De toekomst van flexibele arbeid: een uitdaging voor de uitzendbranche

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

De toekomst van flexibele arbeid: een uitdaging voor de uitzendbranche

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

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
1.1 Aanleiding 11
1.2 Vraagstelling 11
1.3 Opzet van dit boek 12

2 Onderzoeksmethode en onderzoeksmodel 17
2.1 Onderzoeksmethode 17
2.2 Onderzoeksmodel 18
2.3 Cases 19

3 Flexibiliteitsstrategieën van bedrijven 29
3.1 Welke flexibiliteitsmaatregelen passen bedrijven toe en wat is hierin de positie van flexibele arbeid? 30
3.2 Is er sprake van een samenhangende bedrijfsstrategie gericht op flexibiliteit? 32
3.3 Zijn er sectorverschillen in de huidige flexibiliteitsstrategie? 36
3.4 Welke macro- en microfactoren zijn van invloed op de toepassing van de verschillende vormen van flexibele arbeid (flexibele contracten, werktijden en brede inzetbaarheid) 39

4 Inzet van flexibele contracten in het algemeen en uitzendarbeid in het bijzonder 45
4.1 Wat is de verhouding tussen de verschillende typen flexibele contracten (tijdelijke contracten, uitzendcontracten, overige flexwerkers)? 46
4.2 Welke macro- en microfactoren zijn van invloed op de toepassing van de verschillende typen flexibele contracten? 48
4.3 Welke positie heeft uitzendarbeid binnen de flexibiliteitsstrategie (omvang, inleenmotieven en relatie met uitzendbureau)? 51
4.4 Hoe tevreden zijn inleners met de inzet van uitzendarbeid? 55

5 Toekomst van flexibele arbeid 59
5.1 Welke verschuivingen zien bedrijven op de korte termijn in hun flexibiliteitsstrategie (alle flexmaatregelen)? 60
5.2 Welke ontwikkelingen zien bedrijven op langere termijn in de omvang van hun flexibele schil (flexibele contracten)? 61
5.3 Welke macro- en microfactoren zijn van invloed op de toe- of afname van de flexibele schil? 63
5.4 Wat betekenen deze ontwikkelingen voor kansen en bedreigingen voor de uitzendbranche? 64

6 Conclusies 69
6.1 Wat is de huidige flexibiliteitsstrategie van bedrijven ofwel hoe flexibel is Nederland? 69
6.2 Wat is de positie van flexibele contracten in het algemeen en uitzendarbeid in het bijzonder? 71
6.3 Wat is de toekomst van flexibele arbeid en wat zijn kansen en bedreigingen voor de uitzendbranche? 73

Literatuurlijst 79

Bijlage: Sectorprofielen 83

Voorwoord

Het onderzoeksrapport *De toekomst van flexibele arbeid* kent een lange voorgeschiedenis.

In 2004 groeide de uitzendsector weer, na een viertal jaren in de min te zijn geweest. Echter waar in vroegere curves, de industrie altijd de eerste sector was die weer begon in te lenen, nu was het de dienstverlening. De vraag rees of de industrie echt aan het wegtrekken was naar andere landen of dat hele andere vormen van flexibiliteit gecreëerd werden. Groepen van experts, van binnen en van buiten, werden door de ABU bij elkaar gehaald en we kwamen tot een analyse: *Flexibiliteit ansich is noodzakelijk voor het bedrijfsleven om concurrerend te blijven in moeilijke en betere tijden. Echter, de vraag naar flexibiliteit verandert, bedrijfsmatige motieven en kosten spelen hier waarschijnlijk een rol in.*

Ondertussen ging de groei in de uitzendsector onverminderd door en keerde ook de industrie weer terug. Toch zagen we dat patronen van inlening aan forse veranderingen onderhevig waren en wilden we onze analyse sterker onderbouwen. Zo kwamen we bij TNO uit en hebben de volgende onderzoeksopdracht geformuleerd: *Breng in kaart wat de invloed is van de veranderingen in de economische structuur, de arbeidsmarkt, de inleenmotieven van werkgevers en de wet- & regelgeving op de rol en positie van flexibele arbeid(sleveranciers).*

TNO heeft werkgevend Nederland ondervraagd en het blijkt dat zij het belang van flexibiliteit in grote getale onderschrijven. Maar om nu te zeggen dat ze er op een pro-actieve en strategische manier mee bezig zijn? Nee. De inzet van flexibiliteit gebeurt op ad hoc basis en in reactie op de waan van de dag. Ook uitzendkrachten worden voornamelijk gezien als het ultieme lapmiddel bij piek en ziek, terwijl we toch veel meer kunnen betekenen dan dat. In het rapport is een aantal sprekende voorbeelden opgenomen waarin de uitzender de rol op zich neemt als strategische partner. Bovendien met succes! Vooralsnog zijn dit de uitzonderingen, de krenten in de pap. Maar het geeft wel aan dat het mogelijk is. Dus ondernemers verenigd in de ABU, lees dit rapport en grijp uw kans. Doe ideeën op vanuit de cases en zoek naar de specifieke mogelijkheden die bepaalde sectoren u kunnen bieden.
En heeft u na het lezen van dit rapport behoefte aan meer informatie? Wij bieden u de mogelijkheid om zelf aan de slag te gaan met de resultaten en op zoek te gaan naar dat stukje informatie dat u kan ondersteunen in uw individuele bedrijfsvoering. Wij vertrouwen erop dat u als vakman/-vrouw deze informatie op waarde weet te schatten.

Ik dank uiteraard iedereen die aan die onderzoek heeft meegedaan, in eerste instantie alle inleners die geïnterviewd zijn, de stuurgroep en natuurlijk de onderzoekers van TNO.

Aart van der Gaag
directeur ABU

Figuur 1 · Percentage bedrijven dat deze flexibiliteitmaatregelen 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 zeker niet alle mogelijkheden en men is ook nog niet optimaal tevreden over de bereikte flexibiliteit. De flexibiliteit lijkt nog voor een belangrijk deel ad hoc, op de korte termijn gericht, weinig strategisch, weinig samenhangend en sterk rustend op de flexibiliteit van de werknemers.

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

Een tweede – meer strategische - manier om de flexibiliteitsbehoefte op te vangen is *flexibiliteit in proces en organisatie*. Daarbij gaat het om het creëren van flexibele werkplekken die het mogelijk

maken om werknemers breed in te zetten, om het creëren van een flexibel productie- of dienstverleningsproces en het slim omgaan met voorraden en het spreiden van het werkaanbod. Er is zeker ruimte voor meer aandacht voor dit type maatregelen.

Een derde – nog minder toegepaste – vorm van flexibiliteit is *flexibiliteit in netwerk en markt*. Bij deze vorm van flexibiliteit hanteren bedrijven twee middelen om pieken op te vangen: ofwel ze zeggen nee tegen klanten of stellen de opdracht uit, ofwel ze nemen het werk wel aan maar besteden het 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 we als *niet flexibel* kunnen bestempelen: men past het werktempo of de levertijden aan of men past de kwaliteit van het werk aan. Vooral tempo of levertijden worden veelvuldig aangepast.

Toekomst van flexibele arbeid

Op korte termijn zijn er weinig duidelijke verschuivingen te verwachten in de flexibiliteitsmaatregelen die bedrijven toepassen. Op de langere termijn wensen de bedrijven hun flexibele schil verder uit te breiden: dat wil zeggen dat ze het percentage werknemers met een tijdelijk contract, een uitzendcontract of een overig flexibel contract tussen nu en 2015 wensen uit te breiden. Afgaand op de wens van onze respondenten lijkt de flexibele schil te gaan groeien van 20% in 2007 naar 25% in 2015. Hierbij vallen vooral de kleine en middelgrote bedrijven op. De kleinere bedrijven (100-) willen hun flexibele schil laten groeien van 20 naar 25%. De middelgrote bedrijven (100-200 werknemers) denken na over een groei van hun flexibele schil naar maar liefst 30%, terwijl de groei er bij de grote bedrijven uit lijkt te zijn. Bij deze bedrijven (200+) stabiliseert de flexibele schil op ongeveer 23-24%.

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

Alle sectoren (op de horeca na) geven aan dat de flexibele schil zal groeien, variërend van 4% voor de industrie en de transportsector tot 9% voor bouw en voor overheid en onderwijs. Alleen in de horeca heeft men de wens om de flexibele schil te reduceren.

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

Rol van de uitzendbranche

Deze verdere groei van de flexibele schil biedt een potentiële kans voor de uitzendbranche. Vooral voor de middelgrote bedrijven zal een groei naar een schil van 30% niet gemakkelijk efficiënt en kwalitatief goed te managen zijn. Ondersteuning door een externe partner kan hierbij zeker voordelen bieden. Ook de ervaren krapte op de arbeidsmarkt biedt een kans voor de uitzendbranche. Uitzendbureaus hebben in principe een beter overzicht over de (locale en sectorale) arbeidsmarkt dan individuele bedrijven. Uit goede voorbeelden in de praktijk blijkt dat een strategische samenwerking tussen uitzenders en inleners veel voordelen kan bieden voor zowel de inlener (grotere flexibiliteit, kostenbesparing door slimmere personeelsplanning, minder ongewenst verloop van uitzendkrachten), als voor de uitzendkrachten (grotere betrokkenheid, bredere inzetbaarheid, minder verzuim).

