

De vier stappen naar gebalanceerde arbeidsflexibiliteit: adviezen aan de HR-praktijk

Sarika Verbiest
Linda Koopmans

De laatste decennia is de flexibilisering van de arbeidsmarkt toegenomen. Het aantal vaste contracten is afgenomen en de flexibele schil is gegroeid. Zo waren er in 2003 ruim 5,7 miljoen vaste arbeidsrelaties en ruim één miljoen flexibel werkenden in Nederland. In het eerste kwartaal van 2018 bedraagt het aantal vaste arbeidsrelaties 5,3 miljoen en nadert het aantal flexibele arbeidsrelaties de twee miljoen. Bovendien zijn er ruim één miljoen zelfstandigen zonder personeel. Daarmee is de flexibele schil nu bijna 40%. Het werken met flexibele contracten kan risico's met zich meebrengen voor het welzijn van de werkenden met een flexibel contract en voor de organisatieprestaties. Het is slechts één van de flexibiliteitsmaatregelen die organisaties kunnen hanteren. In dit artikel leest u over de alternatieven.¹ Op welke wijzen kunnen werkgevers de benodigde flexibiliteit behalen en tegelijkertijd het welzijn van de medewerkers waarborgen? We bespreken concrete voorbeelden uit de praktijk en specifiek de rol die HR kan vervullen.

Trefwoorden: Arbeidsrelaties, Flexibiliteit, Flexicurity, Duurzame inzetbaarheid, Flexibiliteit van Arbeid, Strategische Personeelsplanning, Rol van HR

Inleiding

In Nederland is veel aandacht voor de flexibilisering van de arbeidsmarkt en de impact van flexibele contracten op werkenden en organisaties. Het aandeel werkenden zonder vaste arbeidsrelatie in Nederland stijgt behoorlijk in vergelijking met andere landen in de EU: was in 1990 het aandeel in Nederland lager dan het Europees gemiddelde, anno 2016 is het aandeel fors hoger en stijgend (ec.europa.eu/eurostat). Het komt erop neer dat bijna twee vijfde van de Nederlandse werkzame beroepsbevolking geen vaste arbeidsrelatie heeft: 23% heeft een flexibel contract, 12% werkt als zzp'er en 4% als zelfstandige met personeel (zmp'er) (flexbarometer.nl). Flexibiliteit is nodig om als organisatie om te kunnen gaan met fluctuaties in de markt vraag en zo te overleven. Dat vraagt om flexibiliteit van het personeel. Voor een deel van de beroepsbevolking vormt het geen probleem om daarin mee te bewegen. Denk aan veel zzp'ers die bewust kiezen voor de vrijheid en het ondernemerschap van het zzp-bestaan (Kremer et al., 2017). Maar er bestaan ook risicogroepen onder de flexwerkers, zoals laagopgeleide uitzendkrachten en oproepkrachten (Verbiest et al., 2017). Een te grote flexibele schil kan ook voor werkgevers nadelen hebben wanneer zij daar onvoldoende bewust mee

Drs. S.E. (Sarika) Verbiest is Onderzoeker/adviseur Flexibele Arbeid bij TNO Gezond Leven.

Dr. L. (Linda) Koopmans is Onderzoeker/adviseur Duurzame Inzetbaarheid bij TNO Gezond Leven

omgaan. Nadelen kunnen bijvoorbeeld zijn: een lagere betrokkenheid (Biggs & Swailes, 2006), hogere kosten en lagere arbeidsproductiviteit (Van de Ven et al., 2015). De vraag die dit artikel behandelt is:

Op welke wijzen kunnen werkgevers de benodigde flexibiliteit behalen om om te gaan met fluctuaties in de marktvraag en tegelijkertijd het welzijn van de medewerkers waarborgen, en welke rol kan HR daarin vervullen?

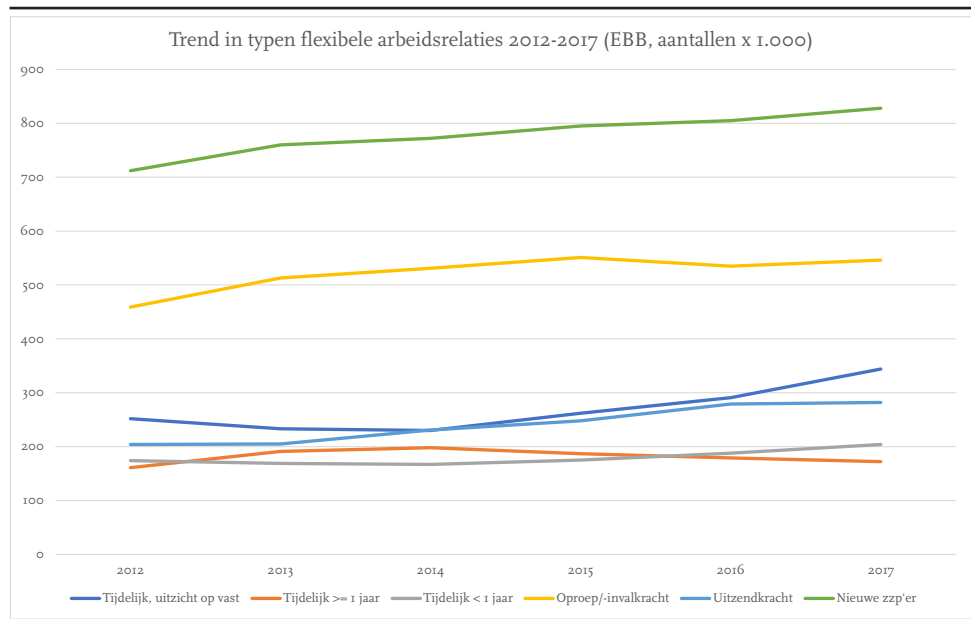
Leeswijzer

Het artikel is als volgt opgebouwd. Allereerst behandelen we de gevolgen van arbeidsflexibiliteit voor het welzijn van flexwerkers en de risico's voor werkgevers van niet-gebalanceerde flexibiliteit. Hierbij baseren we ons op wat bekend is uit onderzoek. Vervolgens laten we zien waar de behoefte aan flexibiliteit bij organisaties vandaan komt, tevens gebaseerd op onderzoek. Daarna bespreken laten we zien op welke verschillende manieren organisaties in hun behoefte aan flexibiliteit kunnen voorzien. Aan de hand van voorbeelden uit de praktijk illustreren we vier stappen die kunnen worden gezet naar gebalanceerde flexibiliteit: breng de flexbehoefte in kaart, verhoog het interne flexvermogen, werk samen voor duurzame banen en draag zorg voor alle werkenden.¹ We gaan daarbij steeds in op de specifieke rol die daarin voor HR is weggelegd.

