige flexibiliteitsstrategie?
- Welke factoren zijn van invloed op het toepassen van verschillende vormen van flexibele arbeid (flexibele contracten, werktijden en brede inzetbaarheid)?

Aan de respondenten is een serie flexibiliteitsmaatregelen voorgelegd en vervolgens de vraag gesteld of en in welke mate men hier binnen het eigen bedrijf gebruik van maakt. Figuur 3.1 laat het percentage bedrijven zien dat gebruik maakt van de verschillende maatregelen.

Figuur 3.1 laat duidelijk zien dat bedrijven vooral veel gebruik maken van arbeidsflexibiliteit om hun flexibiliteitsbehoefte op te vangen. Alle maatregelen voor de flexibele inzet van het interne en externe personeel staan aan de linkerkant van de figuur: flexibele houding (82 procent), overwerk (75 procent), flexibele contracten (74 procent), brede inzetbaarheid (67 procent), flexibele werktijden (63 procent) en deeltijdarbeid (56 procent). Een flexibel productie- of dienstverleningsproces staat op de zevende plaats: 55 procent van de bedrijven zegt een flexibel proces te hebben.

Opvallend is ook dat 55 procent van de bedrijven het tempo of de levertijd aanpast. Dit is een teken dat ze onvoldoende flexibel

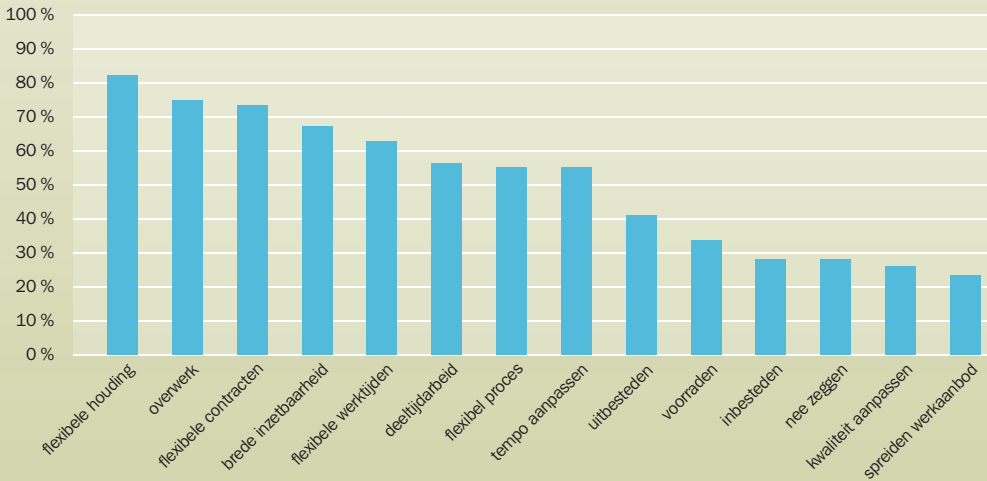
zijn om de variatie in de vraag op te kunnen vangen.

Bedrijven maken maar beperkt gebruik van een netwerk en samenwerkingsrelaties om variatie in het werkaanbod op te vangen: 41 procent besteedt wel eens werk uit en 28 procent neemt wel eens werk aan. Hoewel bedrijven liever geen nee zeggen, doet toch 28 procent van de bedrijven dit regelmatig, terwijl 26 procent de kwaliteit van het werk aanpast als het te druk is. Van het beter spreiden van het werkaanbod door bewuste combinaties van producten, diensten of markten wordt het minst gebruik gemaakt (23 procent).

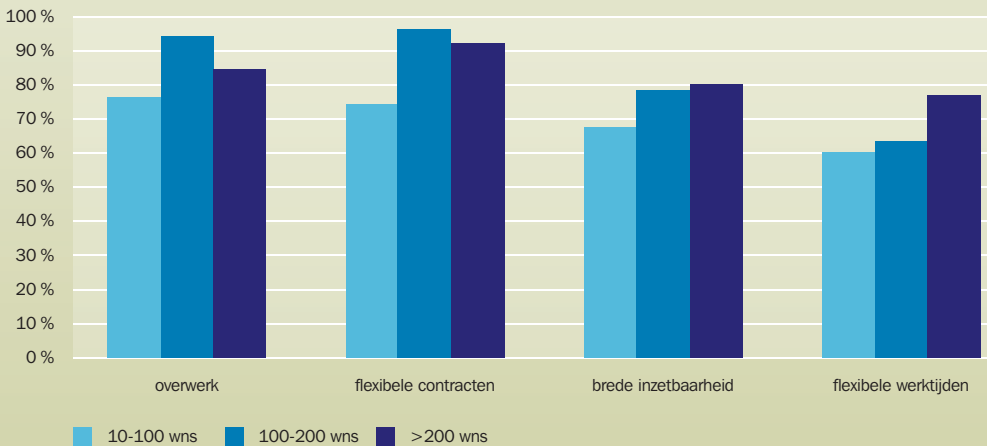
Aangenomen kan worden dat bedrijven hun concurrentiepositie willen versterken, hun klanten zo goed mogelijk willen bedienen, geen langere levertijden of wachttijden willen toestaan en liever ook geen concessies willen doen aan de kwaliteit. Om daar aan te kunnen voldoen zullen ze hun processen en organisatie moeten flexibiliseren en samenwerkingsverbanden moeten versterken. Daarnaast zal het niet de bedoeling zijn het personeel structureel te laten overwerken en ligt hier een kans voor uitzendarbeid.

De grote en kleine bedrijven verschillen significant in het toepassen van arbeidsflexibiliteit (zie figuur 3.2). De kleine bedrijven maken het meeste gebruik van overwerk en flexibele contracten. De

Figuur 3.1 · De 14 flexibiliteitsmaatregelen in volgorde van toepassing door bedrijven
 (% bedrijven dat maatregel in 2007 toepast)



Figuur 3.2 · Verschillen tussen grootteklassen in de toepassing van flexibele arbeid
 (% bedrijven dat maatregel in 2007 toepast)



grote bedrijven maken relatief vaker gebruik van brede inzetbaarheid en flexibele werktijden. Bij de middelgrote bedrijven staan de flexibele contracten op nummer 1. De kleine bedrijven passen alle maatregelen minder vaak toe. Voor de overige flexibiliteitsmaatregelen zijn er geen significante verschillen tussen grote en kleine bedrijven.

- ■ **Samenvattend:** *Op de vraag welke flexibiliteitsmaatregelen bedrijven toepassen kan een kort antwoord worden gegeven: bedrijven passen een breed pallet aan flexibiliteitsmaatregelen toe, maar de nadruk ligt op arbeidsflexibiliteit. Er is zeker ruimte voor verbetering in de mix van maatregelen, vooral in de toename van flexibiliteit van proces en netwerk.*

IS ER SPRAKE VAN EEN SAMENHANGENDE BEDRIJFSSTRATEGIE GERICHT OP FLEXIBILITEIT?

Samenhang tussen flexibiliteitsmaatregelen

We hebben naar alle middelen afzonderlijk gevraagd. Maar hangen deze maatregelen nu met elkaar samen? Passen bedrijven bepaalde maatregelen nu vaak in hun onderlinge samenhang toe? Op basis van onze analyses zijn vier typen maatregelen te onderscheiden om de flexibiliteitsbehoefte op te vangen:

1. *Flexibiliteit van het personeel.* Om veranderingen in de markt op te vangen doen bedrijven een beroep op een flexibele houding van de werknemers en overwerk. Daarnaast maken ze gebruik van flexibele contracten (waaronder uitzendwerk), flexibele werktijden en deeltijdarbeid. Bij dit type maatregelen ligt de nadruk op kwantitatieve personele flexibiliteit. Deze maatregelen worden vrij breed benut. Er is hierbij sprake van zowel eigen als ingehuurd personeel.
2. *Flexibiliteit in proces en organisatie.* Bij dit type maatregelen gaat het om het creëren van flexibele werkplekken om werknemers breed in te zetten, maar ook om het creëren van een flexibel productie- of dienstverleningsproces en het slim omgaan met voorraden en het spreiden van het werkaanbod. (Nee zeggen hoort níét in dit type maatregel thuis.)
3. *Flexibiliteit in netwerk en markt.* Bij dit type maatregelen is het bedrijf intern niet flexibel, maar maakt het gebruik van het netwerk door bij pieken werk uit te besteden aan derden. Bij dalen in het werkaanbod nemen ze juist werk van derden aan. In dit type valt ook het nee zeggen tegen klanten en het spreiden van het werkaanbod.
4. *Niet-flexibele maatregelen.* Naast bovengenoemde maatregelen passen bedrijven ook niet-flexibele maatregelen toe: het aanpassen van het werktempo, de levertijden of de kwaliteit van het werk. Vooral het werktempo of de levertijden worden vaak aangepast.

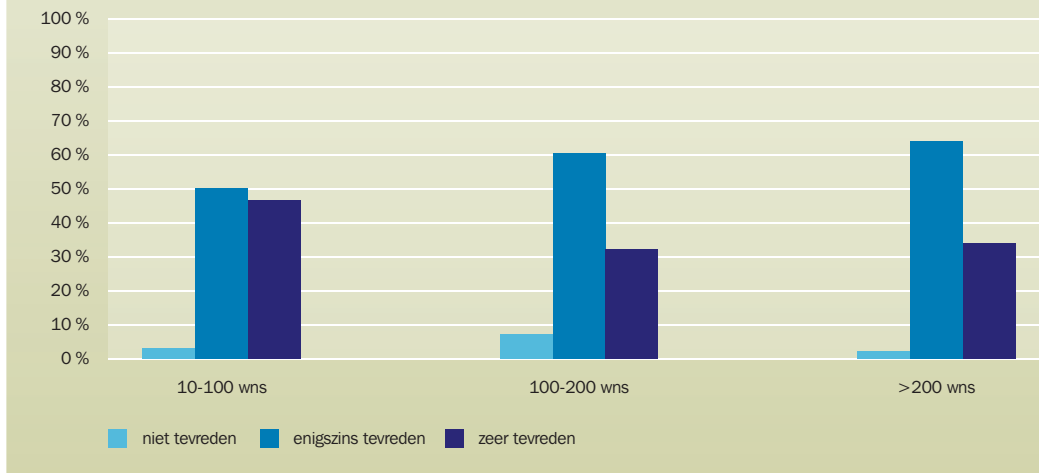
Er bestaan dus vier typen maatregelen om de flexibiliteitsbehoefte op te vangen. De samenhang is echter niet heel sterk. In de praktijk blijken bedrijven een diverse en willekeurige combinatie van flexibiliteitsmaatregelen toe te passen.

Tevredenheid met de eigen mix aan maatregelen

Hoe tevreden zijn bedrijven eigenlijk met de combinatie van genomen maatregelen?