De uitzendbranche zal echter niet vanzelf profiteren van de groei van de flexibele schil. Om te beginnen vormt uitzendarbeid maar een deel van de flexibele schil en zetten bedrijven op dit moment ook andere typen flexibele contracten in. De visie van bedrijven op uitzendarbeid lijkt op dit moment bovendien nog vrij traditioneel. Men schakelt de uitzendbranche vooral in voor de opvang van piek en ziek en voor de werving van nieuw personeel. Er wordt nog beperkt gebruik gemaakt van overige dienstverlening, zoals ondersteuning bij personele administratie, HR-diensten of personeelsplanning (11% van de bedrijven maakt gebruik van een van deze diensten, vooral payrolling en personele administratie).

Figuur 4 · De toekomst van flexibele arbeid
(verhouding tussen verschillende contracten in percentages van het totale personeelsbestand)

Kortom: we concluderen dat er voldoende kansen liggen voor de uitzendbranche. Bedrijven willen flexibeler worden en de uitzendbranche kan hier een positieve rol in spelen. Bedrijven lijken zelf maar matig tevreden met de door hen getroffen flexibiliteitsmaatregelen, maar zijn redelijk tevreden met de huidige samenwerking met de uitzendbranche. Deze rol is de branche echter niet vanzelf gegeven. Daarvoor is de bedrijfspraktijk nog te veel ad hoc en traditioneel. Goede voorbeelden laten echter zien dat er wel degelijk winst te behalen valt bij een betere samenwerking: winst voor de uitzendbranche, voor de inleners en – niet in de laatste plaats – voor de werknemers.

Inleiding

1.1 AANLEIDING

De ABU, de branchevereniging voor uitzendondernemingen, heeft in het najaar van 2005 een beknopte analyse gemaakt van de ontwikkelingen in de economie en arbeidsmarkt die gevolgen hebben voor de positie van flexibele arbeid. Helder is dat er veel gebeurt met grote gevolgen voor de uitzendwereld, waardoor de toekomstige positie van flexibele arbeid in de veranderende structuur van de Nederlandse economie en arbeidsmarkt aan het veranderen is.
De cijfers lieten in 2005 ook een ander beeld zien van de bewegingen op de uitzendmarkt; de verbetering in de conjunctuur ging nog niet gepaard met de opleving van uitzendbanen in de industriële sector. Traditioneel loopt juist de industrie voorop in de groei van het aantal uitzendbanen omdat deze sector het meest exporteert en daardoor profiteert van de opleving van de economie. Juist de dienstverlening vertoonde opmerkelijke groei. Kortom, het traditionele beeld leek niet meer te kloppen.
De ABU wilde graag een onderzoek (laten) uitvoeren naar de veranderende flexibiliseringbehoefte van afnemers. De indruk is dat afnemers leren om de flexibiliseringbehoefte in te vullen op vele manieren, zoals intern met eigen personeel, met uitzendkrachten, maar ook met detachering, zelfstandigen zonder personeel, uitbesteding en off shoring. Gekoppeld aan de schommelingen in de conjunctuur en arbeidsmarkt verandert er veel in de rol en positie van uitzendondernemingen.
In dit TNO rapport worden de resultaten van dit onderzoek gepresenteerd.

1.2 VRAAGSTELLING

De centrale vraagstelling luidt:

Wat zijn huidige en toekomstige flexibiliteitsstrategieën van werkgevers, welke macro- en microfactoren spelen hierbij een beslissende rol en wat is de impact hiervan op de rol en positie van de uitzendbranche?

We hebben deze algemene vraagstelling uitgesplitst in de volgende subvragen:

1. **Wat is de huidige flexibiliteitsstrategie van bedrijven ofwel hoe flexibel is Nederland?**
   - Welke flexibiliteitsmaatregelen passen bedrijven toe en wat is hierin de positie van flexibele arbeid?
   - Is er sprake van een samenhangende bedrijfsstrategie gericht op flexibiliteit?
   - Zijn er sectorverschillen in de huidige flexibiliteitsstrategie?
   - Welke macro- en microfactoren zijn van invloed op de toepassing van de verschillende vormen van flexibele arbeid (flexibele contracten, werktijden en brede inzetbaarheid)?

2. Wat is de positie van flexibele contracten in het algemeen en uitzendarbeid in het bijzonder?

- Wat is de verhouding tussen de verschillende typen flexibele contracten (tijdelijke contracten, uitzendcontracten, overige flexwerkers)?
- Welke macro- en microfactoren zijn van invloed op de toepassing van de verschillende typen flexibele contracten?
- Welke positie heeft uitzendarbeid binnen de flexibiliteitsstrategie (omvang, inleenmotieven en relatie met uitzendbureau)?
- Hoe tevreden zijn inleners met de inzet van uitzendarbeid?

3. Wat is de toekomst van flexibele arbeid en wat zijn kansen en bedreigingen voor de uitzendbranche?

- Welke verschuivingen zien bedrijven op de korte termijn in hun flexibiliteitsstrategie (alle flexibiliteitsmaatregelen)?
- Welke ontwikkelingen zien bedrijven op langere termijn in de omvang van hun flexibele schil (flexibele contracten)?
- Welke macro- en microfactoren zijn van invloed op de toe- of afname van de flexibele schil?
- Wat betekenen deze ontwikkelingen voor kansen en bedreigingen voor de uitzendbranche?

NB. We hebben de uitzendbranche in dit onderzoek breed opgevat. Indien we in dit rapport spreken over uitzendkrachten of uitzendbureaus, dan hebben we het óók over gedetacheerden via een uitzendbureau en over detacheringbureaus. Voor de inlener is het niet altijd bekend welk type contract de ingeleende flexkracht heeft.

1.3 OPZET VAN DIT BOEK

In de diverse hoofdstukken van dit boek worden de resultaten van dit onderzoek beschreven. In hoofdstuk 2 wordt kort ingegaan op de onderzoeksmethode. Tevens wordt het onderzoeksmodel kort toegelicht. In hoofdstuk 3 wordt de eerste deelvraag beantwoord naar de huidige flexibiliteitsstrategie van bedrijven. In hoofdstuk 4 wordt de tweede deelvraag beantwoord naar de positie van flexibele contracten en uitzendarbeid binnen deze flexibiliteitsstrategie. In hoofdstuk 5 wordt de vraag naar de toekomst van flexibele arbeid en de kansen en bedreigingen voor de uitzendbranche beantwoord. Hoofdstuk 6 bevat de conclusies en aanbevelingen.

SHOWCASES SOCIALE INNOVATIE EN DE UITZENDBRANCHE

In de kaders tussen de hoofdstukken in is een aantal showcases opgenomen van samenwerkingsverbanden tussen uitzenders en inleners, waarin de stap is 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. Onder sociale innovatie verstaan we het systematisch verbeteren van de 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 concurrentievermogen van organisaties, maar ook het optimaal benutten van talenten van medewerkers, het vergroten van het werkplezier en een betere balans tussen werk en privé. In het TNO kennisinvesteringsproject beantwoorden we de vraag onder welke condities een strategische samenwerking tussen uitzender en inlener kan bijdragen aan verbeteren van de bedrijfsprestaties (kostenbesparing, flexibiliteit, innovatie) én aan het beter benutten van talenten van (flexibele) werknemers.

In de showcases zien we een variatie in de focus van deze samenwerking tussen inlener en uitzender, die we uitbeelden in voorgaande 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 proces focus richten de partijen zich op het optimaliseren van bedrijfsprocessen en ligt de nadruk op het 'ontzorgen' van de inlener, bijvoorbeeld op het terrein van flexibiliteit. Bij de business focus richten de partijen zich op het HR-beleid en ligt de nadruk op verbetering en samenwerking in HR-processen. Een laatste focus is de partner focus, 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 house in productie in de voedingsmiddelenindustrie

Bij een productielocatie van een bedrijf in de voedingsmiddelenindustrie was sprake van een onvoldoende efficiënte benutting van de personele inzet. Hiermee dreigde gevaar voor de continuïteit van het bedrijf. De noodzaak tot hogere efficiency en kostenbesparingen was groot.

Uitzender en inlener gaan samen aan de slag om tot een slimmere inzet van het vaste én het uitzendpersoneel te komen. Er ontstaan aanpassingen in functieprofielen en in de planningsmethodiek. De uitzender zit 'in huis' en verzorgt inmiddels de volledige personele planning, inclusief training en competentiemanagement. De inlener levert de productieplanning aan en de uitzender organiseert hier het vaste en uitzendpersoneel omheen. KPI's zijn afgesproken op het volle terrein van de personele inzet.

De potentiële kwaliteiten van het personeel worden beter benut. Al het personeel is 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% en een kostenreductie van 15%.