De vier stappen zijn tot stand gekomen door diverse sessies met onderzoekers bij TNO op het terrein van flexibele arbeid en duurzame inzetbaarheid, binnen het kennisprogramma Flexibele Arbeid in 2017. De praktijkvoorbeelden zijn samenvattingen van casestudies die TNO in verschillende projecten over flexibele arbeid heeft uitgevoerd, middels semigestructureerde interviews met HR-managers, OR-leden, lijnmanagement en medewerkers. In de interviews is bijvoorbeeld gevraagd waar de behoefte aan flexibiliteit van de organisatie vandaan komt, naar de wijze waarop de betreffende organisatie vorm geeft aan de specifieke vorm van arbeidsflexibiliteit, welke gevolgen dat heeft voor de organisatiedoelen en voor het werknemerswelzijn. De voorbeelden zijn door de auteurs van dit artikel geselecteerd uit TNO projectrapportages ter illustratie van de vier stappen naar gebalanceerde flexibiliteit. Bij elk praktijkvoorbeeld is een bronvermelding opgenomen.

Gevolgen voor het welzijn van flexwerkers

In het maatschappelijk debat wordt vaak gesproken over dé flexwerkers, als ware het een uniforme groep. Dé flexwerker bestaat echter niet (zie ook Smits, 2018). Figuur 1 toont de trend in verschillende typen flexibele arbeidsrelaties. Er zijn zeer veel typen flexibele werknemers waarvan de werksituatie sterk kan verschillen en waarvoor een flexibele arbeidsrelatie wel of geen negatieve gevolgen kan hebben voor het welzijn.



Figuur 1. Trend in typen flexibele arbeidsrelaties 2012-2017 (EBB, aantallen x 1.000)

Uitzendkrachten, op- en afroepkrachten en 'nieuwe' zzp'ers² doen vaker dan werknemers met een vast contract zwaar werk (Verbiest, et al., 2017; Van der Torre, et al., 2016).² Zwaar werk bestaat uit hoge fysieke belasting en hoge omgevingsbelasting zoals lawaai, stank of gevaarlijk werk. Hierdoor lopen deze groepen verhoogd risico op een ongeval of fysieke overbelasting met als gevolg fysieke gezondheidsproblemen, ziekte en uitval. Uit de Arbobalans 2016 blijkt dat uitzendkrachten en oproepkrachten vaker een arbeidsongeval met minimaal één dag verzuim hebben dan vaste werknemers (Douwes et al., 2016). Het blijkt dat bij ernstige ongevallen met uitzendkrachten het vaker voorkomt dat fysieke beschermende middelen ontbreken dan bij medewerkers in dienst van een bedrijf.

Werknemers met een flexibele arbeidsrelatie ervaren minder autonomie (vrijheid) en sociale steun op het werk dan vaste werknemers (Verbiest et al., 2017). Uitzendkrachten zijn dan ook vaak werkzaam in beroepen waar routinematige handmatige taken relatief belangrijk zijn (Smits, 2018). Met name uitzendkrachten lopen hier risico, omdat zij zowel weinig autonomie als weinig sociale steun van leidinggevenden en collega's ervaren (Verbiest et al., 2017). Ook tijdelijke medewerkers met een contract van minder dan 1 jaar en oproep- en invalkrachten hebben minder autonomie in het werk (Verbiest et al., 2017). Dit is problematisch omdat autonomie en sociale steun een buffer vormen om met psychosociale belasting om te gaan. Zo blijkt uit analyses op de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2015 dat uitzendkrachten die weinig autonomie ervaren en laag zijn opgeleid meer burn-out-klachten ervaren.

Werknemers met korte tijdelijke contracten, uitzendkrachten en oproep-/invalkrachten hebben minder leer- en ontwikkelmogelijkheden dan vaste werknemers, zowel formeel (zoals deelname aan door de werkgever betaalde opleidingen) als informeel (zoals het uitvoeren van leerrijke taken,

voldoende variatie en complexiteit in taken, of leren van collega's) (Verbiest et al., 2017). Zo zijn uitzendkrachten werkzaam in beroepen met de laagste score voor probleemoplossend vermogen (wat juist leerrijk werk betreft), gevolgd door oproepkrachten (Smits, 2018). Door de beperkte leer- en ontwikkelmogelijkheden hebben ze minder kans om in de toekomst een opstap te maken naar een betere baan. Nieuwe zzp'ers hebben eveneens minder formele ontwikkelmogelijkheden, maar juist meer informele ontwikkelmogelijkheden dan vaste werknemers (Van der Torre & Dirven, 2016).

Alle flexibel werkenden ervaren minder werk- en inkomenszekerheid dan vaste werknemers (Verbiest et al., 2017). Flexwerkers en zzp'ers weten vaak niet wanneer en hoeveel zij gaan werken. Met name voor uitzendkrachten en oproep- en invalkrachten geldt dat zij vaak pas korte tijd van tevoren (soms pas een paar uur of paar dagen van tevoren) weten óf en hoeveel zij werken en daarmee of en hoeveel inkomen ze zullen hebben. Voor bijna alle flexwerkers is onzeker of zij in de toekomst nog wel werk zullen hebben. Uit CBS data blijkt dat 44% van de flexwerkers die binnen vijf jaar flexwerker-af zijn, werkloos is geraakt (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2016).

Mogelijke gevolgen voor werkgevers

Flexibiliteit is nodig om als organisatie om te kunnen gaan met fluctuaties in de markt vraag, maar voor werkgevers bestaan er ook nadelige gevolgen als de flexibiliteit niet-gebalanceerd wordt ingezet. Zo kunnen flexwerkers minder betrokkenheid vertonen bij het bedrijf dan vaste werknemers (Biggs & Swailes, 2006). Sommige bedrijven kiezen daarom voor vast in plaats van flexibel personeel om de kwaliteit van de dienstverlening (Kremer et al., 2017) en de loyaliteit (Oostra, 2017) te verhogen. Als werknemers zich minder verbonden voelen met de organisatie en onvoldoende tijd krijgen om de organisatie(processen) te leren kennen, willen of kunnen ze hun kennis en ideeën minder goed inzetten ten behoeve van de organisatie. Organisatiedoelen zoals innovatie kunnen hier onderlijden (Preenen et al., 2013). Uit onderzoek blijkt dan ook dat kennisintensieve bedrijven minder gebruik maken van flexibele contracten (Dekker & Foster, 2017). Flexwerkers kunnen tot slot als 'te duur' worden gezien als de werkgever kijkt naar de wervings-, selectie- en inwerkkosten en lagere kwaliteit als gevolg van lagere betrokkenheid en gebrek aan ervaring.

Het gaat niet alleen om de omvang van de flexibele schil an sich, maar ook om de wijze waarop werkgevers met flexibele medewerkers omgaan. Het loont om bewust stil te staan bij het inzetten van een flexibele schil. Bewuste keuzes voor flexibiliteit passend bij de strategie van de organisatie kunnen een positief effect hebben op kosten van arbeidsflexibiliteit en de concurrentiepositie (Verbiest et al., 2015). Het bieden van uitdagende functies, heldere werkinstructies, ontwikkelmogelijkheden, autonomie aan flexwerkers en opname in de bedrijfscultuur zorgen voor een goede omgang met flexibiliteit. Organisaties die niet goed omgaan met hun flexibele medewerkers behalen een lagere winst en een lagere arbeidsproductiviteit dan organisaties die dat wel doen (Van der Ven et al., 2015).