Uit de cijfers blijkt dat slechts een relatief klein gedeelte van de bedrijven zeer tevreden is. De grootste groep bedrijven is slechts enigszins tevreden. Vooral de kleine bedrijven zijn vaker tevreden (47 procent) met hun flexibiliteit dan de beide andere groepen, terwijl zij alle maatregelen minder toe-passen (zie figuur 3.4). De middelgrote (32 procent) en grote bedrijven (34 procent) zijn minder vaak

Figuur 3.3 · Tevredenheid met de mate waarin al deze maatregelen samen de behoefte aan flexibiliteit opvangen



zeer tevreden met de eigen flexibiliteitsmaatregelen, en 60 procent respectievelijk 64 procent slechts enigszins tevreden. Er is dus een duidelijke verbetering mogelijk in de flexibiliteitsmaatregelen van bedrijven.

Bedrijven zijn ook sneller tevreden als ze bepaalde maatregelen minder toe (hoeven te) passen. Bedrijven die tevreden zijn met de totale mix aan maatregelen:

- zeggen minder vaak nee tegen klanten;
- nemen minder vaak werk aan van derden;
- doen minder vaak een beroep op de flexibele houding van het personeel;
- maken minder vaak gebruik van overwerk;
- maken minder vaak gebruik van werknemers met een flexibel contract.

Deze specifieke maatregelen – die bedrijven liever niet treffen – kunnen wellicht als ‘noodmaatregelen’ worden getypeerd. Voor de overige flexibiliteitsmaatregelen (inclusief het inzetten van uitzendarbeid) geldt dat er geen verband is met de tevredenheid of ontevredenheid over de totale mix aan maatregelen.

Welke flexibiliteitsmaatregelen helpen het beste?

Een derde manier om de vraag te beantwoorden of er sprake is van een samenhangende bedrijfsstrategie, is te onderzoeken hoe bedrijven vinden welke flexibiliteitsmaatregelen het meeste helpen. Dit levert het volgende rijtje op (percentage bedrijven dat deze maatregelen in hun top 3 hebben staan):

1. Flexibele houding of brede inzetbaarheid vaste personeel: 81 procent.
2. Flexibele werktijden, overwerk en deeltijdarbeid: 64 procent.
3. Inzet uitzendkrachten, gedetacheerden: 41 procent.

4. Inzet overige flexibele contracten: 41 procent.
5. Flexibiliteit in proces of werken met voorraden: 30 procent.
6. Aannemen en uitbesteden van werk: 25 procent.
7. Beïnvloeden van de vraag: 21 procent.

Bedrijven passen niet alleen maatregelen op arbeidsflexibiliteit het vaakst toe, ze geloven ook het meest in het nut van deze maatregelen.

Interessant is ook de vraag welke rol de inzet van uitzendarbeid speelt bij het nemen van flexibiliteitsmaatregelen. In hoeverre zijn bedrijven hier tevreden over?

TABEL 3.1. Welke maatregelen het meest helpen (percentage bedrijven die deze maatregelen in hun top 3 hebben staan, onderscheiden naar bedrijven met en zonder uitzendkrachten)

| BEDRIJVEN MET UITZENDKRACHTEN | BEDRIJVEN ZONDER UITZENDKRACHTEN |
|--|--|
| 1. Flexibele houding of brede inzetbaarheid vaste personeel: 74% | 1. Flexibele houding of brede inzetbaarheid vaste personeel: 84% |
| 2. Inzet uitzendkrachten, gedetacheerden: 68% | 2. Flexibele werktijden, overwerk en deeltijdarbeid: 68% |
| 3. Inzet flexibele contracten: 68% | 3. Flexibiliteit in proces of werken met voorraden: 35% |
| 4. Flexibele werktijden, overwerk en deeltijdarbeid: 55% | 4. Aannemen en uitbesteden van werk: 27% |
| 5. Flexibiliteit in proces of werken met voorraden: 24% | 5. Beïnvloeden van de vraag: 26% |
| 6. Aannemen en uitbesteden van werk: 21% | 6. Inzet uitzendkrachten, gedetacheerden: 22% |
| 7. Beïnvloeden van de vraag: 14% | 7. Inzet flexibele contracten: 22 % |

Bedrijven die uitzendkrachten inzetten zijn over het algemeen zeer tevreden over de bijdrage van deze maatregel aan de eigen flexibiliteit (zie tabel 3.1). Na de flexibele houding en de brede inzetbaarheid van het vaste personeel werkt het inzetten van uitzendkrachten (of flexibele contracten), in hun visie, het best.

Bedrijven die geen uitzendkrachten inzetten, geloven niet dat het inzetten van uitzendarbeid voor hen een goede maatregel is. Vaak is het zo dat bedrijven het nut niet inzien van maatregelen die ze zelf niet toepassen. Het delen van ervaringen met andere bedrijven, die dergelijke maatregelen wel toepassen, kan helpen bij het vinden van een betere mix aan flexibiliteitsmaatregelen.

- ■ **Samenvattend:** *In veel bedrijven is geen sprake van een samenhangende, op flexibiliteit gerichte bedrijfsstrategie. Er is slechts beperkt sprake van samenhang tussen de maatregelen. Daarbij zijn bedrijven zelf maar matig tevreden met hun eigen mix aan maatregelen. Kleine bedrijven zijn meer tevreden, terwijl ze juist minder maatregelen toepassen. Ook is men meer tevreden met de maatrege-*

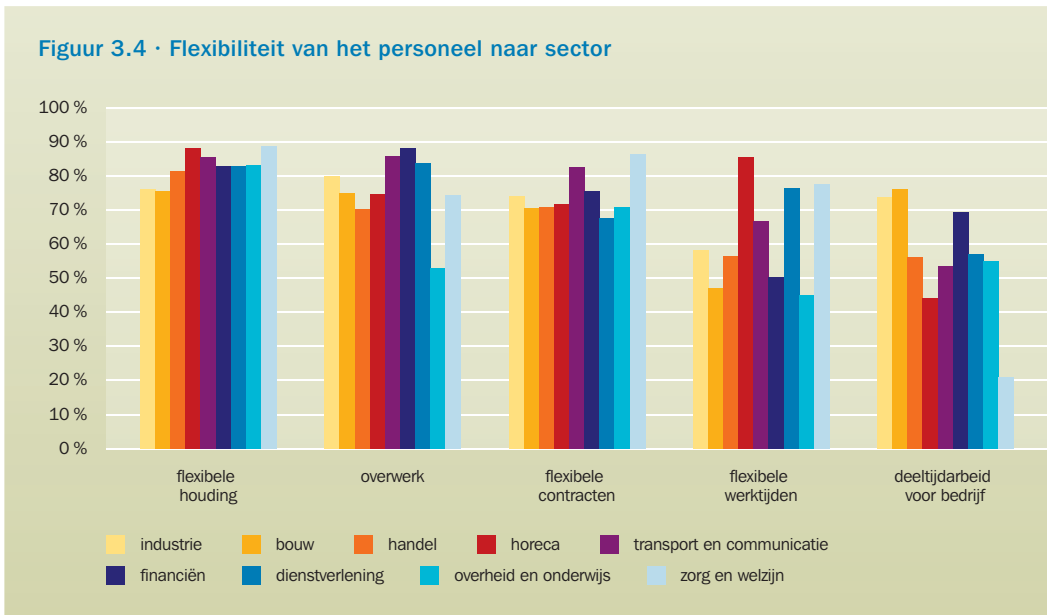
len die men kent en is er weinig geloof in het nut van niet getroffen maatregelen. Bovendien ziet een deel van de bedrijven de getroffen maatregelen als noodmaatregelen.

Er kan geconstateerd worden dat er nog ruimte is om de flexibiliteitsstrategie te optimaliseren. Daarbij moet niet alleen gekeken worden naar welke maatregelen er worden toegepast, maar ook hoeveel maatregelen. Het delen van ervaringen met andere bedrijven, die dergelijke maatregelen wel toepassen, kan helpen bij het vinden van een betere mix aan flexibiliteitsmaatregelen.

Bedrijven die uitzendkrachten inzetten zijn over het algemeen zeer tevreden met de bijdrage van deze maatregel aan de eigen flexibiliteit. Volgens die bedrijven werkt de flexibele houding en de brede inzetbaarheid van het vaste personeel (74 procent) en het inzetten van uitzendkrachten (of flexibele contracten) (68 procent) het best. Bedrijven die geen uitzendkrachten inzetten, geloven ook niet dat dit voor hen een goede maatregel is. Hun voorkeur gaat uit naar flexibele houding van vaste krachten (84 procent) en flexibele werktijden (68 procent).

ZIJN ER SECTORVERSCHILLEN IN DE HUIDIGE FLEXIBILITEITSSTRATEGIE?

Binnen de diverse sectoren zijn er grote verschillen in de mate van flexibiliteit én de mix aan maat-



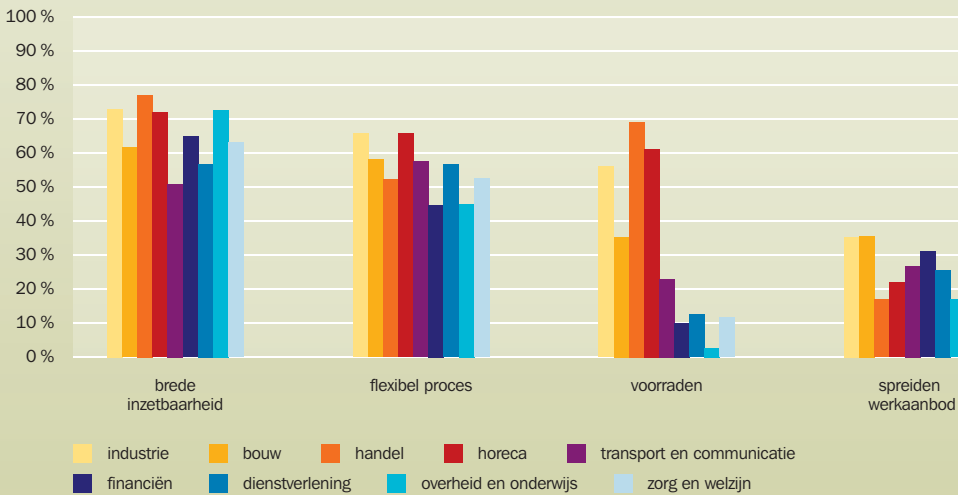
regelen die ze toepassen.

Flexibiliteit van het personeel (figuur 3.4):

- In alle sectoren doen bedrijven een groot beroep op de flexibele houding van het personeel.
- Bij de overheid maken relatief weinig organisaties gebruik van overwerk.
- In alle sectoren worden flexibele contracten ingezet, maar het meest in de sector zorg en welzijn.

