

Kennis in ontwikkeling

TNO Arbeid



Vier jaar onderzoek naar arbeid

In de periode 1999-2002 voerde TNO Arbeid in het kader van de aan TNO toegewezen overheidsfinanciering van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een kennisinvesteringsprogramma uit. De activiteiten richtten zich op vijf onderwerpen: (1) Flexibilisering van arbeid, (2) Arbeid in de informatiemaatschappij, (3) Personeelsbeleid, (4) Kleine bedrijven en zelfstandigen, (5) Monitoring van arbeid. Deze brochure geeft de resultaten per onderwerp beknopt weer en een opsomming van de kernpublicaties.

Dankzij de kennisinvestering van de overheid kan TNO een blijvende bijdrage leveren aan de vernieuwing van kennis over maatschappelijke vraagstukken. Met deze kennis moet TNO zowel op korte als op langere termijn opdrachtgevers (overheid, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven) kunnen bedienen. Het onderzoeksprogramma wordt opgesteld op basis van de prioriteiten in het overheidsbeleid, de behoeften van de eindgebruikers, en de kwaliteit en het vernieuwende karakter van het onderzoek. Kende het programma voor 1999-2002 vijf onderwerpen, voor 2003-2006 is een programma opgesteld met drie onderwerpen: (1) Sociaal onder-

nemingsbeleid, (2) Monitoring van arbeid, (3) Arbeidsveiligheid. Een toelichting op deze onderwerpen vindt u op de laatste bladzijde van deze brochure.



Inhoudsopgave

| | |
|--|----------------|
| Flexibilisering van arbeid | pag. 2 |
| Arbeid in de informatiemaatschappij | pag. 4 |
| Personeelsbeleid: stand van zaken | pag. 6 |
| Kleine bedrijven en zelfstandige ondernemers: kansen op werk? | pag. 8 |
| Monitoring: trends en risicogroepen in arbeid | pag. 10 |
| Vooruitblik | pag. 12 |



Flexibilisering van arbeid

- In het streven naar meer flexibiliteit werken de meeste bedrijven aan het verbreden van de inzetbaarheid van hun werknemers (functionele flexibiliteit).
- Functionele flexibiliteit vergroot de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden en de betrokkenheid van het personeel.
- Het risico op uitputting dat door functionele flexibiliteit mogelijk ontstaat, kan worden verkleind door de werklust in de gaten te houden en voldoende informatie en feedback te geven.
- Meer zeggenschap van werknemers over hun werktijden helpt bij het vinden van een betere balans tussen werk en privé. Dit gaat ook op voor het in de gaten houden van de werklust.

Flexibilisering is een vast gegeven geworden in Nederlandse organisaties. Recent is een verschuiving opgetreden naar meer functionele flexibiliteit (brede inzetbaarheid van personeel), terwijl eerder kwantitatieve flexibiliteit (contract en werktijd) een vlucht had genomen. Elke vorm van flexibele arbeid beantwoordt aan een andere behoefte en verschilt in kansen en risico's. Het in de breedte in kaart brengen van de ontwikkelingen in flexibele arbeid was hierbij het eerste doel. In de eerste jaren is veel kennis verzameld over drijfveren voor flexibilisering en over positieve en negatieve effecten voor organisatie en werknemers. Het in kaart brengen van condities waaronder duurzame flexibiliteit binnen orga-

nisaties gerealiseerd kan worden, was een tweede doel. Duurzame flexibiliteit doet zowel recht aan het aanpassingsvermogen van bedrijven op langere termijn, als aan het blijvend gezond, vakbekwaam en gemotiveerd inzetbaar houden van medewerkers.

Vormen van flexibele arbeid en hun effecten

In de literatuur worden bedrijfsinterne en externe flexibele arbeid (flexibiliteit met eigen personeel of de inzet van tijdelijk personeel) vaak als twee tegengestelde vormen beschouwd. Uit de data van 3.600 bedrijven en 11.000 werknemers die TNO Arbeid in 1998 verzamelde (Goudswaard *et al.*, 2000; Goudswaard en Batenburg, 2000; Nauta *et*

al, 2002; Goudswaard, 2003) blijkt dat dit onderscheid in de praktijk niet altijd valt te maken. Bedrijven combineren interne en externe vormen, en flexibele contracten en flexibele werktijden bij hun streven naar meer kwantitatieve flexibiliteit. Wel is er onderscheid tussen ad-hocflexibiliteit en beleid voor de langere termijn (zie kader). De ad-hocstrategie met veel overwerk wordt vooral toegepast in bedrijven met een laag percentage vrouwen. De andere strategie komt meer voor in bedrijven met veel vrouwen en jongeren. Een flexibel contract draagt niet bij aan duurzame inzetbaarheid op termijn, doordat vaak sprake is van weinig uitdagend werk en minder toegang tot scholing. Dit geldt ook voor kleine deeltijdcontracten. Zeggenschap over arbeidstijden is belangrijk voor het bereiken van een betere balans tussen werk en privé.

Functionele flexibiliteit draagt bij aan behoud van kennis en vaardigheden, en aan duurzame inzetbaarheid van personeel. Bovendien bevordert flexibele arbeid de betrokkenheid van het personeel. Aandachtspunten ter voorkoming van stress door functionele flexibiliteit zijn de balans in functie-inhoud (opstapeling hoge taakeisen voorkomen) en voldoende duidelijkheid, informatie en feedback over het werk.

De toekomst van flexibilisering

In 2000-2001 is de toekomst van flexibilisering verkend (Oeij *et al*,

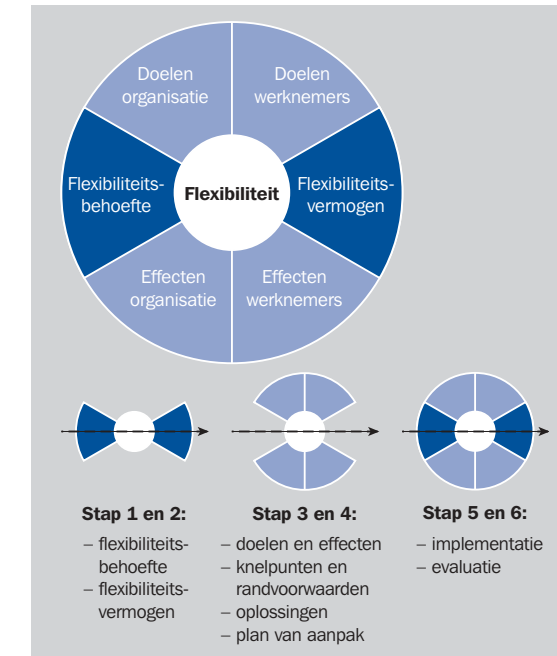
2002). De experts uit dit onderzoek verwachten een verdere toename van functionele flexibiliteit. Zowel profit- als non-profitorganisaties zullen een steeds groter beroep doen op breed inzetbaar personeel. In profitorganisaties wordt dit naar verwachting aangevuld met loonflexibiliteit, overwerk en inzet van freelancers. Slim organiseren (investeren in organisatie en technologie) zou de toenemende werkdruk door flexibilisering kunnen tegengaan. Het vermoeden is dan ook dat de opkomst van netwerkorganisaties en verdergaande individualisering ertoe leiden dat de arbeidsrelatie steeds meer als een set van individuele afspraken tot stand komt. Nieuw onderzoek moet duidelijk maken of deze zelfregulering van arbeidsrelaties uiteindelijk meer maatwerk oplevert of leidt tot onrechtvaardige differentiatie.