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% van de vacatures wordt door externe bureaus ingevuld en van de ingevulde vacatures was 50% 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 kostenbesparing met ca. een half miljoen, een reductie van de time to hire van acht naar vier weken en een terugdringing van het verloop van 50% naar nog geen 1%. Voor de nieuwe medewerkers betekent de nieuwe werkwijze dat ze beter begeleid worden en zich beter op hun plek voelen.

2 Onderzoeksmethode en onderzoeksmodel

2.1 ONDERZOEKSMETHODE

Voor het onderzoek voor de ABU zijn in totaal 904 leidinggevenden telefonisch geïnterviewd. Het ging hierbij om leidinggevenden die (eind)verantwoordelijk zijn voor het personeelsbeleid van de betreffende organisatie of vestiging. De interviews duurden ongeveer 25 minuten en zijn in augustus 2007 afgenomen.

Stratus marktonderzoek heeft de dataverzameling verzorgd. De steekproef is uit twee kaders getrokken: het respondentenbestand van het laatste evaluatie onderzoek van de Flexwet en het LISA Vestigingenbestand. Overigens zijn ook de respondenten voor het Flexwet onderzoek uit het LISA bestand afkomstig. Tijdens het Flexwet onderzoek was aan de respondenten gevraagd of men deel wilde nemen aan een eventueel vervolgonderzoek. In totaal hebben 242 van onze 904 respondenten ook deelgenomen aan het onderzoek naar de evaluatie van de Flexwet.

De onderzoekspopulatie bestaat uit alle vestigingen van bedrijven en instellingen met 10 of meer werkzame personen in 9 geselecteerde sectoren:

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

Er is een gestratificeerde steekproef getrokken, waarbij deze 9 sectoren zijn onderverdeeld in 5 grootteklassen:

- 10 t/m 19 werknemers
- 20 t/m 49 werknemers
- 50 t/m 99 werknemers
- 100 t/m 199 werknemers
- 200 en meer werknemers

In dit rapport maken we onderscheid naar drie grootteklassen:

- 10-100 werknemers
- 100-200 werknemers
- 200 en meer werknemers.

Voor de analyses zijn de gegevens gewogen voor sector en/of grootteklasse.

Om tot een onderbouwd onderzoeksmodel en een vragenlijst te komen, heeft vóór het veldwerk een literatuurstudie plaatsgevonden en zijn interviews gehouden in een aantal bedrijven in verschillende sectoren. In deze cases is gesproken 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.

2.2 ONDERZOEKSMODEL

Op basis van literatuurstudie en cases is een onderzoeksmodel geformuleerd (zie figuur 2.1).

Bekend is uit de literatuurstudie (zie referenties) dat bedrijven hun flexibiliteitsstrategie (II) bepalen zowel op basis van externe omgevingsfactoren (IA) alsook interne factoren vanuit het bedrijf (IB). De invulling van de flexibiliteitsstrategie bestaat uit een pakket van flexibiliteitsmaatregelen die zijn in te delen in de volgende groepen:

- IIA flexibiliteit door marktbewerking
- IIB flexibiliteit in proces en organisatie

Figuur 2.1 · Uitgewerkte onderzoeksmodel

- IIC flexibiliteit in netwerk en de keten
- IID flexibele inzet eigen personeel
- IIE flexibele inzet van extern personeel

Vanuit de literatuur en de interviews is bekend dat de *markt* (IA) een zeer belangrijke factor is voor de te kiezen flexibiliteitsstrategie. Immers de fluctuaties en onvoorspelbaarheid in de marktvraag bepalen in welke mate het bedrijf flexibiliteitsmaatregelen zal moeten inzetten. Er zijn bedrijven die met hun producten/diensten in een markt opereren die seizoensafhankelijk is. Deze bedrijven moeten met combinaties van flexmaatregelen in het proces en inzet personeel deze pieken en dalen zien op te vangen.
Welke flexibiliteitsmaatregelen bedrijven uiteindelijk dan inzetten zal ook afhankelijk zijn van de *bedrijfskenmerken* (interne factoren), genoemd onder IB. Bedrijven met een lange inleertijd door de complexiteit van het proces, zal eerder kiezen voor multi-inzetbaarheid of flexibele werktijden van het eigen personeel. Bedrijven die te maken hebben met complexere en minder complexe taken zullen voor de minder complexe taken in tijden van bijvoorbeeld piekdrukte extern flexibel personeel inlenen. Van belang hierbij is de samenwerking met het *uitzendbureau* (IC).
Tot slot wordt de keuze van de flexibiliteitsmaatregelen ook bepaald door de *tijd en plaats/regio*: wat doet de *(economische) conjunctuur* (stijgen of dalen?) en wat doet de (locale) *arbeidsmarkt* (is deze krap of ruim?). Bij een krappe arbeidsmarkt en tegelijkertijd aantrekkende marktvraag is een goede samenwerking met een uitzendbureau essentieel voor het werven en zoeken van de juiste flex krachten. Bij een onvoorspelbare of dalende markt zullen bedrijven ook met complexe taken/processen en lange inleertijd kiezen voor een schil van flexibele krachten om risico's te beperken.
We zullen onderzoeken in welke mate de markt, conjunctuur, de arbeidsmarkt, het bedrijfsprofiel en ook de relatie met het uitzendbureau bepalend zijn voor *de toekomstige flexibiliteitsstrategieën (III).*

2.3 CASES

Op de volgende pagina's volgt een beschrijving van de case bedrijven. Deze bedrijven, afkomstig uit verschillende sectoren, hebben we bezocht omdat ze ieder op hun eigen wijze bewust bezig zijn een antwoord te vinden op de flexibiliteitsbehoefte vanuit de omgeving.

Seizoenspiek in de meubelindustrie (meubilair voor scholen en zorgmarkt)

Het bedrijf ontwikkelt en produceert met ruim honderd medewerkers inrichtingsconcepten en meubilair voor onderwijs- en zorginstellingen. Voor het schoolmeubilair kent het bedrijf van oudsher een seizoenspiek in de zomervakantie, aangezien de klanten (scholen) in september om nieuw meubilair vragen. Vanuit de markt ervaart het bedrijf een sterk toenemende variëteit aan gevraagde eindproducten. Door het zeer grote aantal klantspecifieke einduitvoeringen van stoelen, tafels, kasten kan en wil het bedrijf in de dalperiode geen voorraad opbouwen. Voorraad aanleggen betekent hoge kosten en risico op incourantie. De productie is nu klantorder gestuurd: het bedrijf gaat pas produceren als de klantorder bekend is.

Om toch in de dalperiode voldoende werkaanbod te creëren heeft het bedrijf enkele jaren geleden de markt- en flexibiliteitsstrategie gewijzigd en is gestart met meubilair voor een ander marktsegment: de zorg. De piekperiode valt in de periode van de zomervakantie, wanneer veel vaste medewerkers met vakantie zijn. Het bedrijf heeft als flexibiliteitsstrategie gekozen voor een combinatie van flexmaatregelen: tijdelijk 2 ploegensysteem, urenbank, vakantiekrachten en werk uitbesteden. Essentiële randvoorwaarde voor de inzet van vakantiekrachten is het vereenvoudigen van taken zodat deze vakantie krachten snel inzetbaar zijn. Daarnaast is het vaste personeel multi-inzetbaar gemaakt zodat zij in piekperioden kunnen opschuiven naar andere werkzaamheden.

Het bedrijf voorziet de komende jaren een uitstroom van een aantal vaste medewerkers die met pensioen zullen gaan. Voor werving van vakantiekrachten ervaart het bedrijf nu geen problemen vanuit de arbeidsmarkt. Het bedrijf werkt hiervoor samen met 2 uitzendbureaus: een regionale en een landelijke. Het bedrijf verwacht wel dat met de huidige krapte op de arbeidsmarkt het lastiger is om nieuw vast personeel te werven, dat kwalitatief goed geschoold, multi-inzetbaar is en in staat is om vakantiekrachten aan te sturen.

Toeleverancier in de automotive (auto's en vrachtwagens)

Het bedrijf ontwikkelt en produceert klantspecifieke schuifdaksystemen voor autofabrikanten. Het bedrijf heeft wereldwijd productievestigingen dicht bij de autofabrikanten om snel te kunnen leveren. Vanuit de markt ervaart het bedrijf de afgelopen jaren een toenemende vraag en is het bedrijf gegroeid. Het bedrijf ervaart echter in de markt ook een toenemende grilligheid en onvoorspelbaarheid in de marktvraag: dit als gevolg van conjunctuurschommelingen in de automarkt. 30% van de fluctuaties komt vanuit het gegeven dat het bedrijf een optie levert voor de auto of vrachtwagen; daarbij komt nog de onzekerheid vanuit de conjunctuur en de krimp van de gehele markt: circa 20% fluctuaties.