Behoeftte aan flexibiliteit

Waar komt de behoefte aan flexibiliteit van organisaties vandaan? Als we die vraag kunnen beantwoorden, is het mogelijk op zoek te gaan naar passende alternatieven.

Een flexibele arbeidsmarkt heeft als voordeel een sterker aanpassingsvermogen van de economie (Centraal Planbureau, 2016). Dat aanpassingsvermogen vindt plaats op organisatieniveau. Flexibiliteit is nodig voor het goed presteren van organisaties (Kremer et al., 2017) en kan op verschillende manieren worden verkregen; door de interne organisatie flexibel te maken en door de flexibiliteit extern te organiseren. Werkgevers hebben diverse redenen om een deel van deze flexibiliteit te organiseren door het inzetten van flexibele arbeidsrelaties (een flexibele schil).

Het belangrijkste motief van werkgevers om van flexibele arbeidscontracten gebruik te maken is volatiliteit: de behoefte om fluctuaties in de personeelsomvang te kunnen opvangen (Van Heel et al., 2013; Chkalova et al., 2015). 63% van de werkgevers geeft dit aan in de Werkgever Enquête Arbeid (WEA) 2016 (Van Emmerik et al., 2017). Gebruik maken van een flexibele schil is een manier om in deze behoefte te voorzien. We hebben laten zien dat dit echter nadelen met zich meebrengt voor werkenden en voor organisaties. De vraag is of het ook anders kan worden opgevangen en welke rol daarin is weggelegd voor HR-professionals.

Meer manieren om flexibel te zijn

Er bestaan grofweg vier manieren om als organisatie flexibeler te worden: wij maken onderscheid tussen externe kwantitatieve, externe kwalitatieve, interne kwantitatieve en interne kwalitatieve flexibiliteit (zie Figuur 2).

	Kwantitatief	Kwalitatief
Extern	Flexibele contracten	Uitbesteden Inbesteden
Intern	Deeltijdcontracten Flexibele werktijden Overwerk	Brede inzetbaarheid Flexibele houding personeel

Figuur 2. Typen arbeidsflexibiliteit

Bij kwantitatieve flexibiliteit gaat het om variatie in capaciteit: het opvangen van fluctuaties in het benodigde aantal medewerkers (per dag, per week, per seizoen of over langere tijd). Bij kwalitatieve flexibiliteit gaat het om variatie in benodigde competenties. Ook dit kan per dag of per week nodig zijn, of bijvoorbeeld per project, maar ook over langere tijd. Beide vormen van flexibiliteit kunnen extern of intern worden toegepast. De eerste twee externe vormen (flexibele contracten en uitbesteden/inbesteden) worden door organisaties veel gebruikt. Maar de twee interne vormen bieden meer kansen om de eerder genoemde risico's voor werknemers en werkgevers tegen te gaan en te komen tot gebalanceerde flexibiliteit.

Gebalanceerde flexibiliteit

Er zijn dus diverse manieren voor organisaties om personele flexibiliteit te verkrijgen. Door daar een gebalanceerde keuze in te maken kunnen de eerder beschreven risico's voor werkenden en voor organisaties worden verkleind. Bij gebalanceerde flexibiliteit is er aandacht voor de behoefte aan flexibiliteit van organisaties én voor het welzijn en de duurzame inzetbaarheid van alle werkenden (vast en flexibel). Dit wordt ook wel aangeduid met de term Flexicurity (Freese et al., 2013). Hoe is dit te bereiken? Dit kan in vier stappen:

Stap 1. Breng de flexbehoefte in kaart

Stap 1 is de zogenaamde bronaanpak: het achterhalen waar de flexibiliteitsbehoefte vandaan komt. Bedrijven met een heldere strategische planning hebben inzicht in de flexbehoefte van het bedrijf door het jaar heen. In een strategische planning moeten ook de pieken en dalen worden ingeschat. Uiteraard is dit afhankelijk van de voorspelbaarheid van de fluctuaties in het werk. Veel bedrijven geven aan dat hun markt lastig te voorspellen is. Toch biedt de kennis over de fluctuaties in het verleden veel inzicht in de gangbare patronen en vaak kan het tijdig betrekken van de werkvloer ervoor zorgen dat pieken makkelijker kunnen worden opgevangen. Twee derde van de bedrijven geeft aan dat de variatie in het werkaanbod (redelijk) voorspelbaar is (Verbiest et al., 2014). Wanneer moet er opgeschaald worden als gevolg van de productievraag en wijzigingen daarin? Wat zijn de oorzaken van de fluctuaties in het werk? Kunnen die wellicht weggenomen worden of worden gedempt? Is er bijvoorbeeld voldoende afstemming tussen de verkoop afdeling en de productie zodat de werkprocessen tijdig kunnen worden aangepast? Kunnen er bewust nieuwe klanten of producten worden geworven met een tegengesteld patroon, zodat niet alle pieken samenvallen? Pas na het in kaart brengen van de flexbehoefte en het eventueel wegnemen van oorzaken is het logisch om na te denken of er flexibele arbeid nodig is en hoe die er dan uit moet zien.

Afvalinzamelingsbedrijf

Een Afvalinzamelingsbedrijf haalt het vuil op voor verschillende klanten (gemeenten). De verschillende gemeenten willen het afval op dezelfde dag opgehaald hebben. Dit betekent dat het afvalinzamelingsbedrijf een keer in de week een grote piek in het werkaanbod heeft. Om die piek op te vangen zetten ze uitzendkrachten in. Dat brengt ook extra werk mee in de planning. Het bedrijf kan haar flexbehoefte dempen door met de gemeenten in gesprek te gaan en te vragen of zij op verschillende dagen het afval kunnen laten inzamelen. Zo kan het bedrijf het werkaanbod beter spreiden over de week. Dat brengt meer rust in de planning en het bedrijf kan substantiële uitzendbanen bieden.

Bron: TNO-onderzoek naar de flexibele schil van de sector Afval & Milieu, 2017

Efteling

De Efteling was altijd gesloten in de wintermaanden waardoor ze gebruik moesten maken van seizoensarbeiders. De seizoensarbeiders moesten gedurende de wintermaanden op zoek naar ander werk. De Efteling heeft er op een zeker moment voor gekozen de Winter Efteling te introduceren. Daarmee werd een groot deel van hun flexbehoefte (piek in de zomer, dal in de winter) gedempt en kon een groot deel van de seizoensarbeiders een jaar rond werken bij het pretpark. Daarmee waren ze ook geen seizoenarbeider meer en kregen ze meer werkzekerheid.