Praktijkervaringen met flexibele arbeid

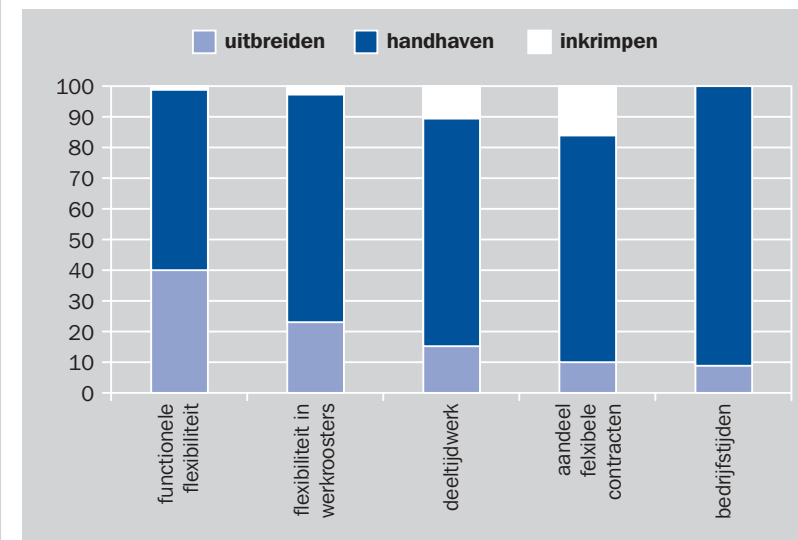
Op zoek naar condities voor duurzame flexibiliteit in de praktijk heeft TNO Arbeid samengewerkt met TNO Industrie en een aantal productiebedrijven, in het bijzonder assemblagebedrijven (De Leede *et al.* 2002). Voor deze bedrijven is een flexibele inzet van personeel broodnodig ter versterking van hun concurrentiekracht. Daartoe combineren ze urenbanken, multi-inzetbaarheid en tijdelijk personeel. In een lerend netwerk van productiebedrijven, gecoördineerd door TNO, komen deze bedrijven tweemaal per jaar bijeen om kennis en ervaringen uit te wisselen. Dat is voor alle partijen heel leerzaam.

Figuur 2 toont het Flipo-model dat TNO Arbeid op basis van de casestudies en netwerkbijspraken ont-

Figuur 2: Het Flipo-model (Flexibele inzet van personeel in organisaties)



wikkelde. Met dit stappenplan kan een organisatie de flexibele inzet van haar personeel in kaart brengen en zodig verbeteren. De afzetmarkt, de interne en externe arbeidsmarkt, en de productieconcepten bepalen de flexibiliteitsbehoefte van een organisatie. De getroffen maatregelen om aan deze behoefte te voldoen, bepalen het flexibiliteitsvermogen. Discrepancies tussen behoefte en vermogen worden in kaart gebracht en er wordt een plan van aanpak opgesteld met verbeterpunten. Daarbij wordt rekening gehouden met de doelen van en de verwachte effecten voor zowel organisatie als werknemers (De Leede *et al.* 2002).



Figuur 1: Bedrijfsstreven naar flexibiliteit in de toekomst (Bron: TNO Onderzoek)

Kernpublicaties

- Goudswaard, A., Kraan, K., Dhondt, S., *Flexibiliteit in balans. Flexibilisering en de gevolgen voor werkgever en werknemers*, Hoofddorp, TNO Arbeid, 2000
- Goudswaard, A., Batenburg, R., *De flexibiliteit van Nederlandse bedrijven: strategieën en determinanten*, in *Bedrijfskunde*, jaargang 72, nr. 4, p. 10-19
- Goudswaard, A., *Flexibele arbeid – duurzame arbeid? De stand van zaken na twintig jaar flexibilisering*. Proefschrift Katholieke Universiteit Nijmegen, Hoofddorp, TNO Arbeid, 7 oktober 2003
- Leede, J. de, Cox-Woudstra, E., Goudswaard, A., Rhijn, G. van, Schie, J. van, Tuinzaad, B., Veldhuisen, A. van, *Flexibele inzet van personeel in productiebedrijven. Praktijkvoorbeelden, trends, effecten, instrumenten*, Hoofddorp, TNO Arbeid/TNO Industrie, 2002
- Miedema, E.P., Klein Hesselink, D.J., *Uitgezonden of uitgezonderd worden*, Hoofddorp, TNO Arbeid, 2002
- Nauta, A., Goudswaard, A., Kraan, K.O., *Effecten van functionele flexibiliteit op betrokkenheid en uitputting in blauwe en witteboordenberoepen*, in *Gedrag en Organisatie*, 2002-15, nr.2, p.79-93
- Oeij, P.R.A., Miedema, E.P., Goudswaard, A., *De toekomst van flexibilisering van arbeid en arbeidsrelaties*, Hoofddorp, TNO Arbeid, 2002

| Flexibele inzet van arbeid binnen ondernemingen | |
|--|--|
| Functionele flexibiliteit | Brede inzetbaarheid op taken (horizontaal en verticaal): – taakroulatie – taakverbreding – taakverrijking |
| Kwantitatieve flexibiliteit | Flexibele werktijden: – werkroosters, ploegendiensten – urenbanken – avond-, nacht-, en/of weekendwerk Flexibele contracten: – tijdelijke contracten – seizoencontracten – op- en afroepcontracten – kleine deeltijdcontracten |
| Ad-hocflexibiliteit (korte-termijnopvang van 'piek en ziek') | Uitzendkrachten (kortdurend) Overwerk |

Arbeid in de informatiemaatschappij

- Het Nederlandse bedrijf dat geen enkele vorm van Informatie- en Communicatietechnologie (ICT) toepast, is bijna uitgestorven.
- Zo'n 12 procent van de organisaties in Nederland is echt ICT-koploper te noemen. Zij hebben de nodige computers en netwerkverbindingen. Ook gebruiken ze software waarmee ze intern de bedrijfsprocessen aansturen en extern met klanten of afnemers tot een 'automatische afstemming' van het werk komen.
- Van de ICT-koplopers benut 75 procent de aanwezige ICT minder dan mogelijk is. Bij de overige bedrijven is de benuttinggraad nog lager.
- Voor zo'n 80 procent van de werknemers betekent de ICT-revolutie vooral geautomatiseerd tekstverwerken en rekenen. Eenderde van de werknemers krijgt te maken met complexe ICT-toepassingen waarmee ze nieuwe kennis kunnen ontwikkelen.
- Bedrijven besteden te weinig aandacht aan de ervaring en kennis die werknemers nodig hebben om goed met nieuwe technologieën te kunnen omgaan. Hierdoor kunnen werknemers ICT-ontwikkelingen vaak niet bijbenen.
- Hoe hoger een organisatie op de automatiseringsladder staat, hoe meer werkdrukrisico's er zijn voor haar medewerkers.