Als flexibiliteitsstrategie heeft het bedrijf gekozen voor een combinatie van een aantal flexibiliteitsmaatregelen, dat in een bepaalde volgorde worden genomen: Eerste stap is het enigszins gladstrijken van fluctuaties door middel van schuiven met orders. Vervolgens ligt het accent op multi-inzetbaarheid over de verschillende productielijnen. Daarnaast kent het bedrijf een schillenmodel met tijdelijke contractanten en uitzendkrachten. De verhoudingen zijn 50% vaste krachten, 15% contractanten (medewerkers met tijdelijk contract, bij het bedrijf of bij uitzendbureau) en 35% uitzendkrachten. De flexibele schil is in de loop der tijd gegroeid: de onzekerheid van de markt is toegenomen. 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 met één (in house) preferred uitzendorganisatie met een looptijd van 3 jaar 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 (complete instromers / totaal instromers); correctheid en nauwkeurig facturering.

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

Verzekeraar: strategie ontwikkeling op flexibiliteit

Een verzekeraar heeft te maken met seizoenspieken door veranderingen in de wetgeving. Daarnaast ondervindt het bedrijf een toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Binden en boeien van personeel en een aantrekkelijke werkgever zijn speelt een belangrijk rol in het HR-beleid. Door een fusie heeft het bedrijf te maken met twee praktijken op het terrein van HR en flexibiliteit. Eén van de fusiepartners hanteerde een flexibele schil van ongeveer 10%, welke bestond uit zowel uitzendkrachten als gedetacheerden. Na de fusie is het bedrijf de visie en flexibiliteitsstrategie gaan (her)ontwikkelen. Externe factoren die van invloed zijn op de flexibiliteitsstrategie zijn: een krapper wordende arbeidsmarkt en seizoenspieken in verzekeringen door veranderde wetgeving.

Sinds de fusie heeft het bedrijf een mobiliteitscentrum opgezet, waarin vooral 'boventallig' personeel is ondergebracht. Indien er een behoefte aan personeel of een capaciteitsprobleem is dan dient men eerst aan te kloppen bij het centrum. Ten opzichte van 2005 was er in 2006 door wijziging van het verzekeringsstelsel een toename van de inzet van uitzendkrachten met 34% en zijn er veel mensen in dienst genomen voor tijdelijke werkzaamheden (o.a. offertetrajecten). Door het wegvallen van de extra activiteiten zijn deze mensen nu boventallig geworden. Met een uitzendorganisatie worden mogelijkheden tot samenwerking verkend voor het in dienst nemen van het boventallig geworden vaste personeel.

De verwachting in het bedrijf is dat in de nabije toekomst (tussen nu en 5 jaar) een krimp zal plaatsvinden in het personeelsbestand. De totale personeelsgrootte zou dan uit moeten komen op iets minder dan het huidige aantal vast personeel. Het aantal procent flexibele werkkrachten ligt dan tussen de 10-20%. De organisatie zal de flexibele schil kunnen gebruiken om mee te 'ademen' met de dynamiek van de omgeving. Een lange termijnverwachting is dat de organisatie steeds meer specialistische activiteiten zal uitbesteden aan derden en zich uiteindelijk puur gaat richten op haar kernactiviteiten. Over tien jaar zal er dan een kleine kern overblijven aan vast personeel 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. Pieken in personeelsbezetting liggen rond de uitgifte van de wintercatalogi (jan/feb) en de zomercatalogi (juli/aug). Ook de personeelsbehoefte over de dag is gespreid. Na 18.00 uur ligt een enorme piek in telefoonverkeer.
De thuiswinkelorganisatie heeft de voorkeur om haar eigen flexibiliteit te organiseren, mede vanwege slechte ervaringen met uitzendbureaus in het verleden. De organisatie werkt al jarenlang met inzet van deeltijd medewerkers (vooral vrouwelijk personeel) en min-max contracten. De planning gebeurt op basis van forecast en individuele wensen (werktijden). In de pieken wordt het personeel aangevuld met studenten via een studenten uitzendbureau. 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 kleine 'brokjes', de zgn. clusters. Nieuwe callcenter medewerkers en bijvoorbeeld herintreders hoeven niet meer het hele taakpakket 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 en dus de afname van telefonische bestellingen. Daarom zal het bedrijf de vaste kern verminderen (door natuurlijk verloop) en meer gebruik gaan maken van flexibele inzet (50%). Met name de service telefoon vraagt meer sociale en communicatieve vaardigheden van werknemers. De consument is veel mondiger en assertiever geworden. De behoefte aan hoger opgeleid personeel met sociale en communicatieve vaardigheden zal toenemen. De toekomst vraagt dus hele andere medewerkers, met zogenaamde multiskills. Door het aantrekken van de economie is het moeilijker om op de huidige arbeidsmarkt deze mensen te vinden. Het bedrijf heeft haar flexbehoefte nu neergelegd bij een studentenuitzendbureau voor HBO'ers en WO'ers. Ook zullen meer callcenteractiviteiten 'geoutsourced' worden aan een extern callcenter.

Eindassemblage van trucks

Het bedrijf is actief in de zware vrachtauto industrie. Het gaat om de eindassemblage van de trucks. Deze markt is wereldwijd een groeimarkt, zij het met regionale verschillen. Het bedrijf is ook wereldwijd actief; daarmee worden al de verschillende groeisnelheden van de regionale markten opgevangen. Ook binnen de Europese markt kunnen conjunctuurbewegingen deels hiermee opgevangen worden. 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 (15 jaar) en economische (2,5-5 jaar afhankelijk van de markt) levensduur van vrachtauto's. 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 gaan ze allemaal weer een nieuwe truck kopen. De fabriek is 100% ordergestuurd en dient de marktvraag dus direct te volgen.

De flexibiliteitsstrategie moet hierop een antwoord hebben. Deze is opgebouwd uit vier elementen.

1. zo stabiel mogelijke stroom (aantal vrachtwagens per dag dat uit de lijn komt); als ze achterlopen op schema wordt er overgewerkt, als er teveel vooruitlopen wordt er eerder gestopt en een verbeteractiviteit opgestart.
2. 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 voor de medewerkers gelijk.
3. volumeflex op langere termijn: als de pieken en dalen een structureel karakter hebben dan 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 in house 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 (3-4 jaar) afgesloten. Het zijn partners, waarbij het ook gaat om continu verbeteren. Daarvoor zijn ook KPI's afgesproken, zoals kwaliteit, levertijd, uitstroom; afspraken worden goed vastgelegd, evaluatiemomenten worden gebruikt om marktconforme afspraken te maken. Het uitzendbureau verkrijgt 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. Die 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 één 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 de eigen krachten 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 flexstrategie is het inhuren van flexibele krachten. Het bedrijf is een grote inlener van flexkrachten.

Sinds 2006 wordt op een nieuwe manier omgegaan met flexibele krachten. Het bedrijf heeft ervoor gekozen om alle inhuur via één intermediair te laten verlopen, een centrale inkoop dus. De intermediair zet vervolgens de vraag uit bij een drietal preferred suppliers.

Resultaten zijn gemengd te noemen. Er is reeds een forse kostenreductie bereikt door de centrale inkoop en het onderhandelen over tarieven. Tegelijk is er veel operationele bestuurslast bijgekomen. Leidinggevenden zijn relatief veel tijd bezig met administratieve zaken, hoger verloop en mismatches. Deels zijn dit kinderziekten (gewenning aan de nieuwe werkwijze van zowel de operationeel leidinggevenden, de uitzendbureaus en de intermediair). 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 marktvraag 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 inmiddels de loonkosten en de tarieven. De focus komt steeds meer te liggen op het binden van werknemers.

Bij de flexibiliteitsstrategie staat de vraag centraal: zelf doen of uitbesteden. Men heeft de voorkeur voor zelf doen voor de core business, waarvoor men ook zelf voor opleiding van het personeel zorgt. 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-leverancier relatie: men is zowel klant als leverancier voor elkaar.

SHOWCASE 3 · Inhouse bij call center in de energiesector

Bij een inlener in de energiesector bestonden knelpunten in de match tussen de vraag en het aanbod aan uitzendkrachten. Er was onder meer sprake van een te hoog verloop. Voor het uitzendbureau was het lastig om goede mensen te leveren. Bovendien was het voor de uitzender lastig om de capaciteitsbehoefte bij de inlener in te schatten.

De uitzender zit bij de inlener 'in huis' en biedt een quick scan aan (uitgevoerd i.s.m. TNO) om de voornaamste knelpunten en oplossingsrichtingen in beeld te brengen. Gevolg hiervan is dat de samenwerking tussen de inlener en de uitzender meer als een partnerschap wordt gezien en dat er door de uitzender (en de inlener) wordt gewerkt aan een verbetering van het totale proces binnen het callcenter. De gezamenlijke focus ligt op procesverbetering en kostenbesparingen in de operationele planning.

Resultaat van deze nieuwe manier van samenwerken is groter betrokkenheid van het personeel en daarmee ook een aantoonbaar lager verloop en verzuim.

SHOWCASE 4 · Outplacement bij een bank

Een bank wil bij boventalligheid van personeel het percentage plaatsingen in het outplacement traject verhogen. Ook het aantal medewerkers dat een outplacement traject ingaat wil men verlagen, door al bij aanzegging van boventalligheid mensen op een andere baan te plaatsen en niet te wachten tot de feitelijke boventalligheid.