Bron: TNO-onderzoek naar arbeidspools (Verbiest et al., 2017c)

Kader 2. Efteling

De rol van HR bij het in kaart brengen van de flexbehoefte

HR kan haar rol als strategische gesprekspartner van het management invullen door kritisch te vragen waar de behoefte aan flexibiliteit vandaan komt en te onderzoeken of die ook vervuld kan worden door andere manieren van arbeidsflexibiliteit. Vervolgens kan HR een overzicht maken van alle manieren waarop de organisatie nu haar flexibiliteit verkrijgt. Hierdoor krijgt de organisatie meer inzicht in waar nog verbetermogelijkheden zijn. Dat kan gaan om de marktstrategie, de werkprocessen, maar ook in de wijze waarop het vaste personeel flexibel wordt ingezet. Vervolgens kan HR in dialoog met alle stakeholders in de organisatie op zoek gaan naar een passende mix van flexibiliteitsmaatregelen. Dat kan bijvoorbeeld een combinatie zijn van functionele flexibiliteit (brede inzetbaarheid), flexibele werkprocessen en de inzet van flexibele contracten.

Stap 2. Vergroot het interne flexvermogen

Wanneer er inzicht is in de flexbehoefte van het bedrijf, kan het bedrijf kijken hoe in deze flexbehoefte voorzien kan worden. Flexibele contracten zijn slechts één van de vele mogelijkheden om als bedrijf flexibel te zijn. Bij 'gebalanceerde flexibiliteit' zijn werkgevers flexibel en wordt tegelijkertijd het welzijn van de werknemers gewaarborgd. Zo kunnen met brede inzetbaarheid van het vaste personeel pieken en dalen op verschillende werkplekken/afdelingen worden opgevangen. Brede inzetbaarheid kan worden toegepast als er sprake is van variatie in het werk of in producten, waarvoor verschillende competenties worden gevraagd. Het is ook passend als de pieken en dalen over de afdelingen heen variëren. In plaats van personeel in te huren op de ene afdeling, terwijl het op de andere afdeling rustig is, kunnen mensen dan over verschillende werkplekken of afdelingen heen worden ingezet. Daarvoor is het wel nodig om inzichtelijk te hebben welke competenties de werknemers in huis hebben en wat zij in potentie verder kunnen ontwikkelen (zie de voorbeelden in Kader 3 en Kader 4).

BMA Ergonomics in Zwolle

BMA Ergonomics produceert ergonomische kantoorstoele. Om vraag en aanbod in de productie op te vangen en het werk leuk en passend voor de werknemer te maken, wordt bij BMA Ergonomics ingezet op brede inzetbaarheid van al haar werknemers (ongeveer 70). De ene stoel is de andere niet en zo kan de mate van complexiteit verschillen in bijvoorbeeld het mechaniek of juist de stoffering. Hiervoor moeten afdelingen flexibel elkaars expertises kunnen uitwisselen. Om taakrotatie te stimuleren heeft het bedrijf een certificatiesysteem ontwikkeld. Werknemers worden gestimuleerd om op verschillende werkstations te werken: binnen de eigen afdeling maar ook op andere afdelingen. Ook zonder certificaat mag je soms op bepaalde stations staan om collega's te ontlasten, maar voor elk gehaald certificaat word je wel financieel beloond. Werkgevers zijn vaak huiverig voor taakrotatie, zij vrezen dat minder routine ten koste zal gaan van de kwaliteit. Volgens BMA Ergonomics kunnen werknemers echter vaak goed meerdere taken op niveau uitvoeren. Hierbij is het van belang om werknemers te motiveren om vol te blijven houden. Niet iedereen staat te springen om te veranderen. Daarom is het goed om continu te informeren en te stimuleren, ook om formele procedures zoals het jaargesprek heen. Daarnaast moet je blijven sleutelen aan functies en werkplekken.

Bron: Gebalanceerde flexibiliteit: 10 voorbeelden uit de praktijk (Verbiest et al., 2015)

Kader 3. BMA Ergonomics in Zwolle

Elkerliek ziekenhuis in Helmond

Het regionale ziekenhuis met locaties in Helmond, Deurne en Gemert werkt met een intern flexbureau voor verpleegkundigen om fluctuaties op te vangen in de hulpvraag. Via het flexbureau worden verpleegkundigen ingezet op de verschillende afdelingen van de kliniek: 5fte oproepkrachten met een klein contract en 15fte medewerkers met een vast rooster. Dat komt neer op 10% van de totale bezetting. Het flexbureau zorgt voor het opvangen van fluctuaties in de hulpvraag. Voorheen was er op iedere afdeling een maximale vlakke bezetting, het hele jaar door. Aangezien de hulpvraag door het jaar heen niet constant is, was er een groot deel van het jaar sprake van overbezetting. Door 10% flexibel te maken, kon een hoop worden bespaard. Daarnaast vangt het flexbureau langdurige afwezigheid zoals zwangerschapsverlof, vakantie en langdurig verzuim op. Doordat er medewerkers op de afdeling komen die ook ervaring hebben met (Het kader gaat verder op de volgende pagina...)

andere afdelingen en nieuwe kennis inbrengen vanuit hun opleiding (net-afgestudeerden), draagt het flexbureau actief bij aan de kennisdeling. Er worden bijvoorbeeld wel eens patiënten bij een andere afdeling dan gewoonlijk geplaatst. De vaste medewerkers weten dan soms even niet wat te doen, omdat ze dat niet gewend zijn. Een medewerker van het flexbureau met bredere ervaring kan daar dan heel goed op inspelen en voegt zo echt wat toe aan het team. De flexmedewerkers kunnen kennis maken met verschillende afdelingen. Dit draagt bij aan hun ontwikkeling. Ze werken maximaal een half jaar vast voor een afdeling. Ze zijn dan volwaardig lid van de afdeling. Daarna wordt besproken wat een goede vervolgstap zou zijn.

Bron: Gebalanceerde flexibiliteit: 10 voorbeelden uit de praktijk (Verbiest et al., 2015)

Kader 4. Elkerliek ziekenhuis in Helmond

De rol van HR bij het vergroten van het interne flexvermogen

Om het interne flexvermogen te verhogen is inzicht nodig in de kennis en vaardigheden die beschikbaar zijn binnen de organisatie. HR heeft daar een breder beeld van dan het management van afzonderlijke afdelingen of units en kan daar dus een belangrijke bijdrage leveren. Ook kan HR in kaart brengen op welke plekken en wanneer aan welke kennis en vaardigheden behoefte is en dat matchen aan de kennis en vaardigheden van de medewerkers die al in huis zijn, nu en in de toekomst. Een handig hulpmiddel daarbij is een competentiematrix waarin de kennis en vaardigheden van het personeel (vast en flex) in kaart is gebracht met daarbij de potentie om (nieuwe) kennis en vaardigheden (verder) te ontwikkelen.