Computers, internet, nieuwe stuurprogramma's en nieuwe organisatievormen. Het zijn allemaal uitingen van de informatiemaatschappij. Gewenst of ongewenst krijgen bedrijven en hun werknemers te maken met deze nieuwe ontwikkelingen. Het onderzoeksprogramma 'Arbeid in de informatiemaatschappij' heeft de ICT-ontwikkelingen in het bedrijfsleven zowel op bedrijfs- als op werknemersniveau in beeld gebracht. Daarnaast is onderzocht welke kansen en risico's deze ontwikkelingen met zich meebrengen op het gebied van arbeid en arbeidsomstandigheden. Ook de rol van ondernemingsraden, sociale partners en overheid is bij het onderzoek betrokken. In totaal zijn in vier jaar twintig projecten uitgevoerd. Het betreft zowel onderzoek in de breedte (surveys) als in de diepte (casestudies).

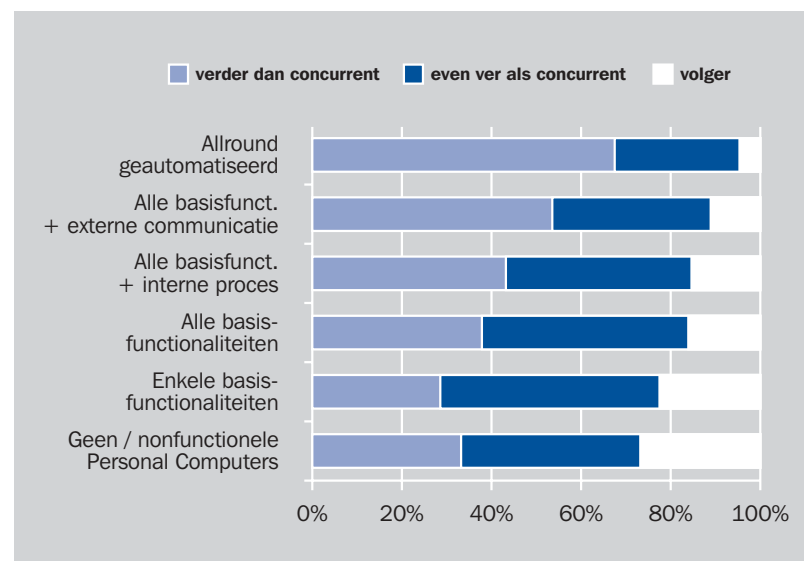
Surveys

Met twee nationale surveys (respectievelijk 3.600 en 1.000 bedrijven) en een grote sectorgerichte survey (400 bedrijven) heeft TNO Arbeid de ICT-ontwikkelingen in de breedte in beeld gebracht. Deze surveys geven

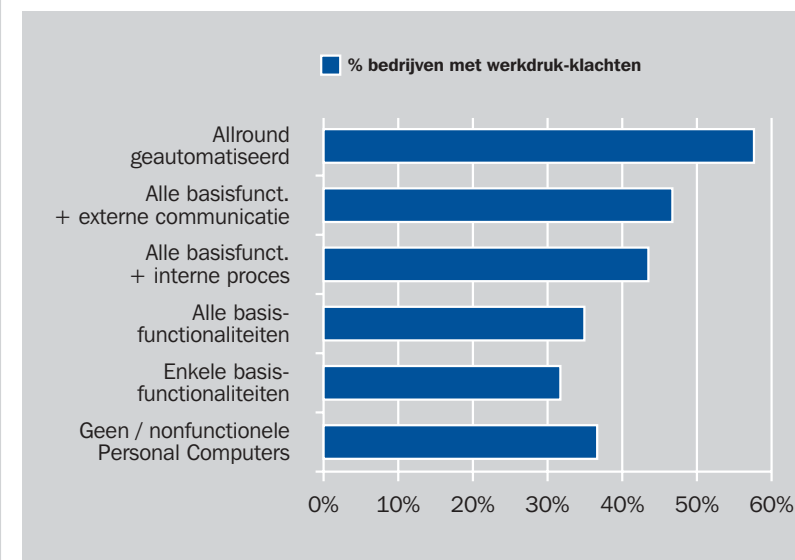
antwoord op vragen als: Welke investeringen doen bedrijven? Hoe past de organisatievorm zich aan de nieuwe omstandigheden aan? Hoe reageren werknemersvertegenwoordigers op het gevoerde bedrijfsbeleid? En hoe werknemers?

Duidelijk is dat bedrijven zich sterk vernieuwen met ICT en dat hun ICT investeringen concurrentievoordeel opleveren (zie figuur 3). Ze kunnen meer van hun productie of dienst-

verlening uitbesteden, hun taken verbreden en verrijken, en met procesinnovatie (ICT, kwaliteitsbeleid) een technologische sprong maken. Juist bedrijven die al deze vernieuwingen doorvoeren, de zogenaamde totaalvernieuwers, presteren beter dan bedrijven die geen of slechts op onderdelen deze vernieuwingen toepassen. De keerzijde van al deze vernieuwingen is een sterke toename van stressrisico's voor werknemers (zie figuur 4). De ondernemingsraad en



Figuur 3: Concurrentiepositie gerelateerd aan de mate van ICT-gebruik (percentage bedrijven)



Figuur 4: Werkdrukrisico gerelateerd aan de mate van ICT-gebruik (percentage bedrijven)

arbozorg beschikken echter over te weinig middelen om goed met deze nieuwe risico's om te gaan. Vanwege de verdergaande automatisering zijn de vooruitzichten zorgwekkend. Goed nieuws is dat bedrijven de negatieve gevolgen kunnen beperken door hun werknemers en werknemersvertegenwoordigers te betrekken bij het ICT-beleid. Wanneer nieuwe technologie en arbeidsverhoudingen zich verzoenen, levert nieuwe ICT een win-winsituatie op voor bedrijf en werknemer!

Casestudies

TNO Arbeid heeft casestudies uitgevoerd bij vier bedrijven in een toeleveringsnetwerk, drie bedrijven in bouwketens, vier kennismanagementbedrijven, drie CRM-bedrijven (Customer Relationship Management) en drie ERP-bedrijven (Enterprise Resource Management). Gekeken is naar de betekenis van nieuwe ICT-ontwikkelingen voor de organisatie en de werknemers.

Kernpublicaties

- Dhondt, S., *Systemische netwerken van organisaties*, Leiden, Universiteit Leiden, 2000
- Dhondt, S., Kraan, K.O., m.m.v. anderen, *Arbeid in de informatiemaatschappij*, Utrecht, Lemma, 2001
- Dhondt, S., Kwakkelstein, T. (ed.), *Mythen van de informatiemaatschappij*, Hoofddorp, TNO Arbeid, 2003

waarmee bedrijven sneller kunnen inspelen op de wensen van hun klanten en zo zichzelf kunnen versterken. Stafffunctionarissen ondervinden soms nadelen van CRM, omdat hun taken door software worden overgenomen. ERP zijn besturingsprogramma's waarmee bedrijven hun processen beter kunnen aansturen. Dit kan leiden tot een centralisering van de macht en daarmee een verlies van autonomie voor de werknemers.