Voor het plaatsen van boventallige medewerkers op de (externe) arbeidsmarkt werkt men samen met dertig verschillende leveranciers van flexibele arbeid, waarvan er achttien een zogenaamde preferred supplier zijn.
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), en de plaatsing bij vrijwillige organisaties (mogelijkheid tot verrichten van vrijwilligerswerk).

Door deze nieuwe manier van werken is het percentage uitstroom en doorstroom bij boventalligheid 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 de mogelijkheid geboden om zich verder te ontplooien, wat hun kansen op ander werk vergroot.

3 Flexibiliteitsstrategieën van bedrijven

In dit hoofdstuk bespreken we de huidige flexibiliteitsstrategie van bedrijven. Achtereenvolgens worden de volgende vragen behandeld:

1. Welke flexibiliteitsmaatregelen passen bedrijven toe en wat is hierin de positie van flexibele arbeid?
2. Is er sprake van een samenhangende bedrijfsstrategie gericht op flexibiliteit?
3. Zijn er sectorverschillen in de huidige flexibiliteitsstrategie?
4. Welke macro- en microfactoren zijn van invloed op de toepassing van de verschillende vormen van flexibele arbeid (flexibele contracten, werktijden en brede inzetbaarheid)?

Figuur 3.1 · Globaal onderzoeksmodel, hoofdstuk 3

3.1 WELKE FLEXIBILITEITSMAATREGELEN PASSEN BEDRIJVEN TOE EN WAT IS HIERIN DE POSITIE VAN FLEXIBELE ARBEID?

We hebben de respondenten een hele reeks flexibiliteitsmaatregelen voorgelegd en ze de vraag gesteld of en in welke mate men hier binnen het eigen bedrijf gebruik van maakt. Figuur 3.2 laat het percentage bedrijven zien dat gebruik maakt van de verschillende maatregelen.

In figuur 3.2 is te zien dat bedrijven vooral sterk op arbeidsflexibiliteit vertrouwen om hun flexibiliteitsbehoefte op te vangen. Alle maatregelen die te maken hebben met de flexibele inzet van het interne en externe personeel staan aan de linkerkant van de figuur: flexibele houding (82%), overwerk (75%), flexibele contracten (74%), brede inzetbaarheid (67%), flexibele werktijden (63%) en deeltijdarbeid aansluitend bij het werkaanbod (56%).
Het inrichten van een flexibel productie- of dienstverleningsproces staat op de 7e plaats: 55% van de bedrijven zegt een flexibel proces te hebben.
Opvallend is dat eveneens 55% van de bedrijven het tempo of de levertijd aanpast, een teken dat ze onvoldoende flexibel zijn om 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% besteedt wel eens werk uit en 28% neemt wel eens werk aan. Nee zeggen doen bedrijven liever niet, maar hier wordt toch nog steeds door 28% van de bedrijven gebruik van gemaakt en 26% van de bedrijven past de kwaliteit van het werk aan als het te druk is.

Figuur 3.2 · De 14 flexibiliteitmaatregelen in volgorde van toepassing door bedrijven
(% bedrijven dat maatregel in 2007 toepast)

Er wordt het minst gebruik gemaakt van de mogelijkheid om het werkaanbod beter te spreiden door bewuste combinatie van producten, diensten of markten (23%).
Als we aannemen dat bedrijven vanuit de wens om hun concurrentiepositie te versterken of om hun klanten of cliënten zo goed mogelijk te bedienen liever geen nee willen verkopen, geen langere levertijden of wachttijden willen toestaan en liever geen concessies willen doen aan de kwaliteit, dan valt er nog veel te winnen in de flexibilisering van proces en organisatie en in het versterken van samenwerkingsverbanden. Als we tevens aannemen dat het vanuit het personeel niet altijd wenselijk is om overwerk toe te passen, ligt hier ook een potentieel voor uitzendarbeid verborgen.

De grote en kleine bedrijven verschillen *niet* significant in de maatregelen die gericht zijn op flexibiliteit van proces en organisatie en op maatregelen, zoals spreiding van het werkaanbod, aanpassen van het tempo of de kwaliteit, en in- en uitbesteden. De verschillen tussen grote en kleine bedrijven in de toepassing van arbeidsflexibiliteit zijn wel significant (zie figuur 3.3). In de middelgrote bedrijven wordt het meeste gebruik gemaakt van overwerk en de inzet van flexibele contracten. In de grootste bedrijven wordt relatief vaker gebruik gemaakt van brede inzetbaarheid en flexibele werktijden. Overigens staan de flexibele contracten in de grote bedrijven op nummer 1. De kleinste bedrijven passen alle maatregelen minder vaak toe.

Figuur 3.3 · Verschillen tussen grootteklassen in de toepassing van flexibele arbeid
(% bedrijven dat maatregel in 2007 toepast)

■ ■ Kortom: *Op de vraag welke flexibiliteitsmaatregelen bedrijven toepassen en hoe flexibel Nederland is kunnen we een kort antwoord geven: bedrijven passen een heel pallet aan flexibiliteitsmaatregelen toe, maar de nadruk ligt toch vooral op arbeidsflexibiliteit. Er is zeker ruimte voor verbetering in de mix aan maatregelen, met name in de toename van flexibiliteit van proces en netwerk.*

3.2 IS ER SPRAKE VAN EEN SAMENHANGENDE BEDRIJFSSTRATEGIE GERICHT OP FLEXIBILITEIT?

Statistische samenhang tussen flexibiliteitsmaatregelen
Om de vraag te beantwoorden of er nu sprake is van een samenhangende bedrijfsstrategie gericht op flexibiliteit hebben we verschillende gegevens tot onze beschikking.
Zo hebben we allereerst in de data onderzocht of er een statistische samenhang te vinden is tussen de verschillende maatregelen (correlaties, factoranalyses en schaalconstructies).

Op basis van deze analyses kunnen we vier typen maatregelen onderscheiden:

1. Nederlandse bedrijven maken in de eerste plaats gebruik van de *flexibiliteit van het personeel* om veranderingen in de markt op te vangen. Ze doen een beroep op een flexibele houding van het personeel, op overwerk, maken gebruik van flexibele contracten (waaronder uitzendwerk), van flexibele werktijden en deeltijdarbeid om variatie in het werkaanbod op te vangen. Bij dit type maatregelen ligt de nadruk op kwantitatieve personele flexibiliteit. Deze maatregelen lijken vrij breed te worden benut. Er kan hierbij zowel sprake zijn van eigen als ingehuurd personeel.
2. Een tweede manier om de flexibiliteitsbehoefte op te vangen is *flexibiliteit in proces en organisatie*. Daarbij gaat het om het creëren van flexibele werkplekken die het mogelijk maken om werknemers breed in te zetten, om het creëren van een flexibel productie- of dienstverleningsproces en het slim omgaan met voorraden en het spreiden van het werkaanbod (nee zeggen hoort niet in dit type). Er is zeker ruimte voor meer aandacht voor dit type maatregelen. Het breed inzetten van het eigen personeel op taken en functies hoort dus bij dit type maatregelen.
3. Een derde – nog minder toegepaste – vorm van flexibiliteit is *flexibiliteit in netwerk en markt*. Bij deze vorm van flexibiliteit hanteren bedrijven twee middelen om pieken op te vangen: ofwel ze zeggen nee tegen klanten, ofwel ze nemen het werk wel aan maar besteden het uit aan derden. Bij dalen in het werk nemen ze juist werk aan van derden. Een van de maatregelen die wij aanvankelijk onder marktbewerking hadden geplaatst, blijkt dus beter te passen bij het hebben van een flexibel netwerk. Ook spreiden van het werkaanbod past in dit type maatregelen (deze maatregel past dus in twee typen).
4. Naast deze maatregelen passen bedrijven ook maatregelen toe om de flexibiliteitsbehoefte op te vangen die we als *niet flexibel* kunnen bestempelen: men past het werktempo of de levertijden aan of men past de kwaliteit van het werk aan. Vooral tempo of levertijden worden veelvuldig aangepast.

Uit de analyses komt naar voren dat er sprake is van deze vier typen maatregelen. Het is echter niet zo dat bedrijven die voor het ene type kiezen niet ook het andere type maatregelen toepassen. Om een deel van deze diversiteit te laten zien enkele voorbeelden van maatregelen die nu juist wel of niet vaak samen worden toegepast (naast de hierboven genoemde vier typen):

- Bedrijven die maatregelen treffen die gericht zijn op de flexibiliteit van proces en organisatie zeggen minder vaak nee. Dit geeft aan dat zij meer strategisch met flexibiliteit omgaan.

- Het hebben van een flexibel proces kan ook goed samengaan met het inschakelen van een netwerk (in- en uitbesteden) én met flexibiliteit van het eigen personeel.
- Bedrijven die flexibele contracten gebruiken, passen minder vaak de kwaliteit of de levertijd aan. Dit wijst er op dat zij dus voldoende flexibel zijn om niet naar deze noodmaatregelen te grijpen. Dit geldt deels ook voor bedrijven die werk kunnen uitbesteden: zij hoeven minder vaak het werktempo aan te passen en kunnen zich dus beter aan de gewenste levertijden houden. Voor alle overige flexibiliteitsmaatregelen geldt dat deze heel goed samen kunnen gaan met het aanpassen van het werktempo.
- Ook overwerk is zo'n maatregel die vrijwel met alle andere maatregelen samen kan worden toegepast, met uitzondering van voorraadbeheer.
- Gebruik maken van werknemers met een flexibel contract kan heel goed samengaan met de flexibiliteit van het eigen personeel.