Om brede inzetbaarheid van het (vaste) personeel te laten slagen, is het niet alleen essentieel om inzicht te hebben in de beschikbare en benodigde kennis en vaardigheden, maar ook om het vaste personeel in deze beweging mee te krijgen. Medewerkers moeten dit kunnen én willen. Het stimuleren van de veranderbereidheid van het personeel is hierin erg belangrijk. Uit TNO onderzoek blijkt dat richting, ruimte, en ruggeleuning vanuit de organisatie randvoorwaarden zijn voor medewerkers om te leren en ontwikkelen (Sanders, 2011). Is het voor medewerkers duidelijk waarom de organisatie kiest voor meer brede inzetbaarheid? Is het voor medewerkers duidelijk wat voor henzelf de voordelen zijn? En is het duidelijk welke kennis en vaardigheden zij in de toekomst nodig hebben? Zijn er voldoende middelen beschikbaar voor het vaste personeel om te werken aan hun kennis en competenties? Denk bijvoorbeeld aan een persoonlijk ontwikkelplan, persoonlijk inzetbaarheidsbudget, en learning on the job. Hierin is, samen met het management, een belangrijke taak weggelegd voor HR.

Tot slot kan HR de leidinggevenden binnen de organisatie ondersteunen in het gesprek met medewerkers rondom brede inzetbaarheid. Hebben

leidinggevendende voldoende handvatten om het gesprek met de medewerkers aan te gaan? Om medewerkers te motiveren en te sturen?

Stap 3. *Werk samen voor duurzame banen*

Uiteraard kunnen niet alle pieken in het werk worden gedempt of met het interne personeel worden opgevangen. Er zullen fluctuaties in de markt-vraag blijven bestaan. Om toch duurzame werkgelegenheid te bieden voor de werkenden die deze pieken opvangen (met name de eerder genoemde risicogroepen), is meer samenwerking tussen bedrijven nodig. Organisaties kunnen veel meer over de grenzen van hun eigen organisatie heen kijken in het vormgeven van arbeidsflexibiliteit (Verbiest et al., 2017c). Zo zijn bij een goed georganiseerde arbeidspool deelnemende werkgevers ervan verzekerd dat op de piekmomenten de juiste mensen aanwezig zijn en dat deze mensen na een dalperiode ook weer terugkeren. Dat scheelt werving, selectie en inwerktijd. De werkenden kunnen in vaste dienst van de arbeidspool komen indien voldoende bedrijven met verschillende pieken en dalen bij de arbeidspool zijn aangesloten. Kader 5 bevat een voorbeeld van een dergelijke arbeidspool.

Bankbook in Amsterdam

Via het online platform Bankbook lenen vijf financiële instellingen in Amsterdam personeel van elkaar in- en uit. Er komt dus geen uitzend- of detacheringbureaus aan te pas. HR professionals kunnen zoeken op specifieke vakgebieden en opleidingsniveau, en als er een match is, verzorgt Bankbook de administratieve afhandeling. De medewerker blijft in dienst van de uitlenende partij, en behoudt werkzekerheid. Voor medewerkers brengt dit werkzekerheid met zich mee, maar ook afwisseling van spijs en een plek waar ze in hun kracht staan. Voor bedrijven levert dit flexibiliteit op en stimuleert het mobiliteit van medewerkers. Als een kandidaat bevalt, kunnen de instellingen afspraken met elkaar maken om de medewerker helemaal over te nemen. Babette van Wijk, secretaresse, heeft via Bankbook een klus gedaan van 1,5 maand bij een pensioenfonds. Ondertussen behield ze haar salaris en contract bij haar werkgever, een bank. Ze heeft het ervaren als een hele goede manier om zelfverzekerder te worden over wat ze in haar mars heeft. “Je hoeft niet meer op één paard te wedden. Als ik nu zonder baan zou komen te zitten, ben ik minder onzeker of ik ergens anders wel aan de slag zou kunnen. Het is echt een openbaring voor mij geweest. Ik ben uit mijn kleine wereldje getrokken. Ook levert het voor de werkgever op dat je nieuwe frisse ideeën meeneemt uit een ander bedrijf.”

Bron: Gebalanceerde flexibiliteit: 10 voorbeelden uit de praktijk (Verbiest et al., 2015)

Kader 5. Bankbook in Amsterdam

3.1. De rol van HR bij samenwerken voor duurzame banen

HR kan een belangrijke rol vervullen in het opzetten van een gezamenlijke arbeidspool met andere organisaties. Ten eerste door bijvoorbeeld via een netwerk van HR functionarissen in de regio het onderwerp te agenderen. Vervolgens is het van belang met de organisaties die er voor open staan een gezamenlijk doel te formuleren en een ondernemende trekker expliciet tijd te geven om de arbeidspool te organiseren (bijvoorbeeld een uitzendbureau). In eerder onderzoek is een checklist ontwikkeld voor het opzetten van een arbeidspool (Verbiest, Van der Torre en Van Zetten, 2017). Inzicht in de eigen flexbehoefte, en de beschikbare en benodigde kennis en vaardigheden binnen de organisatie, zijn hier weer van cruciaal belang.

Stap 4. Draag zorg voor alle werkenden, vast en flex

Daar waar bedrijven flexkrachten inzetten is het in het kader van goed werkgeverschap van belang dat er aandacht besteed wordt aan een goed arbobeleid, duurzame inzetbaarheid en zeggenschap. Deze drie aspecten werken we hieronder uit. Dit geldt met name voor de risicogroepen: laag opgeleide uitzendkrachten, oproepkrachten, werknemers met een tijdelijk contract korter dan een jaar en bepaalde groepen zzp'ers. De investering in flexibele medewerkers levert werkgevers een duurzame relatie met hen op. Dit vergroot het commitment en de bereidheid van de flexibele werkers om zich extra in te zetten voor het bedrijf (Dekker & De Beer, 2015).

Afvalverwerkingsbedrijf

Een bedrijf is gespecialiseerd in afvalbeheer en het dagelijks onderhoud van de openbare ruimte en (bedrijfs)terreinen. De organisatie bestaat uit ongeveer 220 medewerkers en heeft een flexibele schil van zo'n 60-80 medewerkers per dag. Deze flexibele schil bestaat voornamelijk uit uitzendkrachten. Het bedrijf verstrekt zelf de persoonlijke beschermingsmiddelen en bedrijfskleding aan de uitzendkrachten. Ze laten dit niet aan het uitzendbureau over. De uitzendkrachten krijgen een uitgebreid inwerkprogramma met online trainingen en ze lopen in het begin zoveel mogelijk met een vaste chauffeur mee. Ook wordt aan het einde van de inwerkperiode getoetst hoe ze deze doorlopen hebben. Er worden regelmatig werkplekinspecties gedaan door het bedrijf, waarbij gekeken wordt hoe mensen werken en waarom ze dingen op een bepaalde manier doen. Ze leggen de focus op gedrag.