Het ICT-gebruik van vrouwelijke, oudere, jongere, laaggeschoolde en allochtone werknemers blijft achter bij dat van de geschoolde mannelijke werknemers. Bij vrouwen en oudere werknemers is er vooral een verschil in het soort informatietechnologie dat zij gebruiken; laaggeschoolden en allochtonen missen basiskennis over ICT en toegang tot ICT. Meer gebruik van ICT betekent voor werknemers een betere kennisontwikkeling én betere arbeidsvoorwaarden. Een gedifferentieerde doelgroepen-aanpak is dus wenselijk. Er is zeker een taak voor de overheid en de sociale partners weggelegd bij het benutten van de kansen en het tegengaan van de risico's die ICT met zich meebrengt. Zonder ingrijpen blijven de potentiële voordelen van de informatiemaatschappij voor het merendeel van de werknemers een mythe.

CRM is een nieuwe toepassing

Personeelsbeleid: stand van zaken

- P&O is bij de overheid actiever dan in commerciële organisaties.
- Extra aandacht voor de arbeidssituatie van zwakkere groepen (ouderen, allochtonen en arbeidsgehandicapten) blijft nodig.
- Indienstneming van zwakkere groepen kan leiden tot kostenreductie, maar loopt soms vast op bureaucratische rompslomp.
- Organisaties besteden te weinig aandacht aan de combinatie van arbeid en zorg. Hierdoor dreigt de ontplooiing van werknemers met dubbele taken achter te blijven.
- Goed personeelsbeleid lokt klanten en werknemers.

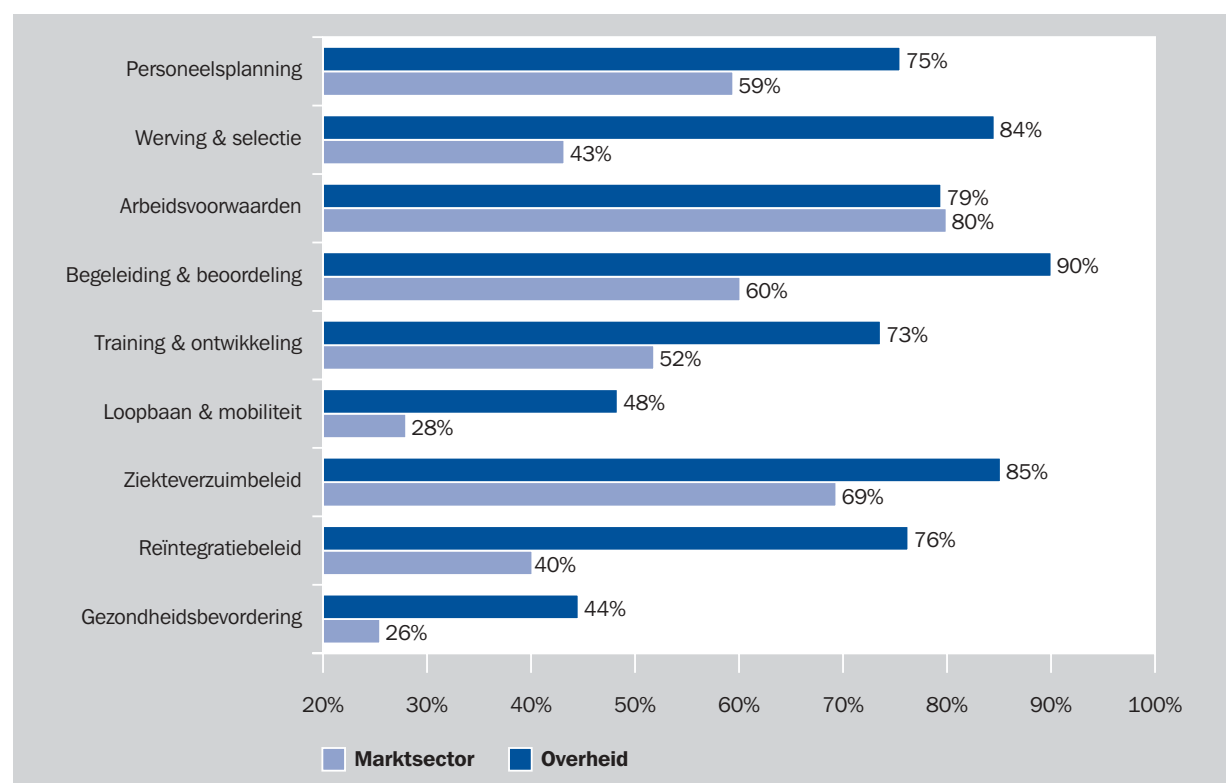
De eisen die organisaties aan personeel stellen, veranderen continu door de snelle ontwikkelingen op het gebied van producten en diensten. Een goed personeelsbeleid is steeds belangrijker geworden. Vandaar dat TNO Arbeid de ontwikkelingen in het personeelsbeleid van arbeidsorganisaties heeft onderzocht. Hierbij ging het vooral om inzicht in de manier waarop ondernemingen hun personeelsbeleid vormgeven, de factoren die dit proces beïnvloeden en de effecten van dit beleid. Tussen 1999 en 2002 voerde TNO Arbeid een groot

aantal onderzoeksactiviteiten uit in het kader van (de toekomst van) personeelsbeleid of Human Resource Management.

Personeelsbeleid goed ontwikkeld

Het personeelsbeleid van Nederlandse organisaties blijkt in het algemeen goed ontwikkeld. Bedrijven breiden hun personeelsbeleid steeds verder uit, hebben steeds meer aandacht voor de noden van hun medewerkers en gaan steeds zorgvuldiger om met hun personeel. In de publieke

sector (overheid) is men meestal actiever bezig met dit beleid dan in de marktsector (zie figuur 5). Bovendien hebben overheidsorganisaties meestal meer aandacht voor zwakkere groepen op de arbeidsmarkt, zoals ouderen, laagopgeleiden en arbeidsgehandicapten. Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt richten commerciële bedrijven zich vooral op het werven en behouden van 'high potentials', jonge hoogopgeleide medewerkers. Uit literatuuronderzoek blijkt dat organisaties met een goed ontwik-



Figuur 5: Aspecten van personeelsbeleid bij overheid en markt

keld personeelsbeleid in het algemeen ook beter presteren dan organisaties met een minder goed ontwikkeld beleid. Waarom een beter personeelsbeleid tot betere resultaten leidt, is echter nog niet helemaal duidelijk.

Employability blijft achter

Op het gebied van inzetbaarheid, het vermogen van werknemers om een diversiteit aan werkzaamheden en functies adequaat te vervullen, zijn organisaties én werknemers minder actief dan zij van elkaar wensen. Werkgevers zijn bijvoorbeeld niet snel bereid om de combinatie van arbeid en zorg te vergemakkelijken door deeltijdwerk of kinderopvang te regelen. Werknemers vinden dit juist erg belangrijk. En werknemers zijn maar ten dele bereid voor het werk te verhuizen of langer te werken. Bij werkgevers en werknemers beperkt de aandacht voor inzetbaarheid zich veelal tot smalle en kortetermijndoelen. Duurzame en brede inzetbaarheid alsmede de toekomst van de werknemer krijgen weinig aandacht.