De bedrijfspraktijk blijkt dusdanig divers en willekeurig in de combinatie van flexibiliteitsmaatregelen, dat we de vier genoemde typen niet als één maat kunnen gebruiken in het verdere onderzoek. We kunnen er bijvoorbeeld geen betrouwbare schalen van maken. In de vervolganalyses blijven we daarom steeds de afzonderlijke maatregelen bespreken.

Tevredenheid met de eigen mix aan maatregelen

Een andere manier om te kijken naar de vraag of er nu sprake is van een samenhangende bedrijfsstrategie is te luisteren naar de mate waarin de respondenten zelf van mening zijn dat ze er in slagen om de flexibiliteitsbehoefte op te vangen. We hebben de respondenten gevraagd in hoeverre ze tevreden zijn met de combinatie van getroffen maatregelen. Uit de cijfers blijkt dat slechts een relatief klein gedeelte van de bedrijven zeer tevreden is: in totaal 47% van de bedrijven. De grootste groep bedrijven is slechts enigszins tevreden.

Vooral de kleinere bedrijven zijn vaker tevreden met hun flexibiliteit dan de beide andere groepen, terwijl zij alle maatregelen minder toepassen (zie figuur 3.4). Van de 100+ en 200+ bedrijven is maar 32% resp. 34% zeer tevreden met de eigen flexibiliteitsmaatregelen en 60% resp. 64% slechts enigszins tevreden. Dit betekent dat er duidelijk verbetering mogelijk is in de flexibiliteitsmaatregelen van bedrijven.

Kleine bedrijven zijn meer tevreden, terwijl ze minder maatregelen toepassen. Dit lijkt kenmerkend voor een deel van de flexibiliteitsmaatregelen. 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

Voor alle overige flexibiliteitsmaatregelen (inclusief het inzetten van uitzendarbeid) geldt dat er geen verband is met de tevredenheid of ontevredenheid over de totale mix aan maatregelen.

Figuur 3.4 · Tevredenheid met de mate waarin al deze maatregelen samen de behoefte aan flexibiliteit opvangen

We zien dus dat bedrijven eerder tevreden zijn als ze bepaalde maatregelen minder toe (hoeven te) passen. Zo kunnen we deze specifieke maatregelen wellicht als 'noodmaatregelen' typeren die bedrijven liever niet treffen.

Welke flexibiliteitsmaatregelen helpen het beste?

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

1. Flexibele houding of brede inzetbaarheid vaste personeel: 81%
2. Flexibele werktijden, overwerk en deeltijdarbeid: 64%
3. Inzet uitzendkrachten, gedetacheerden: 41%
4. Inzet overige flexibele contracten: 41%
5. Flexibiliteit in proces of werken met voorraden: 30%
6. Aannemen en uitbesteden van werk: 25%
7. Beïnvloeden van de vraag: 21%.

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

Omdat we in dit onderzoek uiteraard in het bijzonder geïnteresseerd zijn in de inzet van uitzendarbeid, hebben we hier afzonderlijk naar gevraagd. Het volgende hoofdstuk richt zich meer in het bijzonder op uitzendarbeid, maar hier laten we alvast zien in hoeverre bedrijven die wel of geen gebruik maken van uitzendarbeid van elkaar verschillen in de mate waarin ze vinden dat bepaalde maatregelen helpen (zie tabel 3.1).

TABEL 3.1. Welke maatregelen helpen u het meest (% 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 %

Duidelijk is dat bedrijven die uitzendkrachten inzetten over het algemeen zeer tevreden zijn met de bijdrage van deze maatregel aan de eigen flexibiliteit. 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, echter, geloven ook niet dat dit voor hen een goede maatregel is.

Het ziet er in het algemeen naar uit dat bedrijven nog onvoldoende idee hebben van het nut van maatregelen, waar ze zelf geen ervaring mee hebben. Ervaringen delen met andere bedrijven, die dergelijke maatregelen wel toepassen zou kunnen helpen bij het vinden van een betere mix aan flexibiliteitsmaatregelen.

■ ■ Kortom: *De vraag of er nu sprake is van een samenhangende bedrijfsstrategie gericht op flexibiliteit moeten we vooralsnog ontkennend beantwoorden. Er is slechts beperkt sprake van samenhang tussen de maatregelen en bedrijven zijn zelf maar matig tevreden met hun eigen mix aan maatregelen. Kleinere bedrijven zijn meer tevreden, terwijl ze minder maatregelen toepassen. Daarbij is men meer tevreden met de maatregelen die men kent en is er weinig geloof in het nut van niet getroffen maatregelen. Bovendien ziet men een deel van de getroffen maatregelen als noodmaatregelen.*

Op basis van deze gegevens kunnen we constateren dat er nog veel ruimte is om de flexibiliteitsstrategie te optimaliseren, waarbij niet alleen gekeken moet worden naar welke maatregelen men toepast, maar ook naar hoeveel maatregelen. Daarbij kan het nuttig zijn om ook buiten de muren van de eigen organisatie te kijken naar maatregelen die andere bedrijven toepassen.

Bedrijven die uitzendkrachten inzetten zijn over het algemeen zeer tevreden met de bijdrage van deze maatregel aan de eigen flexibiliteit. Volgens bedrijven die uitzendkrachten inzetten werkt de flexibele houding en de brede inzetbaarheid van het vaste personeel (74%) en het inzetten van uit-

zendkrachten (of flexibele contracten) (68%) 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 vaste krachten (84%) en flexibele werktijden (68%).
Op basis hiervan kunnen we constateren dat het voor uitzendorganisaties nuttig kan zijn aandacht te besteden aan de beeldvorming bij niet gebruikers van uitzendarbeid.

3.3 ZIJN ER SECTORVERSCHILLEN IN DE HUIDIGE FLEXIBILITEITSSTRATEGIE?

De sectoren verschillen aanzienlijk in de mate van flexibiliteit én de mix aan maatregelen die ze toepassen. We bespreken achtereenvolgens de vier typen maatregelen.

Flexibiliteit van het personeel (flexibele houding, overwerk, flexibele contracten, flexibele werktijden en deeltijdarbeid) (zie figuur 3.5).

- alle sectoren doen een groot beroep op de flexibele houding van het personeel (de bouw en de industrie nog het minst, maar nog steeds driekwart van de bedrijven);
- bij overheid maken relatief weinig bedrijven gebruik van overwerk (minder dan de helft);
- flexibele contracten worden overal ingezet, maar het meest in zorg en welzijn (>80%);
- flexibele werktijden worden het meest toegepast in de horeca, de overige dienstverlening en zorg en welzijn (meer dan driekwart);
- deeltijdarbeid aansluitend bij het werkaanbod komt nu juist vrijwel niet voor in zorg en welzijn (21%) en vrij veel in industrie en bouw (ongeveer driekwart); ook in financiële sector veel (ongeveer tweederde). Dat dit in de zorg en welzijn niet voorkomt, terwijl deeltijdarbeid in deze sector veel voorkomt is opmerkelijk: kennelijk past deze sector deeltijdarbeid vooral vanuit werknemersperspectief toe en niet vanuit bedrijfsperspectief.

Flexibiliteit van proces en organisatie (flexibele werkplekken, flexibel proces, voorraadbeheer en spreiden van werkaanbod) (zie figuur 3.6):

- flexibele werkplekken die het mogelijk maken om werknemers breed in te zetten worden het meest toegepast in de handel (meer dan driekwart van de bedrijven) en het minst in de transportsector (ongeveer de helft);
- een flexibel productie/dienstverleningsproces komt het meest voor in de industrie en de horeca (bijna tweederde van de bedrijven) en het minst in de financiële sector en bij overheid en onderwijs (overigens nog steeds meer dan 40%);
- 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 (ongeveer een derde van de bedrijven); vrij weinig gebeurt dit in de zorg (iets meer dan 10%).

Flexibiliteit in netwerk en markt (uitbesteden, inbesteden, nee zeggen) (zie figuur 3.7):

- bouw en overige 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%);
- uitbesteden van werk om variatie in het werkaanbod op te vangen komt in 80% van de bouwbedrijven voor, in 60% van de industriële bedrijven en 55% van de transportbedrijven; dit gebeurt vrij weinig in horeca, financiële sector (minder dan 20%);
- aannemen van werk van derden om dezelfde reden komt in iets meer dan de helft van de bouw en transportbedrijven voor; en vrijwel niet in financiële sector en horeca (rond de 10%).

Niet flexibel (aanpassen van kwaliteit of tempo aanpassen) (zie figuur 3.7):

- zorg en welzijn en transportsector passen vaker dan andere sectoren de kwaliteit aan (ongeveer een derde van de bedrijven);
- in de overige dienstverlening past men vaker het tempo aan (bijna tweederde van de bedrijven).