- In de horeca worden flexibele werktijden het meest toegepast, gevolgd door de sectoren dienstverlening en zorg en welzijn.
- Deeltijdarbeid aansluitend bij het werkaanbod komt vrij veel voor in de industrie, de bouw en de financiële sector. Opvallend is dat de sector zorg en welzijn hier laag scoort. Dat is opmerkelijk omdat deeltijdarbeid in deze sector veel voorkomt; kennelijk past deze sector deeltijdarbeid vooral vanuit werknemersperspectief toe en niet vanuit bedrijfsperspectief.

Figuur 3.5 · Flexibiliteit van proces en organisatie naar sector



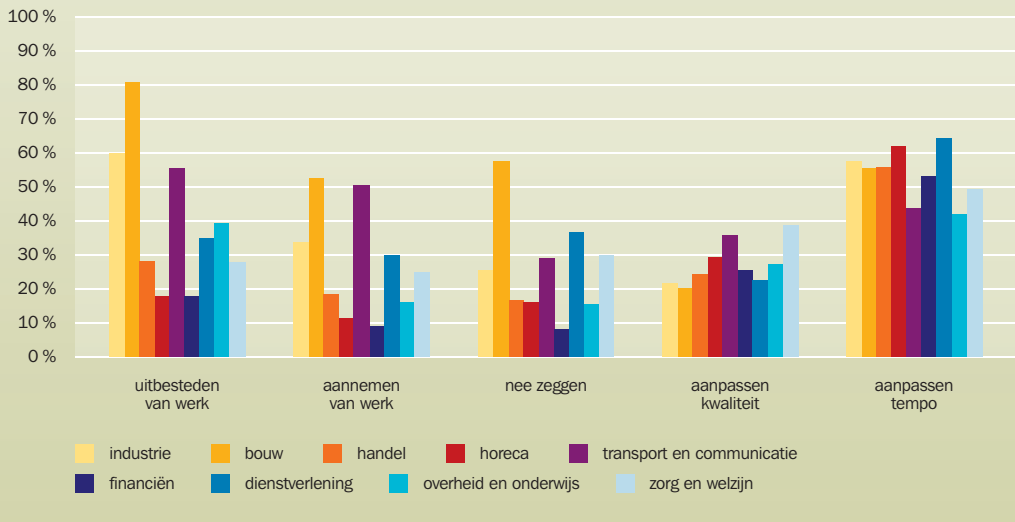
Flexibiliteit van proces en organisatie (figuur 3.5):

- Flexibele werkplekken om werknemers breed in te zetten worden het meest toegepast in de handel en het minst in de transportsector.
- Een flexibel productie-/dienstverleningsproces komt het meest voor in de industrie en de horeca en het minst in de financiële sector en overheid en onderwijs.
- In de handel, de horeca en de industrie werkt meer dan de helft tot tweederde van de bedrijven met voorraden.
- In de industrie en de bouw doet men het vaakst aan spreiding van het werkaanbod, in de sector zorg en welzijn gebeurt dit vrij weinig.

Flexibiliteit in netwerk en markt (figuur 3.6):

- Het uitbesteden van werk om variatie in het werkaanbod op te vangen komt het vaakst voor in de bouwsector en de industrie en transport. Deze maatregel wordt nauwelijks toegepast in de horeca en de financiële sector.
- Het aannemen van werk van derden komt in iets meer dan de helft van de bouw en transportbedrijven voor. Ook hier scoren de financiële sector en de horeca laag.

Figuur 3.6 · Flexibiliteit in netwerk en markt en overige maatregelen



- De bouw en de dienstverlening zeggen vaker dan andere sectoren nee tegen klanten (in de bouw is dat meer dan de helft van de bedrijven); opvallend weinig gebeurt dit in de financiële sector (minder dan 10%);

Niet-flexibele maatregelen (figuur 3.6):

- De sectoren zorg en welzijn en transport passen vaker dan andere sectoren de kwaliteit aan.
- In de dienstverlening past men vaker het tempo aan.

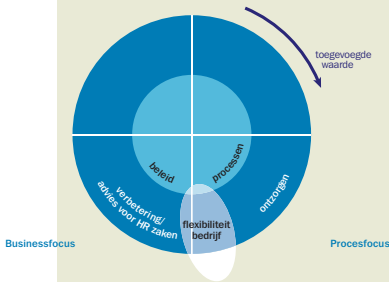
- ■ **Samenvattend:** Tussen de sectoren zijn er grote verschillen in de toepassing van specifieke flexibiliteitsmaatregelen. Daarbij doen alle sectoren vooral een beroep op de flexibiliteit van het personeel, hoewel het type personele flexibiliteit wat varieert. Alleen de bouw doet een even groot beroep op flexibiliteit van haar netwerk.

WELKE FACTOREN ZIJN VAN INVLOED OP HET TOEPASSEN VAN VERSCHILLENDE VORMEN VAN FLEXIBELE ARBEID (flexibele contracten, werktijden en brede inzetbaarheid)

Bedrijven passen maatregelen van interne en externe personele flexibiliteit naast elkaar toe. Maar waarom doen ze dat? Welke factoren spelen een rol bij hun keuze? Het gaat nog altijd om een aantal vrij klassieke factoren:

- Het type flexibiliteitbehoefte vanuit de markt: dagelijkse verstoringen en regelmatig omschakelen valt beter op te vangen met breed inzetbaar personeel, terwijl variatie over het jaar heen opgevangen wordt met overwerk en flexibele werktijden.
 - De gevoeligheid voor de economische conjunctuur speelt een rol bij het inzetten van flexibele contracten.
 - De arbeidsmarkt speelt ook een rol. Overwerk wordt vooral ingezet in bedrijven waar nieuw personeel sterk hecht aan een vast contract, geen behoefte heeft aan deeltijdarbeid, maar wel bereid is tot flexibele werktijden. Verder is bij alle vormen van arbeidsflexibiliteit de bereidheid van het personeel tot flexibele werktijden aanwezig.
 - Er is weinig tot geen verband tussen de verschillende vormen van arbeidsflexibiliteit en het personeelsbeleid of de marktstrategie van een bedrijf. De ‘voorkeur’ voor bepaalde typen arbeidsflexibiliteit hangen samen met inwerktijd en opleidingsniveau: flexibele contracten worden vooral ingezet bij een korte inwerktijd. Opvallend is dat brede inzetbaarheid en overwerk vooral wordt toegepast in bedrijven met een relatief laag gemiddeld opleidingsniveau. Voor overwerk is dit wellicht te verklaren als het om betaald overwerk gaat: voor werknemers in lagere functieschalen is het interessanter om meer over te werken.
 - Opvallend is ook dat het beheersen van de personele kosten wel een rol speelt bij het stimuleren van brede inzetbaarheid en niet bij het inzetten van flexibele contracten.
- ■ **Samenvattend:** *Het flexibiliteitsbeleid van bedrijven is vooral gericht op de markt en arbeidsmarkt (reactief) en vormt nauwelijks een onderdeel van het algemene bedrijfsbeleid (proactief). Er is dus weinig samenhang tussen de flexibiliteitsmaatregelen en het HR-beleid of de marktstrategie van het bedrijf.*

SHOWCASE 5 · Optimale flexibiliteit in zakelijke dienstverlening



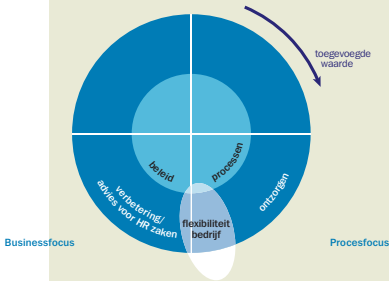
Een bedrijf dat zowel techniek als personeel levert voor reproducties, was op zoek naar manieren om de kosten te beperken. Daarvoor is het contract met het vaste uitzendbureau uitgebouwd tot een meer strategische relatie. In de aanloop tot dit nieuwe contract is onder meer een quick scan uitgevoerd door TNO.

De nieuwe afspraak houdt in dat de inlener en de uitzender structureel en projectmatig samenwerken aan het verbeteren van de processen. Zo verzorgt de uitzender structureel werkaanbodanalyses en arbeidsmarkanalyses. De inlener moet op haar beurt voor de locaties een betere jaarplanning realiseren. Een verbeterd automatiseringssysteem zorgt niet alleen voor een efficiënter inleen- en factureringproces, maar biedt ook een goed overzicht van de flexibiliteitsbehoefte. Voor de flexibele werknemers is een retentieplan opgesteld. Ook is er een scholingstraject opgezet voor functies waar veel behoefte aan is.

In het proces van inhuren van flexkrachten levert dit de inlener een kostenbesparing en een grotere efficiency op. De vacatures worden sneller en beter vervuld. Het werk op en tussen de locaties wordt beter gepland en men beschikt over adequatere en up-to-date managementinformatie over zowel werkaanbod als arbeidsmarkt.

Voor het flexibele personeel betekent deze nieuwe manier van werken meer persoonlijke aandacht en loopbaanbegeleiding. Er is ook meer aandacht voor scholing. Het verzuim en verloop onder de flexkrachten is lager terwijl de verblijfsduur langer is.

SHOWCASE 6 · Joint venture tussen een uitzender en een logistiek bedrijf



Een logistiek bedrijf wil zich vooral richten op haar kerntaak: registreur van logistieke processen. Alle activiteiten die gericht zijn op de uitvoering van het transport en op de behandeling en bewerking van de goederen (value added logistics), worden uitgevoerd door deskundige partners. Zo zoekt het bedrijf voor een locatie in het zuiden van het land, waar goederen klant- en marktspecifiek worden gemaakt, een partner met deskundigheid in personele planning en HR-management.

Samen met een uitzendorganisatie worden de werkzaamheden in deze locatie in een aparte BV onder gebracht, waar beide partijen voor 50 procent in zitten. Het doel van deze BV is het ontwikkelen en managen van het personeel in een pool. De eerste 26 weken heeft het personeel een uitzendcontract en daarna een contract bij de BV. Dit is volgens de cao van de inlener. De inlener fungeert als afnemer van de pool en voorziet in trainingsplekken voor learning on the job.

Door de focus op de regietaak heeft de inlener haar markt verder kunnen vergroten. Voor de locatie betekent de samenwerking dat de personele planning beter, efficiënter en flexibeler wordt georganiseerd. Daarbij is de productiviteit en kwaliteit van het werk omhoog gegaan. Voor het personeel dat er al werkte, is in eerste instantie niets gewijzigd in hun arbeidsvoorwaarden. Op termijn biedt deze constructie meer persoonlijke aandacht, betere ontwikkelmogelijkheden, een sterkere positie op de arbeidsmarkt en een betere garantie op continuïteit van werk.

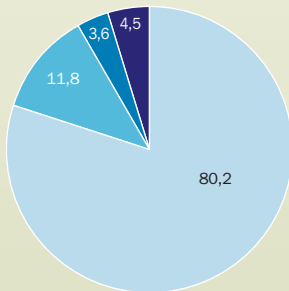
4 Wat is de positie van flexibele contracten?