In Finland zijn positieve ervaringen opgedaan met duurzame en brede inzetbaarheid. Daar kwam door de toenemende leeftijdsverwachting de betaalbaarheid van het sociaal stelsel op de helling te staan. Overheid en sociale partners hebben gezamenlijk gewerkt aan een verhoogde inzetbaarheid van (oudere) werknemers. De verminderde vroegtijdige uitval leverde voordeel op voor alle partijen: overheid, werkgevers, werknemers

en verzekeraars. Het succes van deze aanpak staat beschreven in 'Gezond en duurzaam inzetbaar!' (Gründemann en de Vries, 2002).

Deuren open voor doelgroepen

Vrouwen, allochtonen, ouderen en arbeidsgehandicapten zijn zeer verschillende groepen, maar hebben met elkaar gemeen dat zij relatief minder participeren op de arbeidsmarkt. Sommige organisaties stellen zich met succes voor hen open. Meestal komt dit doordat een medewerker zich persoonlijk betrokken voelt bij het tewerkstellen van deze doelgroepen. Zakelijke argumenten (zoals kostenreductie door een verminderde uitstroom of verzuim) en bestaande wet- en regelgeving maken het makkelijker om steun in de organisatie te krijgen. Opvallend is dat samenwerking met externe partijen de initiatieven kunnen dwarsbomen. Zo schetst een geïnterviewde: 'het brengt veel administratieve rompslomp met zich mee en er is een gebrek aan medewerking door uitvoeringsinstellingen. Je moet bereid zijn mee te draaien met hun ambtelijke molens'.

Sectorspecifieke aspecten van personeelsbeleid

Een vergelijkend onderzoek bij ziekenhuizen, grootwinkelbedrijven en ICT-organisaties wijst uit dat deze sectoren sterk verschillen in de wijze waarop zij met hun medewerkers omgaan. Elke sector heeft zijn eigen, duidelijk herkenbare factoren. Een vergelijking maakt de sterke en zwakke punten van dit beleid en de verbetermogelijkheden zichtbaar.

Kernpublicaties

- Gründemann, R.W.M., Willemsen, M., Vries, S. de, Vuuren, C. van, *De stand van personeelszaken. Ontwikkelingen in theorie en praktijk*, TNO Arbeid, Hoofddorp, 2001
- Gründemann, R.W.M., Vries, S. de (red.), *Gezond en duurzaam inzetbaar. Employability-beleid in Nederland*, TNO Arbeid, Hoofddorp, 2002
- Vries, S. de, Nuyens, M., Gründemann, R.W.M., Bruin, M.R. de, Willemsen, M., *Deuren open voor doelgroepen. Participatie van vrouwen, allochtonen, gehandicapten en ouderen*, TNO Arbeid, Hoofddorp, 2002
- Gründemann, R.W.M., Dalen, E.J. van, *Sectorspecifieke aspecten van personeelsbeleid. Ziekenhuizen, grootwinkelbedrijf en ICT*, TNO Arbeid, Hoofddorp, 2002
- Gründemann, R.W.M., Dalen, E.J. van, Vries, S. de, *De toekomst van HRM*, TNO Arbeid, Hoofddorp (in voorbereiding)

Hierdoor kunnen goede ervaringen uit de ene sector makkelijk vertaald worden naar de eigen sector.

Toekomst van het personeelsbeleid

De inhoud en organisatie van het werk veranderen sterk, mede door een toenemend gebruik en een steeds grotere afhankelijkheid van ICT. Ook de werknemer verandert. Betaald werk moet niet meer alleen maar zorgen voor een inkomen, maar ook voor persoonlijke ontplooiing en ontwikkeling. Werk moet zinvol, uitdagend en leerzaam zijn. Het aantal werkende vrouwen is het afgelopen decennium sterk gestegen en zal nog verder toenemen. Het aantal jongere werknemers neemt af en de gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking wordt hoger. Daarnaast is er sprake van een grotere culturele diversiteit op de arbeidsmarkt. Deze ontwikkelingen leiden in de toekomst tot dilemma's voor de personeelsafdeling van organisaties. Ook de positie van de afdeling personeelszaken zal dan ter discussie staan. Maatschappelijke belangen en doelstellingen worden voor werkgevers steeds belangrijker. Maatschappelijke betrokkenheid draagt bij aan de aantrekkelijkheid van de organisatie op de arbeidsmarkt en aan het imago van de organisatie bij haar afnemers.

Publicaties en voordrachten

De resultaten van het programma zijn vastgelegd in vijf boeken, vier artikelen (twee Nederlandse en twee Engelse), tien TNO-rapporten (werkdOCUMENTEN) en elf lezingen of voordrachten (vijf Nederlandse en zes Engelse).

Kleine bedrijven en zelfstandige ondernemers: kansen op werk?

- Arbeidspools dragen effectief bij aan de oplossing van personeelsproblemen in het MKB.
- Zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) leveren een belangrijke bijdrage aan de arbeidsparticipatie.
- De gemiddelde leeftijd van de zzp'er ligt hoger dan die van de rest van de beroepsbevolking.
- Aan de sociale zekerheid van de zzp'ers moet nog worden gesleuteld.
- Zzp'ers ervaren een gebrek aan op hen toegesneden informatie en advies.

Hoe handig is het dat kleine bedrijven zelf opdraaien voor hun personeelsvoorziening? In een aantal onderzoeken naar arbeidspools voor het MKB heeft TNO Arbeid die vraag willen beantwoorden. Daarnaast heeft TNO Arbeid zich beziggehouden met nog kleinere ondernemingen: ondernemingen zonder personeel, ofwel de zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers). Onder deze groep heeft TNO Arbeid de afgelopen jaren met regelmaat kwalitatief en kwantitatief panelonderzoek verricht. Daarbij zijn zowel de 'traditionele' zzp'ers betrokken, zoals die te vinden zijn in de landbouw en in de detailhandel, en de 'nieuwere' zzp'ers, in grote aantallen aan te treffen in bijvoorbeeld de bouw, de zorg, het transport en de zakelijke dienstverlening. Speciale accenten zijn gelegd op de oudere zzp'er en op de zzp'er met een arbeidshandicap.

Arbeidspools voor het MKB

Personeelsvoorziening is in het MKB een moeilijk punt. Behalve dat bedrijven personeel in dienst nemen, voorzien ze ook op andere manieren in hun personele behoeften. Negen op de tien betrekken personeel bij een uitzendbureau en vijf op de tien wenden zich ook tot andere intermediairs. Het gaat dan om in- en uitleen, detachering en arbeidspools. Eén op de tien organisaties heeft ervaring met pools. Drie respectievelijk vier op de tien ondervraagde organisaties verwachten in de toe-

komst meer gebruikt te maken van detachering en pools. Enkele arbeidspools voor het MKB zijn nader onderzocht. Vooral als er in een branche sprake is van productiepieken, kunnen pools een belangrijke bijdrage leveren aan de personeelsvoorziening van het MKB. Pools verrichten tevens belangrijk werk bij de instroom en opleiding van personeel, in het bijzonder als ze erin slagen een netwerk te ontwikkelen met opleidingsinstellingen en arbeidsvoorziening. De branche zelf kan bij de oprichting een belangrijke rol spelen, bijvoorbeeld door gebruik te maken van het draagvlak van brancheorganisaties en financiering van de O&O-fondsen.