Figuur 3.5 · Flexibiliteit van het personeel naar sector

Figuur 3.6 · Flexibiliteit van proces en organisatie naar sector

Figuur 3.7 · Flexibiliteit in netwerk en markt en overige maatregelen

■ ■ Kortom: *Er zijn zoals te verwachten uiteraard grote verschillen tussen de sectoren in de toepassing van specifieke flexibiliteitsmaatregelen. Wel 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.*

3.4 WELKE MACRO- EN MICROFACTOREN ZIJN VAN INVLOED OP DE TOEPASSING VAN DE VERSCHILLENDE VORMEN VAN FLEXIBELE ARBEID (flexibele contracten, werktijden en brede inzetbaarheid)

Bedrijven passen dus vormen van interne en externe personele flexibiliteit door elkaar heen toe. Eén van de achterliggende vragen voor het onderzoek was of nu duidelijk andere mechanismen een rol spelen bij het organiseren van interne flexibiliteit dan bij externe flexibiliteit. In ons onderzoeksmodel hebben we een hele reeks factoren benoemd die een rol zouden kunnen spelen bij de 'keuze' voor bepaalde vormen van flexibele arbeid. Zo hebben we bedrijfsexterne factoren opgenomen in de analyses, vooral de ontwikkelingen op de markt en de arbeidsmarkt. Daarnaast is het bedrijfsprofiel bestudeerd, denk aan de marktstrategie en de HR-strategie, maar ook aan de inwerktijd, de bedrijfsomvang of het bedrijfsbeleid ten aanzien van uitzendarbeid. Het derde blok uit het onderzoeksmodel, de mogelijke rol van de uitzendbranche, is vooral relevant voor de keuze tussen verschillende typen flexibele contracten. Dit bespreken we in het volgende hoofdstuk. Om na te gaan welke relatie er bestaat tussen de afzonderlijke factoren en de verschillende maatregelen op het terrein van arbeidsflexibiliteit, hebben we aanvullende analyses uitgevoerd (regressieanalyses). Figuur 3.8 laat de factoren zien die een rol blijken te spelen. In tabel 3.2 staan de resultaten van deze analyses in woorden beschreven. Alleen de significante relaties staan benoemd.

Figuur 3.8 · Macro- en microfactoren die een rol spelen bij de flexibele inzet van arbeid

Micro- en macrofactoren

Flexibiliteitbehoefte vanuit markt:
- gevoelig voor economische conjunctuur
- verstoringen in het werk
- variatie in producten/diensten
- variatie in omvang gedurende jaar

Flexibiliteitbehoefte vanuit arbeidsmarkt
- moeilijk vervulbare vacatures
- nieuw personeel wil vast contract
- nieuw personeel wil deeltijd
- nieuw personeel is bereid tot flexibele werktijden

- inwerktijd, opleidingsniveau
- bedrijfsomvang, groei personeelsbestand
- hr strategie gericht op beheersing personele kosten
- beleid t.a.v. uitzendarbeid

Huidige flexibiliteitstrategie
Flexibele arbeid

Brede inzetbaarheid

Overwerk

Flexibele werktijden

Flexibele contracten

TABEL 3.2 Relatie tussen de verschillende macro- en microfactoren en de verschillende maatregelen op het terrein van arbeidsflexibiliteit.

MAATREGEL	BEDRIJFSEXTERNE FACTOREN	BEDRIJFSPROFIEL
Brede inzetbaarheid	– veel verstoringen in het werk – veel omschakelen door variatie in producten/diensten – geen moeilijk vervulbare vacatures – nieuw personeel wil in deeltijd werken – nieuw personeel is bereid tot flexibele werktijden	– HR-strategie gericht op beheersing personele kosten – laag opleidingsniveau
Overwerk	– variatie in het werkaanbod over het jaar – totale vraag wordt kleiner – moeite met vervullen vacatures – nieuw personeel wil vast contract – nieuw personeel wil geen deeltijdcontract – nieuw personeel is bereid tot flexibele werktijden	– laag opleidingsniveau – grotere bedrijven – afnemend personeelsbestand
Flexibele werktijden	– variatie in werkaanbod over het jaar – vaak omschakelen door variatie in producten en diensten – nieuw personeel wil deeltijd – nieuw personeel is bereid tot flexibele werktijden	– Grote bedrijven
Flexibele contracten	– bedrijf is gevoelig voor economische conjunctuur – bedrijf hoeft niet om te schakelen door variatie in producten en diensten – nieuw personeel is bereid tot werken op flexibele werktijden	– Korte inwerktijd – Er is een beleid t.a.v. uitzendarbeid

We zien een aantal vrij klassieke factoren benoemd:

- In de eerste plaats het type flexibiliteitsbehoefte 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, zoals te verwachten, een rol bij het inzetten van flexibele contracten.
- Daarnaast speelt de arbeidsmarkt een rol. Zo zien we dat overwerk vooral wordt 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 zien we bij alle vormen van arbeidsflexi-

biliteit dat de bereidheid van het personeel tot flexibele werktijden aanwezig lijkt.

- Het bedrijfsprofiel voegt hier weinig aan toe. De 'voorkeur' voor bepaalde typen arbeidsflexibiliteit hangen samen met inwerktijd en opleidingsniveau: flexibele contracten worden vooral ingezet bij een korte inwerktijd. Onverwacht zien we dat brede inzetbaarheid en overwerk vooral wordt toegepast in bedrijven met een relatief laag gemiddeld opleidingsniveau. Voor overwerk kunnen we dit wellicht verklaren als het vooral om betaald overwerk gaat: voor werknemers in lagere functieschalen is het interessanter om meer over te werken. Er is weinig tot geen relatie tussen de verschillende vormen van arbeidsflexibiliteit en het personeelsbeleid of de marktstrategie van een bedrijf.
- Opmerkelijk genoeg speelt de noodzaak tot het beheersen van de personele kosten wel een rol bij het stimuleren van brede inzetbaarheid van het personeel en niet bij het inzetten van flexibele contracten. Een van onze veronderstellingen was dat dit juist vooral een rol zou spelen bij de inzet van flexibele contracten en dat bedrijven die meer aandacht hebben voor brede inzetbaarheid juist eerder gericht zouden zijn op ontwikkeling van personeel. Ook dit laatste verband zien we niet. In het volgende hoofdstuk komen we hier nog een keer op terug, waar we kijken naar de verschillen tussen de verschillende typen flexibele contracten.

■ ■ Kortom: *De resultaten van de analyses ondersteunen de veronderstelling dat het flexibiliteitsbeleid van de bedrijven vooral reactief (op de markt en arbeidsmarkt gericht) is en weinig proactief als onderdeel van het algemene bedrijfsbeleid. Er is 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 onderhoud als personeel levert voor onder meer reprodiensten was op zoek naar manieren om de kosten te beperken: in de operatie door efficiënter werken en door nieuwe manieren van aansturing van personeel. Daarvoor is het contract met de uitzendonderneming uitgebouwd tot een meer strategische relatie. In de aanloop tot dit nieuwe contract is nauw contact over de gewenste samenwerking en is onder meer een quick scan uitgevoerd door TNO om verbetermogelijkheden boven tafel te halen.

Deze strategische relatie betekent dat inlener en uitzender structureel en projectmatig samenwerken aan de verbetering van de processen. Zo verzorgt de uitzender structureel werkaanbod analyses en arbeidsmarktanalyses. De inlener op haar beurt is genoodzaakt om voor de locaties een betere jaarplanning te realiseren en inzicht te bieden in de flexbehoefte. Een verbeterd automatiseringssysteem zorgt niet alleen voor een efficiënter inleen- en factureringsproces, maar biedt tevens een goed totaaloverzicht van de flexbehoefte en levert managementrapportages op basis waarvan gezamenlijke nieuwe acties worden ondernomen. Voor de flexibele werknemers is een retentieplan opgesteld. Tevens is er een scholingstraject opgezet voor functies waaraan veel behoefte is.

Voor de inlener levert deze strategische samenwerking kostenbesparing en grotere efficiency op in het proces van het inhuren van flexibele werknemers. Er is sprake van een betere en snellere vervulling van vacatures. Het werk op en tussen de locaties wordt beter gepland en men beschikt over meer adequate en up-to-date management informatie over zowel werkaanbod als arbeidsmarkt, op basis waarvan samen continu gewerkt kan worden aan verbetering van de kwaliteit en de efficiency.
Voor het flexibele personeel betekent deze nieuwe manier van werken meer persoonlijke aandacht en loopbaanbegeleiding. Er is meer aandacht voor scholing. Het verzuim en verloop onder flexkrachten is lager en de verblijfsduur langer.

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

Een logistiek bedrijf wil de focus en energie vooral richten op wat ze ziet als haar kerntaak, namelijk regisseur 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), wil ze laten uitvoeren door partners die hier deskundig op zijn. Zo zocht 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% in zitten.
Het doel van deze BV is het ontwikkelen en managen van het personeel in een pool. In de eerste 26 weken heeft het personeel een uitzendcontract, daarna een contract bij de BV, volgens de CAO van de inlener. De inlener fungeert als afnemer van de pool en voorziet in trainingsplekken voor learning op the job.