WAT IS DE VERHOUDING TUSSEN DE VERSCHILLENDE TYPEN FLEXIBELE CONTRACTEN (tijdelijke contracten, uitzendcontracten, overige flexwerkers)?

- Wat is de verhouding tussen de verschillende typen flexibele contracten (tijdelijke contracten, uitzendcontracten, overige flexwerkers)?
- Welke factoren zijn van invloed op de toepassing van de verschillende typen flexibele contracten?
- Wat zijn motieven om gebruik te maken van uitzendarbeid?

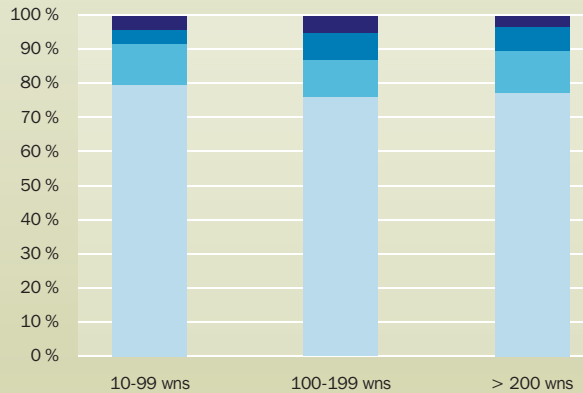
Uit het vorige hoofdstuk komt naar voren dat 74 procent van de bedrijven gebruik maakt van werknemers met een flexibel contract. Daarnaast is door de geïnterviewde bedrijven ook een schatting gemaakt van het volume flexibele werknemers binnen hun organisatie. Bij deze bedrijven bedraagt de flexibele schil 20 procent van hun totale personeelsbestand (per 1 juli 2007). Het grootste deel van deze flexibele schil wordt ingevuld met tijdelijke contracten: ongeveer 12 procent van het personeelsbestand (zie figuur 4.1). Nog geen 4 procent van het personeelsbestand wordt ingevuld met uitzendkrachten. De rest bestaat uit overige flexibele werknemers, zoals oproepkrachten en ZZP'ers.

Figuur 4.1 · Verhouding tussen verschillende contracten (2007)



■ vast contract ■ uitzendcontract
■ tijdelijk contract ■ overige flexcontracten

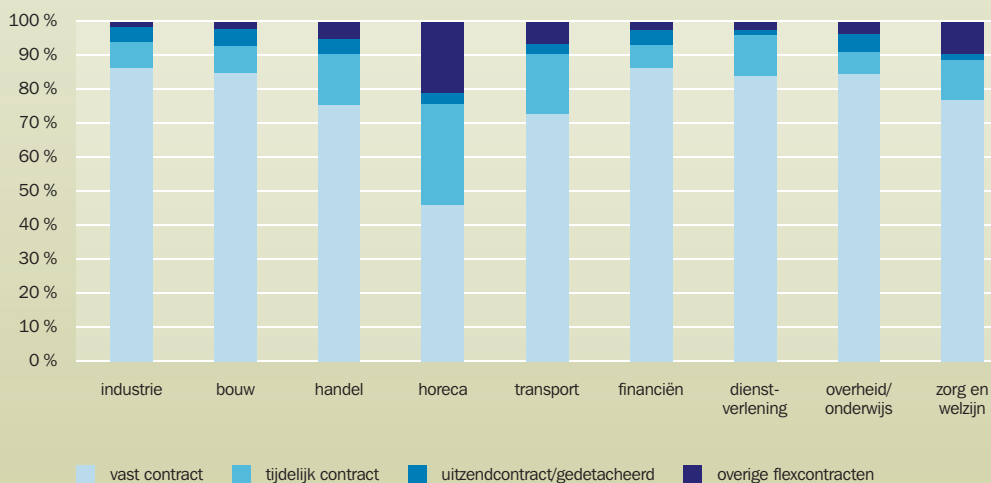
Figuur 4.2 · Verhouding tussen de verschillende typen contracten per bedrijf naar grootteklasse (1-7-2007)



■ vast contract ■ uitzendcontract/gedetacheerd
■ tijdelijk contract ■ overige flexcontracten

De omvang van de flexibele schil varieert bij kleine, middelgrote en grote bedrijven. Bij kleine bedrijven bedraagt deze schil ongeveer 20 procent, bij middelgrote bedrijven 24 procent en bij grote bedrijven 23 procent (zie figuur 4.2). Dit verschil in omvang komt vooral door het verschil in de inzet van uitzendkrachten: respectievelijk ongeveer 4, 8 en 7 procent uitzendkrachten.

Figuur 4.3 · Verhouding tussen de verschillende typen contracten per bedrijf naar sector (1-7-2007)



Ook tussen de sectoren verschilt zowel de omvang als de invulling van de flexibele schil (zie figuur 4.3). Het verschil in totale omvang van de schil wordt hier echter níét veroorzaakt door verschillen in inzet van uitzendkrachten; alleen de dienstverlening en de sector zorg en welzijn wijken hier significant af.

De relatief kleine flexibele schil in de industrie, de bouw en de financiële sector is terug te brengen op een verminderde inzet van tijdelijke werknemers en overige flexkrachten. De relatieve grote flexibele schil in de horeca juist door een verhoogde inzet van tijdelijke werknemers en overige flexkrachten. In de sector zorg en welzijn komen relatief veel overige flexibele contracten voor, in de dienstverlening juist relatief weinig.

- ■ **Samenvattend:** Bij de bedrijven uit het onderzoek bedraagt de flexibele schil 20 procent van hun totale personeelsbestand. Het gaat hierbij overwegend om tijdelijke dienstverbanden bij het bedrijf zelf (12 procent van het totale personeelsbestand). De overige flexibele contracten worden ongeveer gelijk verdeeld tussen uitzend- en of detachingscontracten en overige flexibele contracten zoals oproepcontracten en ZZP'ers.

WELKE FACTOREN ZIJN VAN INVLOED OP DE TOEPASSING VAN DE VERSCHILLENDE TYPEN FLEXIBELE CONTRACTEN?

Bij de voorkeur van een bedrijf voor een bepaald type flexibele contracten spelen verschillende factoren een rol:

- De gevoeligheid voor de economische conjunctuur speelt alleen een rol bij het inzetten van tijdelijke contracten en bij de verblijfsduur van uitzendkrachten. Andere marktfactoren spelen geen rol bij de keuze voor tijdelijke contracten. Daarnaast blijkt dat bij een grote variatie van het werkaanbod over het jaar heen, bedrijven vooral een beroep doen op uitzendkrachten of overige flexkrachten.
- Arbeidsmarktfactoren spelen ook een rol: wanneer (nieuw te werven) personeel niet in deeltijd wil werken, richten bedrijven zich tot de uitzenders. Blijkbaar zoeken bedrijven voor eigen flexkrachten onder meer deeltijders of werknemers die bereid zijn tot flexibele werktijden, bijvoorbeeld oproepkrachten. Daarnaast is te zien dat bedrijven die veel tijdelijke dienstverbanden inzetten personeel aantrekt dat in de ogen van de managers niet zo hecht aan een vast contract.
- Het onderscheid tussen het inzetten van uitzendkrachten versus overige flexkrachten is vaak het opleidingsniveau of de inwerktijd. Bij een langere inwerktijd kiezen bedrijven eerder voor overige flexibele contracten of realiseren ze een langere verblijfsduur van uitzendkrachten.
- Bedrijven die in hun HR-strategie sterk gericht zijn op de beheersing van personele kosten zetten niet vaker uitzendkrachten in dan bedrijven die hier minder op gericht zijn. Wel zetten bedrijven met een focus op kostenbeheersing vaker tijdelijke contracten in. Bedrijven die in hun HR-strategie sterk gericht zijn op het investeren in ontwikkeling van personeel, kennen een langere verblijfsduur van uitzendkrachten. Dit geldt ook voor bedrijven met een marktstrategie gericht op klanttevredenheid.
- Bedrijven die een langere verblijfsduur van uitzendkrachten weten te realiseren hebben vaker overleg met het uitzendbureau dan bedrijven met een kortere verblijfsduur. Ze geven ook hoge rapportcijfers voor bereikbaarheid en professionaliteit. Ook blijken bedrijven met een in house uitzendbureau meer en langer uitzendkrachten in te zetten.

- ■ **Samenvattend:** Een aantal klassieke factoren spelen een rol bij de inzet van flexibele contracten. Daarbij lijkt vooral de arbeidsmarkt van belang voor de keuze van het type contract. Bedrijven doen vooral een beroep op het uitzendbureau als het personeel dat men zelfstandig zou kunnen werven minder flexibel is. Als men zelf uit een deel van de arbeidsmarkt kan putten, zet men tijdelijke en overige flexkrachten in. Gevoeligheid voor de economische conjunctuur lijkt geen rol te spelen bij de inzet maar wel bij de verblijfsduur van uitzendkrachten. Bedrijven die meer lager geschoolden in huis hebben zetten relatief vaker uitzendkrachten in. Ook bedrijven met een grotere variatie in het werkaanbod over het jaar heen zetten vaker uitzendkrachten in. Dat laatste geldt ook voor de inzet van oproepkrachten. In bedrijven die in hun HR-strategie veel aandacht hebben voor personele ontwikkeling zien we een langere verblijfsduur van de uitzendkrachten.

WAT ZIJN MOTIEVEN VOOR HET GEBRUIKMAKEN VAN UITZENDARBEID?

Bij bedrijven die uitzendkrachten inzetten geldt als belangrijkste inleenmotief (zie tabel 4.1) het opvangen van pieken in het werkaanbod. Ook het opvangen van ziekte en verlof en de werving van nieuw personeel scoren hoog. Iets minder dan een derde van de bedrijven noemt verder als motief het inhuren van specifieke kennis en expertise.

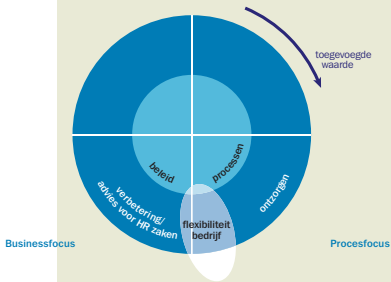
Bedrijven die geen uitzendkrachten inzetten voeren als belangrijkste reden aan dat het eigen personeel voldoende flexibel is. Redenen als uitzendkrachten zijn te duur of leveren onvoldoende kwaliteit scoren eveneens hoog bij deze bedrijven.