Zelfstandigen zonder personeel: wie en waar

De zzp'er is in opkomst. Inmiddels wordt zo'n 5 procent van de beroeps-

bevolking tot de zzp'ers gerekend (zie tabel 1).

De zzp'ers vormen een heterogeen gezelschap, gedomineerd door mannen met een arbeidscarrière waarin perioden van loonarbeid worden opgevolgd dan wel gecombineerd met een bestaan als zelfstandige. De gemiddelde leeftijd is aan de hoge kant. Twee op de drie zzp'ers zijn 45 jaar of ouder. 'Oud' zijn met name de zzp'ers in de zakelijke dienstverlening; in de bouw en het transport werken naar verhouding meer jongeren. De achtergronden van de zzp'ers verschillen. Een niet onaanzienlijk deel van de zzp'ers heeft de stap naar zelfstandigheid gezet vanwege beperkte of geen arbeidsmarktperspectieven. Ook voor hen geldt echter de algemene regel: de ervaring met zelfstandigheid smaakt naar meer.

| Jaar | Aantallen personen | | |
|------|--------------------|-----------------|------------|
| | zelfstandigen | waarvan zzp'ers | werknemers |
| 1988 | 603 | 191 | 4.774 |
| 1990 | 628 | 196 | 5.016 |
| 1992 | 627 | 205 | 5.258 |
| 1993 | 665 | 321 | 5.261 |
| 1994 | 698 | 315 | 5.222 |
| 1995 | 706 | 303 | 5.357 |
| 1996 | 728 | 309 | 5.459 |
| 1997 | 757 | 301 | 5.644 |
| 1998 | 734 | 322 | 5.874 |
| 1999 | 733 | 334 | 6.072 |

Tabel 1. Aantal werkenden in duizenden

En waarom

Inhoudelijke overwegingen - bezig zijn met de dingen die je belangrijk vindt én zelf beslissen over de werkwijze - staan voorop. Zelfs in zo'n sterke mate dat de grote meerderheid van de zzp'ers niet streeft naar groei door personeel in dienst te nemen en ook niet daartoe overgaat als de omzet dat zou toelaten. In voorkomende gevallen denken zij eerder aan de één of andere vorm van samenwerking met anderen.

Naast de inhoud neemt de autonomie over tijd en tijdsinzet een belangrijke plaats in. Zzp'ers werken niet minder dan hun beroeps- en leeftijdsgenoten. Ze maken eerder meer uren, maar dan wel op tijdstippen die ze zelf kiezen. Inhoud, werkwijze en werktijden zijn de gewaardeerde aspecten van het zzp-schap, meer dan inkomen en arbeidsomstandigheden. Stoppen is amper een optie. Wanneer er wordt gestopt, dan vormt de gezondheid meestal de aanleiding en niet de leeftijd. In een tijd waarin ouderen worden opgeroepen langer in arbeid te participeren, mag de zzp'er als een voorbeeld worden gezien. Let wel, het gaat hier om het globale beeld. Het geldt niet voor elke sector in gelijke mate. Inkomensoverwegingen leven bijvoorbeeld in de bouw sterker dan in andere sectoren. Daar worden deze min of meer op de koop toe genomen, evenals de daarmee samenhangende risico's van inkomensderving, sociale zekerheid, veiligheid en gezondheid.

Risico's

Deze risico's mogen niet worden gebagatelliseerd. Hoewel het de zzp'er de afgelopen jaren goed is gegaan, maakt slechts een klein deel

van hen winst. Velen moeten de inkomsten uit het zzp-schap met die uit andere bronnen combineren om in het levensonderhoud te kunnen voorzien. De gemiddelde werkvoorraad is steeds genoeg voor de eerstkomende maanden, maar voor de maanden erna ontbreekt die zekerheid. De financiële buffers om bij uitblijvende opdrachten te overleven zijn meestal gering. Daarbij komt dat adequate verzekeringen, in het bijzonder voor ziekte en arbeidsongeschiktheid, voor velen te duur zijn. Het gaat hier echter wel om forse risico's. Veel zzp'ers werken in of bij het eigen huis. Dit heeft tot gevolg dat de fysieke werkomstandigheden eerder het product zijn van aanpassingen in de woonomgeving dan van een optimale inrichting voor de bedrijfsuitoefening. Eventuele investeringsruimte wordt dan ook meestal opgeslokt door uitgaven voor verbetering van de werkomgeving. De kennis over regels en bepalingen omtrent arbeidsomstandigheden is door de bank genomen niet groot. Nogal eens wordt ervan uitgegaan, dat deze toch niet van toepassing zijn op zzp'ers. Velen zijn niet verzekerd voor ziekte of arbeidsongeschiktheid, terwijl de voorzieningen (de WAZ) bij arbeidsongeschiktheid aan de zeer magere kant zijn. Velen blijken niet op de hoogte van deze inkomensvoorzieningen; het aantal dat er gebruik van heeft gemaakt, is praktisch verwaarloosbaar.

Informatie, advies en ondersteuning

Zzp'ers signaleren in het algemeen een tekort aan op hen toegesneden informatie en coaching. Velen weten

niet precies wat de mogelijkheden en begrenzingen van de sociale zekerheid zijn. De juridische status van de zzp'er (in het bijzonder vergeleken met de arbeidsrelatie) is daarnaast nogal eens onderwerp van discussie met een uitvoeringsorganisatie en/of de belastingdienst. De discussie spitst zich dan met name toe op het aantal uren en opdrachtgevers. Dit houdt ook verband met de mate van professionalisering van de zzp'er. Zowel wat betreft de interne bedrijfsvoering (bijvoorbeeld het voeren van een goede en accurate administratie) als het verwerven van opdrachten, zou de zzp'er gebaat zijn bij meer begeleiding en coaching. Organisaties als de Kamer van Koophandel bieden die ondersteuning te weinig dan wel te weinig toegespitst. Bovendien spelen ook hier de kosten een rol.

Zelfstandigen zonder personeel: een groep apart

De zzp'ers hebben zo hun eigen kenmerken. Ze zijn geen werknemer of klassieke freelancer. Maar ze zijn ook geen typische ondernemer in die zin dat groei en winst de bedrijfsvoering beheersen. Het zzp-schap is voor velen een manier om maatschappelijk nuttig en gewaardeerd aan de slag te blijven, dan wel weer aan de slag te gaan. Participatie is een belangrijker drijfveer dan winst. Daarmee zou in het beleid meer rekening gehouden kunnen worden. Het zzp-schap als een volwaardige en erkende vorm van participatie verdient ook een volwaardige en erkende plaats op de beleidsagenda.