Bron: TNO onderzoek naar de flexibele schil van de sector Afval & Milieu, 2017

4.1. Zorg voor goed arbobeleid voor iedereen

De arbozorg die in bedrijven is geregeld, bereikt lang niet altijd het voltallige personeel. Goed arbobeleid voor iedereen houdt bijvoorbeeld in dat ook flexwerkers de juiste beschermende middelen krijgen, veiligheidsinstructies- en trainingen en functioneringsgesprekken (zie Kader 6). De tijdelijkheid van de arbeidsrelatie of de onregelmatigheid van het contact kan ervoor zorgen dat training en instructie op het terrein van veiligheid niet plaatsvindt. Angst om niet meer opgeroepen te worden of angst voor baanverlies kan tevens maken dat flexkrachten onveilige of ongezonde werksituaties niet aan durven kaarten. Soms weten zij ook niet bij wie ze terecht kunnen, bijvoorbeeld bij het inlenende bedrijf of bij de uitzendorganisatie?

De rol van HR bij inwerken uitzendkrachten

Het is van belang dat HR bij de inzet van uitzendkrachten heldere afspraken maakt en vastlegt met het uitzendbureau over de rolverdeling bij het waarborgen van de veiligheid van de uitzendkrachten. Denk daarbij aan zaken als wie verzorgt de werkinstructies, de beschermende middelen en het uitvoeren van en input leveren voor functioneringsgesprekken. Daarnaast dient er een risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) te zijn specifiek voor uitzendkrachten. Hier kan HR zorg voor dragen.

4.2. Investeer in duurzame inzetbaarheid van flexwerkers

Goede arbozorg draagt bij aan de inzetbaarheid van flexwerkers. Een ander middel om duurzaam inzetbaar te blijven is het op peil houden of het ontwikkelen van vakkennis en vaardigheden (Blatter et al., 2014). Ook wel beschreven als 'een leven lang leren'. Er bestaat een algemene noodzaak voor ontwikkeling van medewerkers, vast of flexibel. De OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) identificeerde onlangs dat Nederland dient te investeren in leerrijke werkplekken en lerende organisaties (OECD, 2017). Door ook te investeren in de vakken- en vaardigheden van flexwerkers blijft hun toegevoegde waarde voor de arbeidsmarkt op peil en is en blijft er voldoende gekwalificeerd personeel beschikbaar. Uit onderzoek blijkt dat investeren in de opleiding van flexwerkers niet alleen een positief effect heeft op hun eigen werkprestatie, maar ook op werkprestatie van hun (vaste) collega's. Dit pleit voor een gelijk opleidingsbeleid voor flexwerkers en vaste medewerkers (Lippényi & Van der Lippe, 2016). Kader 7 en Kader 8 beschrijven twee inspirerende voorbeelden.

DIT Uitzendbureau in de techniek, bouw en metaal in Waardenburg

DIT is een uitzendbureau dat niet alleen de opdrachtgever, maar ook de flexkracht als klant ziet. De flexkracht is het centrale vertrekpunt. DIT zoekt naar personen die passen bij DIT en zorgt dat er vervolgens steeds weer werk is voor die persoon, in plaats van iemand te zoeken die past bij een klus (die daarna dus weer kan vertrekken). DIT heeft ongeveer 50% van zijn flexkrachten in loondienst. De contractvorm zegt echter niets over het commitment dat zij met iemand aan willen gaan. Iedereen die dat wil, krijgt de kans zich te

(Het kader gaat verder op de volgende pagina...)

ontwikkelen. Dat kan met certificaten, maar ook met werkervaring. Op verschillende manieren investeert DIT in de opleiding van flexkrachten, waaronder Beroeps Begeleidende Leerweg (BBL) trajecten met eigen praktijkopleiders. Als werknemer, al dan niet flexibel, kun je op deze manier zorgen dat je toegevoegde waarde blijft houden in iedere stap van je carrière. “Om iets toe te kunnen voegen aan iemands carrière, moet je je gedragen als werkgever en investeren in je mensen, zodat zij meer waard worden op de arbeidsmarkt”, zegt René van Beek, commercieel directeur. Hierin past ook een band opbouwen met je mensen, bijvoorbeeld door projectbezoeken, een bosje bloemen op je verjaardag, en een personeelsvereniging. Functioneringsgesprekken vinden jaarlijks plaats. Net als bij een ‘gewone’ werkgever. Boeien en binden creëert een vliegwieltje, omdat het ook leidt tot klantenbinding. “Betrokken medewerkers kun je langer behouden voor de organisatie. Je ziet de betrokkenheid terug in een lager ziekteverzuim, loyaliteit en de bereidheid meer te geven. Ook komt het kennisniveau op een hoger vlak. DIT betekent hogere kwaliteit van het werk en daardoor een hogere klanttevredenheid. En uiteraard kun je voor een betere werknemer ook een betere prijs vragen.”

Bron: Gebalanceerde flexibiliteit: 10 voorbeelden uit de praktijk (Verbiest et al., 2015)

Kader 7. DIT Uitzendbureau in de techniek, bouw en metaal in Waardenburg

Carlton Beach Hotel in Scheveningen

Vanwege de fluctuaties in de bezetting van het hotel, heeft Carlton Beach een grote flexibele schil van 80%. Vrijwel iedereen is in (tijdelijke) dienst bij Carlton zelf. Het merendeel van de medewerkers (zowel tijdelijk als vast) heeft een min/max contract (1-38 uur). In overleg tussen het management en de medewerker, en afhankelijk van de hoeveelheid werk, wordt bepaald hoeveel iemand in een bepaalde periode kan werken. Medewerkers met tijdelijke en vaste contracten worden zoveel mogelijk gelijk behandeld. Iedereen heeft dezelfde secundaire arbeidsvoorwaarden en ontwikkelmogelijkheden. ‘Learning on the job’ is waar het om draait bij Carlton Beach. Waar veel waarde aan wordt gehecht, is of iemand de juiste instelling heeft; je moet weten hoe je gasten in de watten legt, communicatief vaardig en gemotiveerd zijn. Carlton Beach is een erkend leerbedrijf voor meerdere opleidingsgebieden en is aantrekkelijk voor stagiairs. Zowel jongeren met weinig werkervaring, als sollicitanten met een lage vooropleiding of een complexe achtergrond, krijgen bij Carlton een kans om op passend niveau werkervaring op te doen, zolang zij maar de juiste werkinstelling hebben. Op deze manier kunnen gemotiveerde jongeren hun kansen op de arbeidsmarkt vergroten. *(Het kader gaat verder op de volgende pagina...)*

De vakgerichte vaardigheden worden onder begeleiding van vaste medewerkers in de rol van leermeester 'on-the-job' geleerd. Bij Carlton leer je te werken onder druk, jezelf assertief opstellen, klantgericht en dienstbaar zijn en werken in een team. Dit zijn competenties die in vele andere beroepen ook erg belangrijk zijn en van waarde zijn voor de rest van je loopbaan. Op deze manier fungeert Carlton als een springplank.