TABEL 4.1. Motieven om wel of geen uitzendkrachten in te zetten

| GEEN UITZENDKRACHTEN/GEDETACHEERDEN, OMDAT: | WEL UITZENDKRACHTEN/GEDETACHEERDEN, OMDAT: |
|--|---|
| 1. Voldoende flexibiliteit eigen personeel (71%) | 1. Opvang van pieken in het werkaanbod (100%) |
| 2. Uitzendkrachten zijn te duur (42%) | 2. Opvang van ziekte en verlof (65%) |
| 3. We denken dat uitzendkrachten onvoldoende kwaliteit bieden (39%) | 3. Werving van nieuw personeel (57%) |
| 4. Omdat de klanten het liever niet hebben (17%) | 4. Opvang van ongewenst verloop (53%) |
| 5. Omdat we weinig variatie in werkaanbod hebben (16%) | 5. Inhuur van specifieke kennis en expertise (32%) |
| 6. Nooit over nagedacht (10%) | 6. Geen risico op teveel personeel in dienst (29%) |
| 7. OR/medezeggenschap wil het niet (6%) | 7. Omdat vaste personeel onvoldoende flexibel is (5%) |
| 8. Overige redenen: beschikbaarheid van overige flexkrachten, te specialistisch en lange inwerktijd, niet te vinden, budgettaire beperkingen | 8. Overige redenen: tijdelijkheid van het werk, reorganisaties, groei verwacht, uitzendbureau zit dicht op arbeidsmarkt |

- ■ **Samenvattend:** *De visie van bedrijven op uitzendarbeid is op dit moment nog vrij traditioneel. Men schakelt de uitzendbranche vooral in voor de opvang van pieken in het werkaanbod, voor opvang bij ziekte en voor de werving van nieuw personeel. Bedrijven die geen uitzendkrachten inhuren geven als voornaamste reden dat het eigen personeel flexibel genoeg is. Een substantieel aantal bedrijven denkt dat uitzendarbeid te duur is of van onvoldoende kwaliteit.*

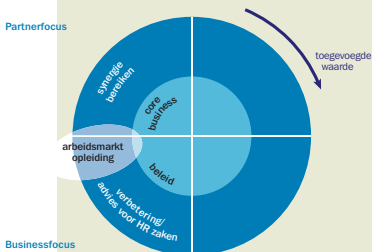
SHOWCASE 7 · Flexunit in de luchtvaart



Een onderhoudsbedrijf in de luchtvaart heeft te maken met een grillig patroon van werkaanbod. Dit vormt aanleiding om een flexunit op te zetten. Een detachingsbedrijf voor technisch personeel coördineert deze flexunit en verzorgt daarnaast het capaciteitsmanagement voor de inlener. In de flexunit zit personeel dat in dienst is van het detachingsbedrijf en wordt uitgeleend aan de inlener. Het inlenende bedrijf geeft een garantie op werk, maar het detachingsbedrijf plaatst haar personeel ook elders in de luchtvaartonderhoudsindustrie. Beide partijen zien elkaar als business partners. Het detachingsbedrijf verzorgt het management en besturing van de totale personeelsvoorziening, zelfs in die mate dat ook mee wordt besloten over de orderacceptatie.

Voor het inlenende bedrijf biedt deze samenwerking veel meer mogelijkheden om flexibel te kunnen reageren op de markt, zonder te hoeven reorganiseren. Voor het personeel is er een garantie op werk.

SHOWCASE 8 · Traineeship technici in een gemeente



Een gemeente ondervond een ongewenste uitstroom van ervaren personeel door de aantrekkingskracht van de profitsector. Er was een duidelijke behoefte aan instroom van nieuwe jonge civieltechnici.

Om hierin te voorzien heeft de gemeente een samenwerking opgezet met twee partijen. Een uitzendbureau selecteert trainees en begeleidt hen in hun persoonlijke ontwikkeling. Een ingenieursbureau levert een mentor voor vakinhoudelijke ontwikkeling. Deze mentor wordt gecoacht vanuit het uitzendbureau. De trainees werken in principe binnen de gemeente.

Het voordeel van deze nieuwe manier van werken is dat er nieuwe mensen worden binnengehaald. Door de ondersteuning van het ingenieursbureau brengen ze bovendien al direct kennis en nieuwe inzichten bij de gemeente binnen. Voor de trainees is deze manier van werken zeer positief voor hun persoonlijke ontwikkeling.

5 Wat is de toekomst van flexibele arbeid

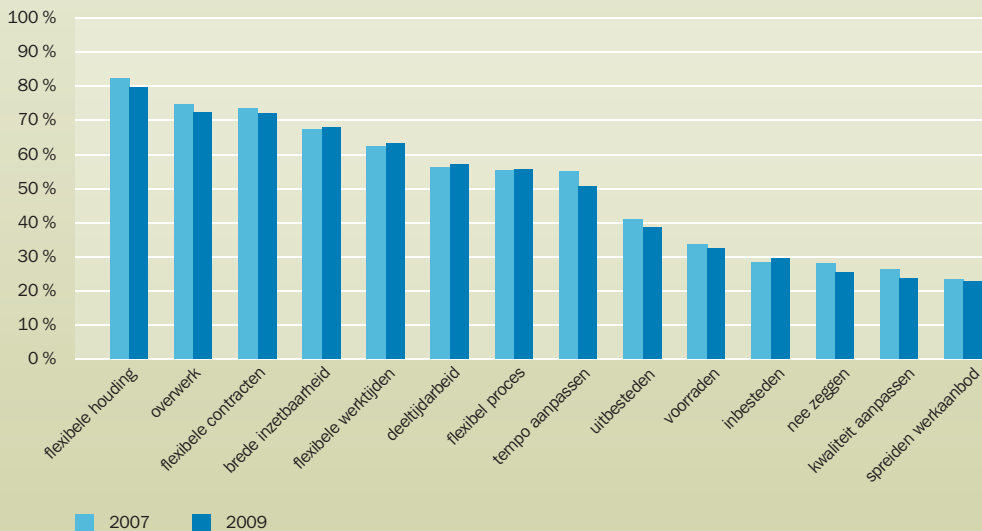
WELKE VERSCHUIVINGEN ZIEN BEDRIJVEN OP DE KORTE TERMIJN IN HUN FLEXIBILITEITSSTRATEGIE (alle flexibiliteitsmaatregelen)?

- Welke verschuivingen zien bedrijven op de korte termijn in hun flexibiliteitsstrategie (alle flexibiliteitsmaatregelen)?
- Welke ontwikkelingen zien bedrijven op de langere termijn in de omvang van hun flexibele schil (flexibele contracten)?
- Welke factoren zijn van invloed op de toe- of afname van de flexibele schil?

Naast de vraag welke maatregelen bedrijven op dit moment toepassen, is ook gevraagd in hoeverre ze deze maatregelen over twee jaar denken toe te passen. Van alle maatregelen is gevraagd of de bedrijven deze in de toekomst gelijk, meer of minder zullen toepassen. Figuur 5.1 laat zien dat er op de korte termijn weinig veranderingen in de flexibiliteitsstrategie te verwachten zijn. Dit bevestigt het ad hoc- of reactieve karakter van de flexibiliteitsmaatregelen.

De grootste verschuiving verwachten we in de transportsector. Hier denkt 10 procent van de bedrijven in de toekomst minder vaak nee te zullen zeggen tegen klanten.

Figuur 5.1 · Ontwikkeling in flexibiliteitsmaatregelen tussen nu en 2 jaar



Lichtere verschuivingen (ca. 5 procent) die we verwachten zijn :

- In de transport en de dienstverlening denken bedrijven in de nabije toekomst minder vaak een beroep te hoeven doen op de flexibele houding van het personeel.
- Bedrijven in de horeca, overheid en onderwijs en zorg en welzijn denken in de nabije toekomst hun personeel minder vaak te laten overwerken.
- De komende twee jaar treedt er geen verandering op in het toepassen van flexibele werktijden, deeltijdarbeid aansluitend bij het werkaanbod en in de inzet van flexibele contracten.
- In de sector zorg en welzijn verwachten bedrijven hun personeel vaker breed in te zullen zetten.
- De komende twee jaar treedt er geen verandering op in het spreiden van het werkaanbod, in het inrichten van een flexibel proces en in het voorraadbeheer.
- Bedrijven in de transportsector en in de zorg en welzijn denken minder werk te zullen uitbesteden.
- In de handel denken bedrijven vaker werk van derden aan te zullen nemen om variatie op te vangen.
- In de industrie en de dienstverlening denkt men in de nabije toekomst minder vaak nee te zullen zeggen tegen klanten.
- In de bouw en bij de overheid en onderwijs denken bedrijven dat ze bij pieken de kwaliteit van producten of diensten minder zullen aanpassen.
- Bedrijven in de industrie, horeca en transport denken dat ze in de nabije toekomst bij pieken het tempo of de levertijd minder zullen aanpassen.

- ■ **Samenvattend:** *De nabije toekomst van flexibiliteit ziet er niet anders uit dan vandaag de dag. Op de transportsector na, waar men minder nee wenst te zeggen tegen klanten, hebben de bedrijven geen substantiële plannen om hun huidige flexibiliteitsmaatregelen aan te passen.*

WELKE ONTWIKKELINGEN ZIEN BEDRIJVEN OP LANGERE TERMIJN IN DE OMVANG VAN HUN FLEXIBELE SCHIL (flexibele contracten)?

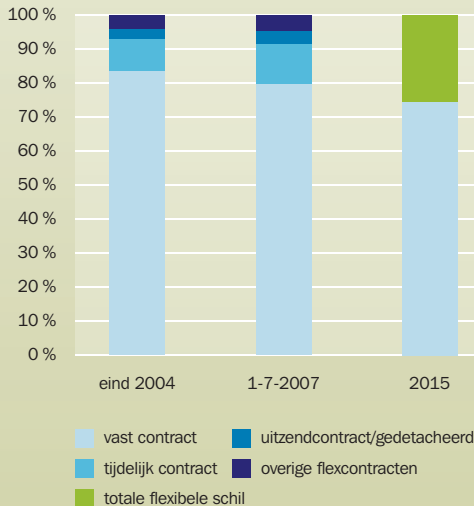
Voor de ontwikkeling op de langere termijn zijn de bedrijven gevraagd naar hun visie op de omvang van hun flexibele schil (omvang van alle typen flexibele contracten). Uit de antwoorden blijkt dat er tussen nu en 2015 nog ruimte is voor een groei van 5 à 6 procent (zie figuur 5.2). Dat betekent dat de flexibele schil zich van de huidige 20 procent kan uitbreiden naar 25 procent.