Kernpublicaties

- Evers, E., Bouwman, M., Een zelfstandig portret, Hoofddorp, TNO Arbeid, 1999
- Feyter, M. de, Evers, G., Meijers, J., Een halve eeuw jong, Hoofddorp, TNO Arbeid, 2000
- Feyter, M. de, Meijers, J., Evers, G., Vier op een rij: beschrijving van vier arbeidspools werkzaam voor het MKB en de ervaringen hiermee van enkele werkgevers, Hoofddorp, TNO Arbeid, 2000
- Feyter, M. de, Evers, G., Gent, M. van, Licht op groen, Hoofddorp, TNO Arbeid, 2001
- Korver, A., Lagerveld, S., Minderhoud, J., Zelfstandigheid komt met de jaren, Hoofddorp, TNO Arbeid, 2003
- Minderhoud, J., Korver, A., Een vertrouwde handicap, Hoofddorp, TNO Arbeid, 2003

Monitoring: trends en risicogroepen in arbeid

- Het werktempo in Nederland stabiliseert.
- Nederland is samen met de Scandinavische landen koploper computergebruik in Europa.
- Zelfstandigen hebben langere werktijden en meer stress, maar verzuimen toch minder dan werknemers.
- Vooral bij docenten, artsen en verpleegkundigen is sprake van emotionele werkbelasting.
- De 24-uurseconomie heeft zich in Nederland minder ontwikkeld dan soms gedacht.
- In ziekenhuizen, verpleeghuizen en de landbouw is de ontevredenheid over het loon het grootst.
- Mannen willen drie uur korter werken dan ze in feite doen.
- Bij arbeidsongeschiktheid wordt psychische oorzaak steeds belangrijker.

Het monitoringprogramma was in de periode 1999-2002 op twee pijlers gebaseerd: de tweejaarlijkse TNO Arbeidssituatie Survey en de Trendrapporten.

De Survey wordt gehouden onder een steekproef van Nederlandse werknemers en zelfstandigen. In 2000 werden ruim 4.300 werkenden en in 2002 ruim 4.000 werkenden geënquêteerd. Tabel 2 geeft een overzicht van de belangrijkste zaken die in de TNO Arbeidssituatie Survey van 2000 en 2002 aan de orde kwamen.

Het hoofddoel van de Survey is trends op het gebied van arbeid in de tijd te monitoren. De Survey maakt het ook mogelijk om branche- en

beroepsstudies uit te voeren.

Tabel 3 geeft bijvoorbeeld de top-10 beroepen op het gebied van burnout en RSI.

Verrassend is dat de burnout-lijst niet alleen klantgeoriënteerde dienstverlenende beroepen bevat, waarin vaak onder emotionele druk gewerkt wordt, maar ook beroepen met veel lichamelijke stress, zoals laders, lossers, grondwerkers, vrachtwagenchauffeurs en landbouwers. In zekere zin is het omgekeerde zichtbaar bij de top-10 van RSI-beroepen. Deze lijst bevat werkenden die zwaar lichamelijk en soms repeterend werk uitvoeren, maar ook artsen en verpleegkundigen die je wellicht minder snel op een RSI-lijst zou verwachten.

Toegevoegd kan worden dat resulta-

ten uit de TNO Arbeidssituatie Survey inmiddels door SZW zijn gebruikt in de jaarlijks door dit ministerie uit te brengen 'Arbobalans'. Daarnaast is het de bedoeling om de Trendrapporten (zie hierna) meer en meer te baseren op de resultaten van de Surveys.

Tenslotte gebruikt TNO Arbeid de Survey-resultaten om, waar zinvol, in te spelen op de maatschappelijke discussie en de actualiteit. Dit gebeurde in mei 2003 bij de discussie tussen de sociale partners in de Sociaal-Economische Raad rond het thema overwerk in Nederland. TNO Arbeid kon aan deze discussie bijdragen door in een persbericht te melden dat het overwerk in Nederland van 2000 op 2002 toegenomen

| | |
|----------------------------|--|
| De werkende zelf | geslacht, leeftijd, nationaliteit, burgerlijke staat, opleiding, huishoudensamenstelling, uren besteed aan het huishouden, etc. |
| Arbeidscontract en bedrijf | werknemer of zelfstandige, werktijden, overwerkuren, woonwerktijd, salaris, beroep, bedrijfstak, bedrijfsgrootte, financiële positie bedrijf, etc. |
| Werkmotivatie | belang van het werk, motivatie om te werken |
| Werk situatie | autonomie, werkdruk, complexiteit van het werk, werkorganisatie, emotionele, lichamelijke en chemische belasting, ondersteuning door chef respectievelijk collega's, geluidsoverlast, ICT, thuis- en telewerken, training, werk-thuisrelatie, tevredenheid over werk en salaris, werkzekerheid, etc. |
| Gezondheid en welzijn | gezondheid, burnout, RSI, chronische ziekten, ziekteverzuim |
| Bedrijfsbeleid | HRM & personeelsbeleid, flexibele werktijden, kinderopvang, etc. |

Tabel 2. Onderwerpen TNO Arbeidssituatie Survey 2000 en 2002

| Burnout | RSI |
|---|--|
| 1. kappers en schoonheidsspecialisten | 1. schoonmaakpersoneel |
| 2. artsen | 2. schilders |
| 3. docenten basisonderwijs | 3. loodgieters, lassers, etc. |
| 4. docenten voortgezet onderwijs | 4. secretaresses, typistes |
| 5. laders, lossers, inpakkers, grondwerkers | 5. drukkers |
| 6. vrachtwagenchauffeurs | 6. koks, kelners, buffetbedienden |
| 7. landbouwers | 7. artsen |
| 8. schilders | 8. verpleegkundigen, ziekenverzorgenden |
| 9. verpleegkundigen, ziekenverzorgenden | 9. kappers, schoonheidsspecialisten |
| 10. elektromonteurs, reparateurs | 10. laders, lossers, inpakkers, grondwerkers |

Tabel 3. Top-10 beroepen met burnout en RSI

was van gemiddeld 6,5 uur naar gemiddeld 9,5 uur per week. Dit bericht haalde de voorpagina's van vele kranten.

Er zijn Trendrapporten verschenen in 1997, 1999 en 2001. Deze Trendrapporten bevatten een continue vaste kern bestaande uit de trends in de tijd op het gebied van kwaliteit van de arbeid, gezondheid, verzuim, ongevallen en arbeidsongeschiktheid. Daarnaast bevat elk Trendrapport een aantal 'capita selecta' (zie tabel 4).

Voorts zijn er 12 congresbijdragen gepresenteerd en circa 15 artikelen gepubliceerd, met name in het Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, Gedrag & Organisatie, Tijdschrift voor

Human Resource Management, Economisch-Statistische Berichten, Openbare Uitgaven, Index van het CBS, Behavior and Information Technology en het Financieel Dagblad.

In deze artikelen is tweemaal het computergebruik op het werk in Nederland versus de Europese Unie belicht. Daarnaast zijn artikelen gewijd aan de ontwikkelingen van de werktijden in Nederland, de (vermeende) 24-uurs economie en de wensen van werkenden ten aanzien van hun werktijden. Ook is aandacht besteed aan onderwerpen als het werk van zelfstandigen versus werknemers, emotionele belasting, burnout, prestatiebeloning en loontevredenheid. Zie kernpublicaties.