Bron: Gebalanceerde flexibiliteit: 10 voorbeelden uit de praktijk (Verbiest et al., 2015)

Kader 8. Carlton Beach Hotel in Scheveningen

De rol van HR bij duurzame inzetbaarheid van flexibele medewerkers
HR kan een rol vervullen in de bevordering van de duurzame inzetbaarheid van flexibele medewerkers. Dit kan door hen op te nemen in het HR beleid wat betreft ontwikkeling van vakkennis en vaardigheden (training, cursus), door hen functies en taken te bieden waar zij nieuwe vaardigheden kunnen leren en hen mee te nemen in vitaliteitsprogramma's.

4.3. Creëer betrokkenheid bij flexwerkers

Nu een steeds groter aandeel van de werkenden flexwerkers betreft, neemt het belang om hen bij de organisatie te betrekken toe (zie Kader 9). (Mede)zeggenschap van werkenden draagt sterk bij aan het succes van de organisatie. Overleg tussen werkgever en werknemers levert namelijk draagvlak op voor veranderingen in de organisatie. Als flexwerkers medezeggenschap hebben, neemt hun betrokkenheid bij de organisatie sterk toe. Het betrekken van alle werkenden bij de besluitvormingsprocessen draagt tevens bij aan het innovatievermogen (Van der Hoeven & De Bruin, 2016) en aan de organisatieprestaties (Oei & Vaas, 2016).

Heijmans bouwbedrijf in Rosmalen

Bij Heijmans werken zo'n 5000 mensen, waarvan een aanzienlijk deel met een flexibel contract (tussen de 20-40%, afhankelijk van de bedrijfstak). Heijmans maakt gebruik van flexwerkers omdat er veel pieken en dalen in het werk zijn, met name door pieken en dalen in het toegekend krijgen van grote projecten. Voor specialismes worden vaak externen van ingenieursbureaus ingehuurd. Daarnaast wordt er veel gebruik gemaakt van uitzendkrachten. Flexwerkers ziet men als onderdeel van Heijmans. Daarom wil men ook flexwerkers gaan betrekken bij de OR, om ze de kans te geven mee te denken over de organisatie. Hiervoor is een nieuwe OR structuur ontworpen, waarbij flexwerkers (en vaste medewerkers) geconsulteerd kunnen worden door de OR via werkgroepen. In de nieuwe structuur worden mensen van buiten de organisatie betrokken en ontstaan er
(Het kader gaat verder op de volgende pagina...)

veel meer mogelijkheden om samen te werken. Medezeggenschap is een verbindende factor. Voorzitter van de Centrale OR van Heijmans: “Je moet eerst aansluiting zoeken bij flexwerkers, voordat je iets kan zeggen over de behoefte van de flexwerkers.” Tijdens werkbezoeken wil de nieuwe OR specifiek flexwerkers gaan bevragen naar ervaringen uit andere organisaties: ‘zijn wij anders dan andere organisaties, wat is beter, wat is slechter?’ Daarnaast wil de nieuwe OR met onderaannemers spreken en met hun medezeggenschap in contact treden.

Belangrijk is dat deelnemende flexwerkers interesse en een lerende houding hebben. Praktisch gezien is het de bedoeling dat de uren die flexwerkers maken voor de OR betaald worden door Heijmans. Voorzitter Centrale OR: “Centraal staat dat medewerkers een bijdrage kunnen leveren aan het product van de organisatie voor een klant. Ook al heb je een flexibel contract, je handelt voor Heijmans. Participatie is daarin van belang.”

Bron: Zeggenschap voor flexwerkers. Voorbeelden uit de praktijk (Verbiest et al., 2017b)

Kader 9. Heijmans bouwbedrijf in Rosmalen

De rol van HR bij het betrekken van flexwerkers

HR kan een rol vervullen in het stimuleren van zeggenschap van flexwerkers. De zeggenschap van flexwerkers kan formeel vormgegeven worden, bijvoorbeeld door een aanpassing in de OR-structuur, maar vaak kunnen flexwerkers ook op een meer informele manier betrokken worden. Het gaat dan meer over de dagelijkse interactie tussen flexwerkers, hun direct leidinggevende en collega's op de werkvloer bij de opdrachtgever. Zeggenschap gaat dan over zaken als het kunnen geven van je mening, mee mogen denken over verbeteringen in de werkorganisatie (werkoverleg) en mee kunnen praten in teamoverleggen (Verbiest et al., 2017b).

Afsluitend

De flexibele schil heeft een functie, maar de mogelijke negatieve gevolgen als er onvoldoende bewust met de flexibele schil wordt omgegaan zijn groot, voor werkenden en organisaties. De onderzoeksvraag die dit artikel behandelde was: Op welke wijzen kunnen werkgevers de benodigde flexibiliteit behalen en tegelijkertijd het welzijn van de medewerkers waarborgen en welke rol kan HR daarin vervullen? Dit kan met gebalanceerde flexibiliteit. Dit vergt vier stappen:

1. Onderzoek waar de behoefte aan flexibiliteit vandaan komt en probeer die te dempen door bijvoorbeeld met klanten in gesprek te gaan of door in dalperiodes op zoek te gaan naar ander werkaanbod.
2. Vergroot het interne flexvermogen: het uitgangspunt is om eerst te kijken naar mogelijkheden tot flexibiliteit met de capaciteiten die al

in huis zijn. Kunnen vaste medewerkers bijvoorbeeld met brede inzetbaarheid een behoefte op verschillende plekken in de organisatie opvangen?

3. Werk samen voor duurzame banen: onderzoek de mogelijkheden om samen met andere werkgevers (in de sector of regio) flexibel personeel in te zetten waardoor zij het hele jaar verzekerd zijn van werk en de werkgevers verzekerd zijn van ingewerkt personeel tijdens de piekmomenten.
4. Zorg goed voor alle werkenden, vast en flexibel: als blijkt dat er een behoefte blijft bestaan aan tijdelijke extra capaciteit, kan de organisatie dit van buiten te halen. Het is daarbij zaak voor het externe personeel ook goed arbobeleid te voeren, hen ontwikkelmogelijkheden te bieden en te betrekken bij de organisatie.

De voorbeelden uit de praktijk hebben laten zien hoe deze vier stappen concreet kunnen worden vormgegeven. Een gebalanceerde keuze uit verschillende flexibiliteitsmaatregelen leidt tot een mix die goed is voor het korte én lange termijn welzijn van werkenden en de organisatie. Daarbij zal de organisatie de behoeften van de werkgever af moeten wegen met de behoeften van de werknemers. Een dialoog met alle lagen van de organisatie is daarom van belang. Bij de keuze tussen verschillende maatregelen van arbeidsflexibiliteit is het van belang om werknemers te betrekken, HR en het lijnmanagement bij elkaar te brengen en een kosten-baten afweging te maken vanuit het perspectief van iedere betrokken partij.

HR kan daarbij verschillende rollen vervullen: als strategische gesprekspartner van het management in de keuze voor een passende mix aan flexibiliteitsmaatregelen, het breed in beeld brengen van (de behoefte aan) kennis en vaardigheden binnen de organisatie, het eventueel opzetten van een gezamenlijke arbeidspool met andere organisaties, heldere afspraken maken met uitzenders over de rolverdeling omtrent veilig werken van uitzendkrachten, flexibele werknemers opnemen in het HR-beleid wat betreft duurzame inzetbaarheid en het vormgeven van informele zeggenschap voor flexibele werknemers.