Deze verschuiving is echter alleen te zien in de kleine en middelgrote bedrijven (minder dan 200 werknemers). In figuur 5.3 is te zien dat:

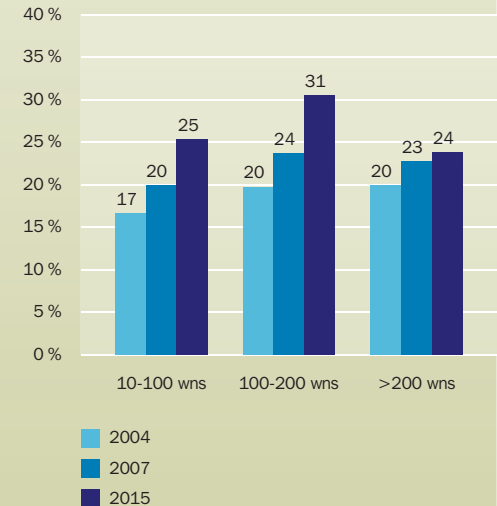
- de grote bedrijven hun schil stabiliseren op de huidige 23 à 24 procent;
- de kleine bedrijven hun schil uitbreiden van 20 naar 25 procent.
- de middelgrote bedrijven hun schil laten groeien van 24 procent naar maar liefst 31 procent.

Opvallende verschillen tussen de diverse sectoren zijn er nauwelijks. Overal is een groei te zien, behalve in de horeca (zie figuur 5.4). De groeipercentages zijn niet significant verschillend en variëren tussen de 4 procent voor de industrie en transport en de 9 procent voor de bouw en overheid en onderwijs.

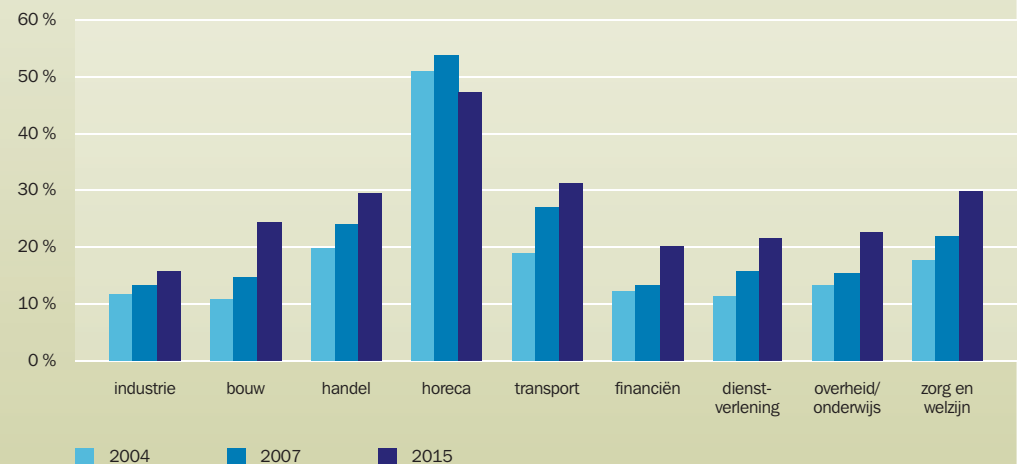
Figuur 5.2 · Ontwikkeling in contractvormen tussen 2004 en 2015



Figuur 5.3 · Ontwikkeling in flexibele schil tussen 2004 en 2015 (per grootteklasse)



Figuur 5.4 · Ontwikkeling in flexibele schil tussen 2004 en 2015 (per sector)



- ■ **Samenvattend:** *Op de langere termijn streven bedrijven in alle sectoren naar een toename van de flexibele schil. Alleen in de horeca wil men de omvangrijke schil laten krimpen. Vooral de middelgrote bedrijven, en in iets mindere mate de kleine bedrijven, zullen hun flexibele schil aanzienlijk laten groeien, tot 31 respectievelijk 25 procent van het personeelsbestand.*

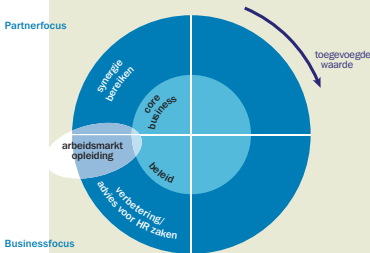
WELKE FACTOREN ZIJN VAN INVLOED OP DE TOE- OF AFNAME VAN DE FLEXIBELE SCHIL?

Omdat er op korte termijn weinig verandering te verwachten is in de flexibiliteitsstrategie van de bedrijven, is niet verder onderzocht wat hierbij een rol speelt. Wel zijn er analyses uitgevoerd om na te gaan welke factoren van belang zijn bij de uitbreiding van de flexibele schil op langere termijn (regressieanalyses).

De huidige flexibiliteitsstrategie speelt vrijwel geen rol bij de wens om de flexibele schil uit te breiden. Ook het eigen bedrijfsbeleid is nauwelijks van belang. Wel is te zien dat de bedrijven die de sterkste groei nastreven, een toename in de marktvraag en in de bedrijfsomvang voorzien. Gecombineerd met de wens om de klanten tevreden te stellen, vinden bedrijven het nodig om meer flexibiliteit in te bouwen en te groeien door een toename van de flexibele contracten.

- ■ **Samenvattend:** *Vooraf een voorziene groei van de markt en de wens deze marktvraag adequaat te bedienen, lijkt te leiden tot een gewenste groei in flexibele contracten.*

SHOWCASE 9 · Opleiding voor technische beroepen



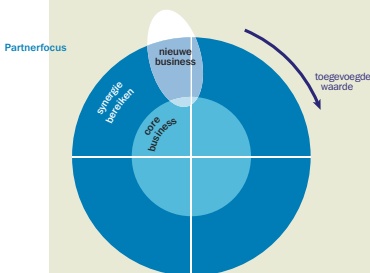
Een detachingsbedrijf voor technisch personeel heeft met een ROC erkende maatwerktrainingen opgezet op mbo+ niveau. Zowel het detachingsbedrijf als de bedrijven waar zij personeel aan uitleen, merken dat de bestaande opleidingen onvoldoende aansloten bij de behoeften op de arbeidsmarkt. Het detachingsbedrijf heeft daarom het initiatief genomen tot het opzetten van een aantal nieuwe opleidingen.

Er lopen op dit moment al zes trajecten met per traject minimaal vijftien deelnemers. De opleidingen duren twee tot drie jaar voor het mbo, daarnaast is er een vierjarige hbo technische bedrijfskunde opgezet. Er zijn twee varianten. In de eerste variant heeft een individueel bedrijf de behoefte om een aantal mensen verder te ontwikkelen, maar is de groep te klein voor het organiseren van een specifieke training. Door deze behoefte te combineren met die van andere bedrijven kan wel een volledige trainingsgroep worden gevuld. In de tweede variant formuleert het detachingsbedrijf zelf een behoefte, op grond van haar verwachtingen op de markt.

De opleidingen zijn een combinatie van werken en leren, waarbij de werknemers in dienst zijn van het detachingsbedrijf en werkzaam zijn bij de inleners. De medewerkers steken ook zelf tijd en energie in de opleiding.

Deze samenwerking biedt de inlenende bedrijven de mogelijkheid om adequaat geschoold en op de toekomst toegerust personeel in te zetten. Voor de werknemers biedt deze samenwerking duidelijke ontplooiingsmogelijkheden.

SHOWCASE 10 · New business in de zakelijke dienstverlening



Een bedrijf op het gebied van documentmanagement heeft samen met een uitzender een totaaloplossing voor grootschalige digitaliseringsprocessen in de markt gezet. De uitzender levert gespecialiseerd personeel, het bedrijf de vakkennis, software en digitaliseringsprocessen. Klanten kunnen met deze totaaloplossing snel en efficiënt grote projecten afronden, tegen een vast bedrag, zonder investeringen in apparatuur of verplichtingen ten aanzien van gespecialiseerd personeel.

De projectmedewerkers (uitzendkrachten) voelen zich gewaardeerd door hun betrokkenheid en gezamenlijke inzet om het project binnen de gestelde doelen af te ronden. De eigen verantwoordelijkheid voor het plannen van de eigen (dag)werkzaamheden zorgde voor een vergroting van de werkvreugde. Het samenstellen van het team en het sterke groepsproces, gecombineerd met duidelijke targets, maakt de samenwerking tot een succes.

6 Conclusies

HOE FLEXIBEL IS WERKGEVEND NEDERLAND?

- Hoe flexibel is werkgevend Nederland?
- Wat is de positie van flexibele contracten in het algemeen en uitzendarbeid in het bijzonder?
- Wat is de toekomst van flexibele arbeid?

Flexibiliteit is een belangrijke voorwaarde voor Nederlandse bedrijven en instellingen om concurrerend en innoverend te kunnen blijven. Daarbij kunnen ze beschikken over verschillende middelen. Uit de interviews in de casebedrijven blijkt dat ieder bedrijf hier een eigen keuze uit maakt, afhankelijk van de omgevingsseisen, de personeelseisen en de eigen bedrijfsstrategie of bedrijfsprofiel. Bij de start van het onderzoek was het uitgangspunt dat bedrijven in het algemeen steeds meer in staat zijn om hun flexibilitieitsbehoefte op te vangen door het toepassen van een breed scala aan flexibilitieitsmaatregelen. Daarbij passen ze interne én

externe flexibilitieitsmaatregelen toe en zoeken ze zowel flexibiliteit in arbeid als in de bedrijfsprocessen en hun netwerk. Uit het onderzoek komt naar voren dat bedrijven inderdaad een mix aan flexibilitieitsmaatregelen toepassen. Echter, ze maken hierbij nog onvoldoende gebruik van de verschillende mogelijkheden die hen ter beschikking staan. Er worden ook maatregelen toegepast die de organisatie niet of minder flexibel maken. Bedrijven passen maatregelen toe die ze liever niet toepassen en zijn slechts matig tevreden met de door hen gekozen mix. In de praktijk blijkt flexibiliteit vooral te bestaan uit flexibilitieit van het personeel en is er minder aandacht voor flexibele bedrijfsprocessen of netwerken.

ER ZIJN VIER TYPEN FLEXIBILITEITSMATREGELLEN TE ONDERSCHIEDEN:

1. *Flexibiliteit van het personeel.* Om veranderingen in de markt op te vangen doen bedrijven vooral een beroep op een flexibele houding van de werknemers (82 procent) en overwerk (75 procent). Daarnaast maken ze gebruik van flexibele contracten (waaronder uitzendwerk) (74 procent), flexibele werktijden (63 procent) en deeltijdarbeid (56 procent). Bij dit type maatregelen ligt de nadruk op kwantitatieve personele flexibilitieit. Deze maatregelen worden vrij breed benut. Er is hierbij sprake van zowel eigen als ingehuurd personeel. Veel bedrijven zien een deel van deze maatregelen als ‘noodmaatregelen’ die men liever niet toepast. Zo zijn bedrijven meer tevreden over hun flexibilitieit als ze minder gebruik hoeven te maken van overwerk, minder een beroep hoeven te doen op de flexibele houding van het personeel en minder flexibele contracten hoeven in te zetten (dit geldt overigens niet voor uitzendkrachten).
2. *Flexibiliteit in proces en organisatie.* Bij dit type maatregelen gaat het om het creëren van flexibele werkplekken om werknemers breed in te zetten (68 procent), maar ook om het creëren van een flexibel productie- of dienstverleningsproces (55 procent), het slim omgaan met voorraden (34 procent) en het spreiden van het werkaanbod (23 procent).