Kernpublicaties

- Houtman, I., Smulders, P., Klein Hesselink, J. (red), *Trendrapport Arbeid 1999, Alphen aan den Rijn, Samsom, 1999*
- Smulders, P., Houtman, I., Klein Hesselink, J. (red), *Trendrapport Arbeid 2002, Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2001*
- Smulders, P., *Computergebruik op het werk in de Europese Unie; determinanten en effecten, Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 2000, 259-277*
- Smulders, P., Evers, G., *Wie wordt zelfstandige en wie werknemer en wat zijn de effecten? resultaten van een 15-landen-studie, Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 2000, 320-334*
- Feyter, M. de, Smulders, P., Vroome, E. de, *De inzetbaarheid van mannelijke en vrouwelijke werknemers: kenmerken van invloed, Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 2001, 47-59*
- Verboon, F., *Prestatiebeloning: wat willen werknemers? Tijdschrift voor Human Resources Management, 2001, 4, 59-75*
- Smulders, P., Feyter, M. de, *Feitelijke en gewenste arbeidsduur: beïnvloedende factoren, Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 2001, 17, 119-136*
- Smulders, P., Andries, F., Otten, F., *Hoe denken Nederlanders over hun werk...? Opzet, kwaliteit en eerste resultaten van de TNO Arbeidssituatie Survey, TNO Arbeid, Hoofddorp, 2001*
- Smulders, P., Otten, F., Andries, F., *Hoog loon is nog geen loontevredenheid, Economisch-Statistische Berichten, 86-2001, 23 november 2001, p. 912-914*
- Otten, F., Smulders, P., Andries, F., *Arbeidsuitval door burn-out, Economisch-Statistische Berichten, 87-2002, 4 januari 2002, p. 11-13*
- Otten, F., Smulders, P., *Wie wil langer werken, wie korter? Openbare Uitgaven, 2002, 34-1, 25-32*
- Smulders, P., *De 24-uurs economie de maat genomen, Index/CBS, 9, nr 7, augustus 2002, 30-31*
- Ybema, J.F., Smulders, P., *Emotionele belasting en de noodzaak tot het verbergen van emoties op het werk, Gedrag & Organisatie, 2002, 15, 129-146*
- Andries, F., Smulders, P., Dhondt, St., *The use of computers among the workers in the European Union and its impact on the quality of work, Behavior and Information Technology, 2002, 21-6, 441-447.*

- flexibilisering van arbeid
- werk, huishouden en burnout
- aanpak van werkdruk
- Repetitive Strain Injuries (RSI)
- ICT en kwaliteit van arbeid
- agressie en geweld op de werkplek
- sociale zekerheid en gezondheidszorg
- onderwijs en zorg in de knel
- het werk van zelfstandigen en werknemers
- reïntegratie van arbeidsgehandicapten
- vrouwen en arbeidsongeschiktheid
- psychische arbeidsongeschiktheid
- personeelsbeleid in Nederland
- de positie van arbodiensten
- arbeidsparticipatie van ouderen
- knelpunten bij betreden van de arbeidsmarkt

Tabel 4. Capita selecta uit Trendrapport 1999 en 2001.

Vooruitblik

Het programma voor de periode 2003-2006 bevat drie onderwerpen:

Sociaal ondernemingsbeleid

De centrale focus van sociaal ondernemingsbeleid is 'goed werkgeverschap'. De algemene doelstelling richt zich op 'het ontwikkelen van kennis over goed werkgeverschap op het gebied van arbeidsverhoudingen, risicobeheersing en personeelsbeleid, de onderliggende drijfveren en motivaties, en de effecten van dit beleid', vanuit vier inhoudelijke thema's:

- Bij levensloop gaat het om het creëren van faciliteiten voor het gelijktijdig of volgtijdelijk combineren van werk met zorg en ontwikkeling.
- Onderzoek naar diversiteitbeleid richt zich op een zo goed mogelijke 'fit' tussen de wensen en behoeften van medewerker en organisatie.
- De activiteiten met betrekking tot arbeidsrelaties en arbeidsverhoudingen spitsen zich toe op zelfregulering in de arbeidsrelatie.
- Virtualisering van organisaties refereert aan het proces waarin samenwerking op alle niveaus zich met behulp van ICT voltrekt, ofwel 'werken op afstand'.

Monitoring van arbeid

Er worden twee monitoringsystemen onderhouden en publicatieprojecten uitgevoerd.

De twee monitoringsystemen zijn:

- de tweejaarlijkse monitoring van de arbeidssituatie in Nederland met behulp van een enquête onder ruim 4.000 werknemers en zelfstandigen (TNO Arbeidssituatie Survey);
- de tweejaarlijkse Monitoring van Arbodiensten; deze verschaft

informatie over de dienstverlening van arbodiensten en hun visie op een aantal beleidsproblemen.

De publicatieprojecten zijn:

- een tweejaarlijks 'Trendrapport Arbeid', met de belangrijkste ontwikkelingen, mede op basis van de twee monitoren;
- publicaties – in samenwerking met CBS en SZW - over de door CBS in de EBB opgenomen Arbeidsgehandicaptenmodule;
- publicaties die een referentie- en vergelijkingskarakter dragen, zoals analyses en vergelijkingen van risicogroepen, bedrijfssectoren en beroepsgroepen.

Ook worden internationaal vergelijkende studies uitgevoerd op basis van beschikbare databestanden en studies naar monitoring-activiteiten elders in de EU of in de VS.

Arbeidsveiligheid

Een aantal gebeurtenissen heeft een sterke impact gehad op het denken over veiligheid en zo ook over arbeidsveiligheid. TNO heeft daarom het subthema arbeidsveiligheid binnen het kennisinvesteringsprogramma van TNO Arbeid geplaatst, waarbij zoveel mogelijk wordt samengewerkt met experts van andere TNO-instituten.

Het programma wordt uitgevoerd volgens drie lijnen:

- veiligheidsmanagement;
- kwantificering van risico's voor werknemers;
- het bevorderen van bronaanpak van gevaren en veiligheidsrisico's.

Deze lijnen moeten een duidelijke meerwaarde krijgen door de onderlinge samenhang.

TNO Arbeid is een dienstverlenende organisatie voor bedrijfsleven en overheid die kennis ontwikkelt en toepast inzake complexe arbeidsvraagstukken. Met als uitgangspunt een optimale inzet van mensen, houden we ons bezig met innovatie van arbeid, organisatie en technologie, bevordering van arbeidsparticipatie en versterking van arbeidsomstandighedenbeleid. Samen met haar klanten vertaalt TNO Arbeid nieuwe kennis in praktische toepassingen.

Coördinator

Rob Gründemann

Teksten

Anneke Goudswaard
Steven Dhondt
Rob Gründemann
Ton Korver
Peter Smulders

Vormgeving en opmaak

CoeK Design, Zaandam

Drukwerk

PlantijnCasparie, Heerhugowaard

Uitgave

TNO Arbeid
Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

T 023 554 93 93

F 023 554 93 94

info@arbeid.tno.nl

Copyright

Gehele of gedeeltelijke overname van teksten uit deze nieuwsbrief van TNO Arbeid is mogelijk onder bronvermelding. De redactie stelt toezending van de gepubliceerde artikelen op prijs.

Kijk voor uitgebreide informatie op onze website www.arbeid.tno.nl in de rubriek Publicaties.