SUMMARY

In recent decades, the flexibilisation of the labour market has grown. The number of permanent contracts has decreased whereas flexible work relations have increased. For example, in 2003 there were 5,7 million permanent employees and more than 1 million flexible employees in The Netherlands. In the first quarter of 2018, the number of permanent work relations is 5,3 million and the number of flexible work relations is almost 2 million. In addition, there are more than 1 million self-employed entrepreneurs without personnel. As a result, the 'flexible layer' is almost 40%. Working on a flexible contract poses risks for the well-being of the flex workers, but also for organizational performance. It is only one of the flexibility measures an organisation can use. This applied research article aims to inform readers about alternative measures.¹ How can organisations achieve the required flexibility while at the same time ensuring the well-being of the employees? Stories from practice are shared and the role of HR is discussed.

Eindnoten

1. Dit artikel is gebaseerd op het boek *Gebalanceerde Flexibiliteit* (Verbiest et al., 2015) en het white paper 'De flexibele schil. Het kan anders' (Verbiest et al., 2017).
2. 'Nieuwe zzp'ers' bieden vooral eigen arbeid en diensten aan (tegenover de 'oude' zzp'ers die vooral producten aanbieden), zijn sterk vertegenwoordigd in de zakelijke dienstverlening, de bouw en de recreatie en vervullen net als flexibele contracten een rol in de flexibilisering van de arbeidsmarkt.

Literatuur

- Biggs, D., & Swales, S. (2006). Relations, commitment and satisfaction in agency workers and permanent workers. *Employee Relations*, 28(2), 130-143.
- Blatter, B., Dorenbosch, L. & Keijzer, L. (2014). *Duurzame Inzetbaarheid in perspectief. Inzichten en oplossingen op sector, organisatie en individueel niveau*, Hoofddorp: TNO.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2016). Een op de tien is langer dan vijf jaar flexwerker. www.cbs.nl.
- Centraal Planbureau (2016). *Maco-economische verkenning 2017*. Den Haag: CPB.
- Chkalova, K., Goudswaard, A., Sanders, J. & Smits, W. (2015). *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt*. Den Haag/Leiden: CBS/TNO.
- Dekker, F. & Beer, P. de, (2015). Flexibele arbeid en het HRM-beleid van werkgevers. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 1-14.
- Dekker, F.P.S. & Koster, F. (2017). *Personeelsstrategieën in Nederland: Verklaringen voor verschillen in flexibiliteit en loopbaanontwikkeling op de werkplek*. *Mens en Maatschappij*, 92 (2), 153-174.
- Douwes, M., Genabeek, J. van, Bossche, S. van den, (red.) (2016). *Arbobalans 2016*. Leiden: TNO.
- Emmerik, M. van, Vroome, E. de, Kraan, K. O., Bossche, S. van den, (2017). *Werkgevers Enquête Arbeid 2016. Methodologie en beschrijvende resultaten*. Leiden: TNO.
- Freese, C., Schalk, R. & Paauwe, J. (2013). Flexicurity in organisaties: innovatieve HR-activiteiten. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 53-68.
- Haan, E. de, Vos, P. & Jong, P. de, (1994). *Flexibiliteit van de arbeid. Op zoek naar zekerheid*. Amsterdam: Welboom.
- Heel, P.D. van, Wit, J. de & Buren, D. van, (2013). *Contractvormen en motieven van werkgevers en werknemers*. Rotterdam: Ecorys.
- Hoeven, K. van der, & Bruin, G. de, (2016). *Flex en medezeggenschap*. AWWN Beleidsdocument, mei 2016, nummer 3.
- Kremer, M., Went, R. & Knottnerus, A. (red.) (2017). *Voor de zekerheid: de toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid*. Den Haag: WRR.

- Lippényi, Z. & Lippe, A.G. van der, (2016). Temporary workers' job design and permanent worker performance in blended workplaces. *Journal of Management*.
- OECD (2017). *OECD Skills Strategy. Diagnoserapport. Samenvatting Nederland 2017*. Parijs: OECD.
- Oeij, P. R., & Vaas, F. (2016). Effect of workplace innovation on organisational performance and sickness absence. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(1), 101-129.
- Oostra, L. (2017). Hier krijg je direct een baan voor onbepaalde tijd. NRC, 3 oktober 2017.
- Preenen, P. T. Y., Vergeer, R. A., & Goudswaard, A. (2013). "*Kan arbeidscontract-flexibiliteit samengaan met innovatie?*" In Van Gaalen, R., Goudswaard, A., Sanders, J., & Smits, W., *Dynamiek Nederlandse Arbeidsmarkt (DNA)*, deel 2; de focus op flexibilisering. Den Haag/Heerlen: CBS, pp. 83-97.
- Smits, W. (2018). De opmars van flexibele arbeid: gevolgen voor mens, organisatie en maatschappij. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 34(1), 49-61.
- Torre, W. van der & Dirven, H.J. (2016). CBS-berichten: Duurzame inzetbaarheid van zelfstandig ondernemers zonder personeel. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 32(3), 240-247.
- Torre, W. van der, Ven, H.A. van de, Dirven H.J., Vroome, E.M.M. de, Schous, F.J., Preenen, P.T.Y., Daniëlsson, P. & Bossche, S.N.J. van den, (2016). *Duurzame Inzetbaarheid: zzp'ers versus Werknemers. De duurzame inzetbaarheid van zelfstandig ondernemers en werknemers vergeleken*. Leiden: TNO.
- Ven, H. van de, Putnik, K., Preenen, P. T. Y., Runherd, J., Schous, F., & Goudswaard, A. (2015). *Werknemers en werkgevers perspectieven op flexibele arbeid: Trends en stand van zaken*. Leiden: TNO.
- Verbiest, S., Goudswaard, A. & Wijk, E. van, (2014). *De Toekomst van Flex*. TNO/ABU.
- Verbiest, S., Koopmans, L., Torre, W. van der, Ven, H. van de, & Goudswaard, A. (2017a). *De flexibele schil. Het kan anders*. Whitepaper. Leiden: TNO.
- Verbiest, S., Torre, W. van der, Koopmans, L., Ven, H. van de, & Goudswaard, A. (2017b). *Zeggenschap voor flexwerkers. Voorbeelden uit de praktijk*. Leiden: TNO.
- Verbiest, S., Torre, W. van der, & Zetten, M. van, (2017c). *Het vergt een boel, zo'n pool. Succesfactoren voor arbeidspools*. Paper Nederlandse Arbeidsmarkt-

Dag 2017.

Verbiest, S., Torre, W. van der, Schous, F., Ven, H. van de, Osinga, D., Koot, S., Preenen, P., Putnik, K. & Goudswaard, A. (2015). *Gebalanceerde flexibiliteit: 10 voorbeelden uit de praktijk*. Leiden: TNO.