3. *Flexibiliteit in netwerk en markt.* Bij dit type maatregelen is het bedrijf intern niet flexibel, maar maakt het gebruik van het netwerk door bij pieken werk uit te besteden aan derden (41 procent). Bij dalen in het werkaanbod nemen ze juist werk van derden aan (28 procent). In dit type valt ook het nee zeggen tegen klanten (28 procent) en het spreiden van het werkaanbod (23 procent).
4. *Niet-flexibele maatregelen.* Naast bovengenoemde maatregelen passen bedrijven ook niet-flexibele maatregelen toe om de flexibiliteitsbehoefte op te vangen: het aanpassen van het werktempo of de levertijden (55 procent) of de kwaliteit van het werk (26 procent). Vooral het werktempo of de levertijden worden vaak aangepast. Deze maatregelen zijn vanuit het oogpunt van de concurrentiekracht of het innovatievermogen niet aan te bevelen.

Voor bedrijven is een goed afgewogen flexibiliteitsbeleid van groot belang, nu en in de toekomst. Daarbij is het belangrijk om een strategisch en proactief beleid te voeren ten aanzien van flexibiliteit. Uit dit onderzoek komt echter een beeld naar voren van het toepassen van ad hoc- en reactieve maatregelen.¹ De keuze voor bepaalde flexibiliteitsmaatregelen lijkt vooral een reactie op de markt (conjunctuurgevoeligheid, variatie in werkaanbod) en op de arbeidsmarkt (zijn er flexibele werknemers beschikbaar). Daarnaast is de aard van het werk van invloed, onder meer de inwerktijd en het opleidingsniveau dat hiervoor nodig is. Er lijkt niet of nauwelijks samenhang te bestaan tussen de HR-strategie van een bedrijf of de algemene bedrijfsstrategie en de toegepaste flexibiliteitsmaatregelen.

Bedrijven zijn maar matig tevreden met de door hen toegepaste mix aan flexibiliteitsmaatregelen. Blijkbaar is hun flexibiliteitsbeleid maar matig effectief. Tegelijkertijd worden maatregelen toegepast die men liever niet toepast, zogenaamde 'noodmaatregelen'. Desondanks zeggen bedrijven op korte termijn weinig te zullen veranderen in hun flexibiliteitsmaatregelen.

Op grond van onze resultaten zien we volop kansen voor bedrijven tot het voeren van een meer afgewogen, op de langere termijn gerichte flexibiliteitsstrategie. Samenwerking met andere bedrijven, kennisnetwerken of partnerschappen kunnen helpen om buiten de eigen gebaande paden te kijken. We hebben immers ook gezien dat bedrijven vooral wat zien in maatregelen die ze al kennen. Blijkbaar is het lastig om nieuwe alternatieven te bedenken.

Bij het voeren van een meer afgewogen flexibiliteitsstrategie is het belangrijk om te achterhalen wat de flexibiliteitsbehoefte is vanuit de markt. Daarbij moet onderscheid gemaakt worden tussen:

- de flexibiliteitsbehoefte op korte termijn (dagelijks, wekelijks), voortkomend uit verstoringen in het eigen proces, een spoedorder, of door te laat aanleveren vanuit toeleveranciers;
- de flexibiliteitsbehoefte op middellangere termijn (maandelijks), voortkomend uit wisselende vraag door het jaar heen, bijvoorbeeld een seizoenspatroon of de introductie nieuw product;
- de flexibiliteitsbehoefte op langere termijn (jaarlijks), voortkomend uit fluctuaties over de jaren heen, bijvoorbeeld door schommelingen in de conjunctuur, plannen van outsourcing of fusie, maar ook de introductie van een nieuw product of nieuwe dienst.

De voorbeelden van de casebedrijven laten zien hoe bedrijven hier mee om kunnen gaan. Is er bij-

1 Deze stelling is niet alleen gebaseerd op de uitspraken van de bedrijven zelf, maar ook op aanvullende analyses op basis van ons onderzoeksmodel. Zo is er weinig statistische samenhang tussen de (typen) flexibiliteitsmaatregelen. Ook is er nauwelijks systematiek te vinden in de toegepaste maatregelen of de verklarende factoren. Op grond van de gegevens zijn geen duidelijke flexibiliteitsstrategieën onderscheiden.

voorbeeld sprake van een seizoenspatroon en is de inleertijd relatief lang (weken/maanden), dan zou een urenbank één van de flexibiliteitsmaatregelen kunnen zijn, aangevuld met een flexibele schil. Een flexibiliteitsstrategie op langere termijn zou bijvoorbeeld kunnen zijn om te onderzoeken of er een ander product/markt is die een seizoenseffect opheft. Zo zien we in de case in de meubel-industrie dat het bedrijf enkele jaren geleden de marktstrategie heeft gewijzigd, om in de dalperiode toch voldoende werkaanbod te creëren. Er is gestart met de productie van meubilair voor een ander marktsegment: de zorg.

Uit de case van het *callcenter van een thuiswinkelorganisatie* bleek dat nieuwe dienstverlening (internet) een verandering betekent in de flexibiliteitsstrategie en de personele inzet. Ook fusies en uitbesteden van (specialistisch) werk (o.a. in de case van de verzekeraar) geven aanleiding om na te denken over een andere verhouding in het schillenmodel.

WAT IS DE POSITIE VAN FLEXIBELE CONTRACTEN IN HET ALGEMEEN EN UITZENDARBEID IN HET BIJZONDER?

Het inzetten van flexibele contracten is zeer belangrijk in het lijstje flexibiliteitsmaatregelen. In totaal zet 74 procent van de bedrijven flexibele contracten in. Daarmee staat deze maatregel op de derde plaats, na een flexibele houding van het personeel en overwerk.

De totale omvang van de flexibele schil (tijdelijke werknemers, uitzendkrachten en overige flexibele werknemers) bedroeg in de onderzochte bedrijven (juli 2007) ongeveer 20 procent. Uitzendkrachten vormen maar een beperkt deel van deze flexibele schil: van het totale personeelsbestand in de bedrijven was 4 procent uitzendkracht (juli 2007). Dit betekent dat de uitzendkrachten een vijfde van de flexibele schil uitmaken (20 procent). Het grootste deel van de flexibele schil wordt gevormd door de tijdelijke contracten (12 procent van het totale personeelsbestand; 60 procent van de flexibele schil). De overige 4 procent van het personeelsbestand wordt ingevuld door overige flexibele werknemers (oproepkrachten, ZZP'ers etc.).

Bedrijven kijken over het algemeen nog altijd vrij traditioneel aan tegen de rol van de uitzendbranche. Als inleenmotief voor uitzendarbeid geldt nog altijd het klassieke piek (100 procent) en ziek (65 procent) motief. Een derde reden voor het gebruik van uitzendkrachten is voor de werving van nieuw personeel (57 procent). Daarnaast zegt 32 procent van de bedrijven dat ze uitzendkrachten inhuren vanwege de specifieke kennis en expertise. Het vermijden van risico's (ontslag) vormt voor slechts 29 procent van de bedrijven een motief (dit speelt vooral in de industrie een rol).²

Uit de showcases die in dit boek zijn beschreven zien we dat bedrijven die een duurzame en strategische relatie met de uitzendbranche aangaan beter 'bediend' worden in deze 'basisbehoeften': er

2 Uit de analyses blijkt overigens dat gevoeligheid voor de economische conjunctuur geen rol speelt bij de inzet van uitzendkrachten. Het speelt wel een rol bij de verblijfsduur van uitzendkrachten: hoe gevoeliger het bedrijf is voor de economische conjunctuur, hoe langer de verblijfsduur. Uitzendkrachten worden verder vooral ingezet als het opleidingsniveau laag is en er een grote variatie in werkaanbod is over het jaar heen. Dat laatste geldt ook voor de inzet van oproepkrachten.

vindt een snellere en kwalitatief betere match plaats voor de opvang van piek en ziek en het wervingsproces verloopt sneller en effectiever. Tegelijkertijd biedt deze relatie echter ook de mogelijkheid om de totale flexibiliteitsbehoefte van het bedrijf beter in kaart te brengen en de totale personele inzet efficiënter te laten verlopen. Zo worden ook kosten bespaard.

Overigens vraagt deze samenwerking wel een investering van beide partijen. Eén van de aandachtspunten is de rol van inkopers bij de totstandkoming van contracten. Het blijkt belangrijk om het opstellen van een samenwerkingsovereenkomst niet over te laten aan accountmanagers en inkopers, maar ook HR- en operationeel management te betrekken. Zoals de showcases aantonen, moet bij het maken van de afspraken vaker in de breedte worden gekeken naar de toegevoegde waarde van acties voor de inlener, haar klanten en het personeel. Bij een te beperkte blik – bijvoorbeeld alleen op kostenbesparing – zal een partnerschap ook duidelijk minder succesvol zijn.

Bedrijven die geen uitzendkrachten inzetten geven als belangrijkste motief dat het eigen personeel voldoende flexibel is (71 procent). Afgaande op de onderzoeksgegevens, kunnen we er van uitgaan dat men bij het beantwoorden van deze vraag ook de vaste eigen flexwerkers in gedachten heeft gehad (tijdelijke contracten en oproepkrachten). Het lijkt er op dat een deel van de bedrijven vooral een beroep doet op de uitzendbranche als men problemen heeft om de flexibiliteitsbehoefte van het bedrijf te matchen met het flexibiliteitsvermogen van (potentiële) werknemers. Als men zelf voldoende mensen kan vinden die flexibel inzetbaar zijn, zet men vaker tijdelijke werknemers of overige flexkrachten in.

WAT IS DE TOEKOMST VAN FLEXIBELE ARBEID?

Ondanks dat bedrijven maar matig tevreden zijn met hun huidige mix aan flexibiliteitsmaatregelen, zegt men op korte termijn weinig te veranderen in de getroffen maatregelen. Wat betreft de toekomst lijkt daar wel verandering op te treden: de bedrijven willen hun flexibele schil uitbreiden (het percentage tijdelijke contracten, uitzendcontracten en overige flexibele contracten). Deze schil laat een gestage groei zien van de huidige 20 procent naar 25 procent in 2015. Opmerkelijk is daarbij dat de kleine en middelgrote bedrijven hierin de sterkste groei laten zien en dat de middelgrote bedrijven de grote bedrijven lijken in te halen met een schil van maar liefst 31 procent in 2015. De grote bedrijven geven in feite aan dat ze aan hun grens zitten; er zit geen groei meer in de flexibele schil.

De wens om de flexibele schil uit te breiden kunnen we vanuit diverse gezichtspunten verklaren. Aan de ene kant kan deze wens worden beïnvloed doordat bedrijven tegen de grenzen van de flexibiliteit van het eigen personeel aanlopen en onvoldoende in staat zijn om alternatieve maatregelen in te zetten. Daarmee kunnen we de toename van de flexibele schil zien als een ‘noodgreep’. Aan de andere kant wordt de wens beïnvloed door de toenemende onvoorspelbaarheid van de markt en noodzaak om hier snel en flexibel op te kunnen reageren. Daarmee kunnen we de toename van de flexibele schil benoemen als ‘noodzaak’. Beide gezichtspunten zullen voor de meeste bedrijven gelijk op gaan. Het is dan ook de uitdaging voor beide gezichtspunten een antwoord te vinden.

Bedrijven hebben steeds duidelijker te maken met een krappere wordende arbeidsmarkt en met uiteenlopende flexibiliteitswensen van werknemers. Bedrijven lopen aan tegen grenzen van flexibiliteit van het eigen personeel en merken dat nieuw te werven personeel haar eigen flexibiliteitswensen heeft. Het vinden van een match tussen de flexibiliteitswensen van het bedrijf en van het personeel is niet eenvoudig. Toch is het belangrijk om bij het vinden van een goede flexibiliteitsstrategie rekening te houden met de uiteenlopende flexibiliteitswensen van werknemers. Denk bijvoorbeeld aan individuele wensen ten aanzien van werktijden. Het is voor werknemers belangrijk dat ze zeggenschap hebben over de eigen werktijden, terwijl het voor het bedrijf uiteraard van belang is dat de beschikbare capaciteit goed overeenkomt met het bedrijfsproces. Er zijn voorbeelden van bedrijven die door middel van zelfroosteren werknemers ‘in laten tekenen’ op diensten, waarbij de benodigde capaciteit als basis voor het roostersysteem geldt. Voor ieder bedrijf zal de oplossing anders zijn, maar het proces start bij het zichzelf open stellen voor alternatieven en het betrekken van de werknemers bij dit proces.

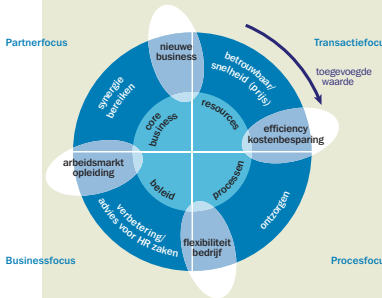
In de showcases die in dit boek zijn beschreven zien we dat bedrijven ook strategische samenwerking zoeken met uitzendbureaus om knelpunten op de arbeidsmarkt op te vangen. Uitzendbureaus beschikken over het algemeen over een beter overzicht over de lokale en sectorale arbeidsmarkt dan individuele bedrijven. Dit kan vooral voor kleinere bedrijven handig zijn, maar we zien in de showcases dat ook grotere bedrijven de toegang van de uitzendbranche tot de arbeidsmarkt benutten. Zo krijgt men in de eerste plaats toegang tot een grotere groep potentiële nieuwe kandidaten voor functies. Uit de showcases komt naar voren dat dit netwerk ook wordt gebruikt bij doorstroom en uitstroom van het zittende personeel. Op deze wijze wordt de flexibiliteit op de (interne en externe) arbeidsmarkt vergroot, zonder dat personeel ontslagen hoeft te worden. Mogelijke overtolligheid wordt ruim van te voren voorzien en er wordt rekening gehouden met competenties en loopbaanwensen van het personeel.

Ook bij het uitbreiden van het percentage flexibele contracten is het belangrijk om aandacht te besteden aan de specifieke behoeften van het personeel, de flexkrachten in dit geval. Er is sprake van een diverse groep, met een grote variatie aan competenties en een grote diversiteit aan wensen op het terrein van flexibiliteit en zekerheid. In de showcases zien we dat een strategische samenwerking met een uitzend- of detacheringsbureau bij het managen van de inzet van flexkrachten ook voor de betreffende flexkrachten een positief effect kan hebben. Zo zien we dat bedrijven de totale organisatie van de flexibele schil aan een uitzendbureau ‘overlaten’, waarbij sprake is van één loket (of in sommige gevallen een paar loketten). Indien er specifieke competenties nodig zijn die het uitzendbureau niet zelf kan leveren, zullen ze daarvoor afspraken maken met derden. Een eerste kenmerk van de showcases is dat de organisatie van de flexibele schil niet volledig wordt overgedragen aan het uitzendbureau, maar er een gezamenlijke verantwoordelijkheid is voor een optimale inzet van personeel. Zo is ook het inlenende bedrijf bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het goed in kaart brengen van de vraag op korte én lange termijn. De uitzender is dan verantwoordelijk voor een goede en snelle match op deze vraag. Een ander kenmerk is dat er niet alleen kritische prestatie indicatoren worden afgesproken op het terrein van vervullingspercentages en verloop van uitzendkrachten,

maar ook op het terrein van inzet en ontwikkeling van het personeel. Dit levert duidelijk betere ontwikkelingsmogelijkheden op voor het flexibele personeel.

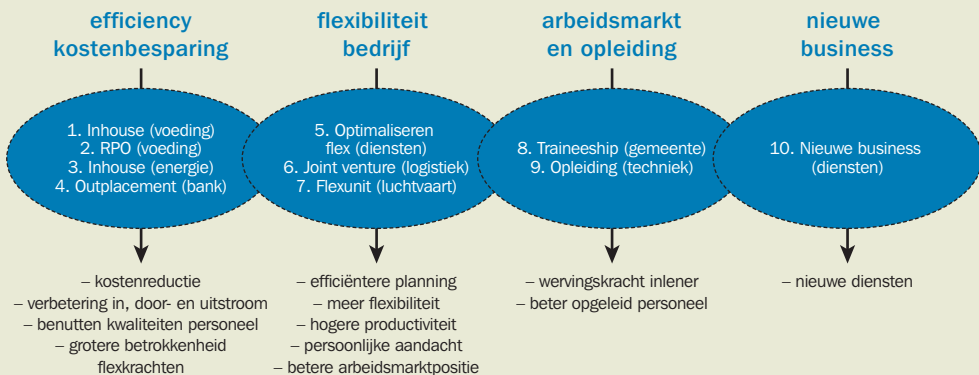
Uit de showcases die in dit boek tussen de hoofdstukken in zijn gepresenteerd, blijkt dat een strategische samenwerking tussen uitzenders en inleners veel voordelen kan bieden. Voor de inlener betekent dit een grotere flexibiliteit, kostenbesparing door slimmere personeelsplanning en minder ongewenst verloop, voor de uitzendkrachten levert dit een grotere betrokkenheid, bredere inzetbaarheid en minder verzuim op. Het onderzoeksmateriaal doet echter vermoeden dat het hier nog maar om enkele voorbeelden gaat en dat deze samenwerking nog zeker niet *state of the art* is. Net als een strategischer flexibiliteitsbeleid nog niet *state of the art* is. In de flexibiliteitspraktijk is dus zeker nog veel te winnen.

Sociale innovatie en de uitzendbranche; samenvatting van de showcases



De showcases zijn in te delen in vier typen, afhankelijk van de oorspronkelijke aanleiding tot de samenwerking:

1. Efficiency en kostenbesparing: de directe aanleiding is het aanbrengen van verbeteringen in het bedrijfsproces en/of het inleenproces. Er is een directe noodzaak om personeel efficiënter in te zetten. Samenwerking vindt plaats in de vorm van een inhouse-constructie, door het uitbesteden van het wervingsproces of juist door samenwerking in het uitstroombesluit.
2. Flexibiliteit van het bedrijf: de directe aanleiding is de wens om de personele inzet beter aan te laten sluiten bij de grilligheid van de markt. Er is een wens om personeel flexibeler in te zetten of om de aandacht meer te kunnen focussen op de core business. Samenwerking vindt plaats in de vorm van een inhouse-constructie, in de vorm van een joint venture of de organisatie van een flexpool
3. Arbeidsmarkt en opleiding: de directe aanleiding is een knelpunt op de arbeidsmarkt (wervingkracht van het bedrijf) of in de aanwezige competenties van werknemers. Samenwerking vindt plaats in de vorm van traineeships of bij het opzetten van een opleiding.
4. Nieuwe business: de aanleiding is een idee om tot een nieuwe dienst te komen vanuit de kernkwaliteit van de beide partijen. Samenwerking vindt plaats bij het aanbieden van nieuwe diensten aan derden. Kenmerk van de samenwerking is dat beide partners (uitzender en inleener) steeds gezamenlijk verantwoordelijk blijven voor het eindresultaat en in een continu en open proces van verbeteren terecht komen. Hoewel de primaire opbrengsten van de samenwerking verband houden met de oorspronkelijke aanleiding, zien we veel vergelijkbare opbrengsten:
 - opbrengsten voor de inleners: kostenreductie, kwantitatieve en kwalitatieve verbetering van personele inzet, efficiëntere planning, meer flexibiliteit, hogere productiviteit, grotere wervingkracht op de arbeidsmarkt en mogelijkheid tot ontwikkelen van nieuwe diensten.
 - opbrengsten voor de werknemers: betere benutting van kwaliteiten, grotere betrokkenheid, meer persoonlijke arbeidsmarkt, betere opleiding en betere arbeidsmarktpositie.



In de *Toekomst van flexibele arbeid* geeft TNO een beeld van hoe werkgevend Nederland omgaat met zijn flexibiliteit. Dat flexibiliteit onontbeerlijk is in deze huidige tijden van globalisering en toenemende concurrentie daar zijn ze het allemaal over eens. Maar hoe wordt daar vorm aan gegeven? De ondernemers zijn gevraagd om hun eigen beleid onder woorden te brengen. Specifiek is gevraagd naar de rol die ze toedelen aan flexibele arbeid in de meest brede opvatting en uitzendarbeid in het bijzonder. Wat blijkt? Ondanks het belang dat door praktisch alle werkgevers wordt toegedicht aan een flexibele onderneming, pakken de meesten dit nog vrij traditioneel en op ad hoc basis aan, een goed doordacht beleid ontbreekt vaak. De plannen voor de toekomst zijn ambitieus, met name de middelgrote bedrijven willen hun flexibele schil sterk uitbreiden. Een externe partner kan goed van pas komen om dit proces in goede banen te leiden.

De onderzoeksresultaten zijn doorspekt met voorbeelden uit de praktijk, waarin vooruitstrevende bedrijven een zeer uitgesproken visie hebben op flexibiliteit binnen hun eigen bedrijf. Ook zijn er sprekende praktijkvoorbeelden opgenomen over strategische samenwerkingsverbanden tussen werkgevers en uitzendorganisaties.