Het resultaat van deze samenwerking is voor de inlener dat deze haar markt verder heeft kunnen vergroten door het focussen op de regietaak. Voor het werk in de betreffende locatie betekent de samenwerking dat de personele planning beter, efficiënter en flexibeler wordt georganiseerd. De productiviteit en kwaliteit van het werk is 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, beter ontwikkelmogelijkheden, een sterkere arbeidsmarktpositie en een betere garantie op continuïteit van werk.

4 Inzet van flexibele contracten in het algemeen en uitzendarbeid in het bijzonder

In het vorige hoofdstuk is duidelijk geworden dat bedrijven vooral een beroep doen op de flexibiliteit van het (interne en externe) personeel als het gaat om het opvangen van de flexibiliteitsbehoefte.

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de inzet van flexibele contracten in het algemeen en uitzendarbeid in het bijzonder. Dit om de vraag te beantwoorden welke rol uitzendarbeid speelt bij de flexibiliteit van het bedrijf. Daarom besteden we in dit hoofdstuk ook aandacht aan de rol die uitzendondernemingen spelen in de ogen van de inleners. In dit hoofdstuk worden de volgende vragen beantwoord:

- Wat is de verhouding tussen de verschillende typen flexibele contracten (tijdelijke contracten, uitzendcontracten, overige flexwerkers)?
- Welke macro- en microfactoren zijn van invloed op de toepassing van de verschillende typen flexibele contracten?
- Welke positie heeft uitzendarbeid binnen de flexibiliteitsstrategie (omvang, inleenmotieven en relatie met uitzendbureau)?
- Hoe tevreden zijn inleners met de inzet van uitzendarbeid?

Figuur 4.1 · Globaal onderzoeksmodel, hoofdstuk 4

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

Uit de gegevens in het vorige hoofdstuk komt naar voren dat 74% van de bedrijven gebruik maakt van werknemers met een flexibel contract. We hebben de bedrijven ook schattingen laten maken van het volume flexibele werknemers binnen hun organisatie. In totaal bedraagt de flexibele schil van de geïnterviewde bedrijven (per 1-7-2007) 20% van hun totale personeelsbestand.

Het grootste deel van deze flexibele schil wordt ingevuld met tijdelijke contracten: ca. 12% van het personeelsbestand (zie figuur 4.2). Het kleinste deel wordt ingevuld met uitzendkrachten: ca. 4% van het personeelsbestand. De rest bestaat uit overige flexibele werknemers, zoals oproepkrachten, zzp-ers e.d.

De kleine, middelgrote en grote bedrijven variëren in de omvang van hun flexibele schil: deze schil bedraagt ongeveer 20% voor de kleine bedrijven, 24% voor de middelgrote bedrijven en 23% voor de grotere bedrijven (zie figuur 4.3). Dit verschil in omvang van de flexibele schil komt vooral door het verschil in de inzet van uitzendkrachten: respectievelijk ongeveer 4%, 8% en 7% uitzendkrachten.

Ook tussen de sectoren varieert zowel de omvang als de invulling van de flexibele schil (zie figuur 4.4). Hier is het verschil in totale omvang van de schil echter niet toe te wijzen aan verschillen in

Figuur 4.2 · Verhouding tussen verschillende contracten (2007)

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

Figuur 4.4 · Verhouding tussen de verschillende typen contracten per bedrijf naar sector (1-7-2007)

inzet van uitzendkrachten: alleen de dienstverlening en de sector zorg en welzijn wijken significant naar beneden af in inzet van uitzendkrachten.
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.

■ ■ Kortom: *In de bedrijven uit de steekproef had een vijfde van het aanwezige personeelsbestand per juli 2007 een flexibel contract. Het gaat hierbij overwegend om tijdelijke dienstverbanden bij het bedrijf zelf (12% van het totale personeelsbestand). De overige flexibele contracten worden ongeveer gelijk verdeeld tussen uitzend- en of detacheringcontracten en overige flexibele contracten (zoals oproepcontracten, zzp-ers e.d.).*

4.2 WELKE MACRO- EN MICROFACTOREN ZIJN VAN INVLOED OP DE TOEPASSING VAN DE VERSCHILLENDE TYPEN FLEXIBELE CONTRACTEN?

Een interessante vraag voor de uitzendbranche is of er andere mechanismen een rol spelen bij de keuze voor uitzendarbeid dan bij de keuze voor andere typen flexibele contracten. Daarom hebben we ook hier analyses uitgevoerd, waarbij de macro- en microfactoren in verband worden gebracht met de verschillende flexibele contracten.

Hier besteden we, naast de bedrijfsexterne factoren en het bedrijfsprofiel, ook aandacht aan de relatie met het uitzendbureau (regressieanalyses). We hebben per blok van factoren (bedrijfsexterne factoren, bedrijfsprofiel en rol uitzendbureau) onderzocht wat het meest doorslaggevend is. Figuur 4.5 laat de factoren zien die een rol spelen. Tabel 4.1 geeft in woorden de resultaten van de regressieanalyses weer. Alleen significante relaties staan benoemd.

Figuur 4.5 · Macro- en microfactoren die een rol spelen bij de inzet van flexibele contracten

Micro- en macrofactoren

Bedrijfsexterne factoren

Flexibiliteitbehoefte vanuit de markt:
- gevoeligheid voor economische conjunctuur
- (afwezigheid) van verstoringen
- variatie van werkaanbod over jaar

Flexibiliteitbehoefte vanuit de arbeidsmarkt:
- nieuw personeel wil (geen) vast contract
- nieuw personeel wil (geen) deeltijd
- nieuw personeel is bereid tot flexibele werktijden

Bedrijfsprofiel
- inwerktijd, opleidingsniveau
- afname personeelsbestand
- hr strategie gericht op beheersing personele kosten
- hr strategie gericht op personele ontwikkeling
- marktstrategie gericht op klanttevredenheid

Rol uitzendbranche
- In house
- Mantelovereenkomst
- Overleg met uitzendbureau
- Tevredenheid met relatie

Huidige flexibiliteitstrategie

Inzet tijdelijke contracten

Inzet overige flexibele krachten

Inzet uitzendkrachten

Verblijfsduur uitzendkrachten

TABEL 4.1 Relatie tussen de verschillende vormen van flexibele contracten en de diverse macro- en microfactoren

TYPE CONTRACT	BEDRIJFSEXTERNE FACTOREN	BEDRIJFSPROFIEL	ROL UITZENDBUREAU
Inzet van tijdelijke contacten	– gevoeligheid voor economische conjunctuur – nieuw personeel hecht niet zo aan vast contract – nieuw personeel wil wel in deeltijd werken – nieuw personeel is bereid tot flexibele werktijden	– HR-strategie is gericht op beheersing van personele kosten – men voorziet een afname van het personeelsbestand binnen 2 jaar	– er is geen mantelovereenkomst met uitzendbureau – er is geen overleg met uitzendbureau over kwaliteit van dienstverlening
Inzet van overige flexibele contracten	– afwezigheid van verstoringen in het werk – grote variatie van het werkaanbod over het jaar – nieuw personeel hecht niet zo aan vast contract – nieuw personeel wil wel in deeltijd werken – nieuw personeel is bereid tot flexibele werktijden	– relatief lange inwerktijd	– ontevredenheid met relatie met contactpersoon uitzendbureau – tevreden met meedenken van uitzendbureau met wensen bedrijf
Inzet van uitzendkrachten, gedetacheerden	– grote variatie van het werkaanbod over het jaar – nieuw personeel wil niet in deeltijd werken	– laag vereist vooropleidingsniveau – aanwezigheid van een beleid tav uitzendarbeid	– in house situatie van uitzendbureau
Verblijfsduur uitzendkrachten	– gevoeligheid bedrijf voor economische conjunctuur – nieuw personeel wil niet in deeltijd werken	– marktstrategie niet gericht op klanttevredenheid – HR-strategie gericht op investeren in ontwikkeling van personeel – relatief lange inwerktijd	– in house situatie – regelmatig overleg met het uitzendbureau over de inzet van uitzendkrachten – hoog rapportcijfer voor goede bereikbaarheid van het uitzendbureau – hoog rapportcijfer voor professionele kwaliteit uitzendpersoneel

We zien een aantal factoren die een rol spelen bij de 'voorkeur' van een bedrijf voor uitzendarbeid of andere typen flexibele contracten.

- Opmerkelijk genoeg zien we dat de gevoeligheid voor de economische conjunctuur alleen een rol speelt bij het inzetten van tijdelijke contracten en bij de verblijfsduur van uitzendkrachten. Andere marktfactoren spelen geen rol bij de keuze voor tijdelijke contracten. Wel zien we dat bij een grote variatie van het werkaanbod over het jaar heen, men vooral een beroep doet op uitzendkrachten of overige flexkrachten.
- Ook spelen arbeidsmarktfactoren een rol: indien (nieuw te werven) personeel niet in deeltijd wenst te werken richt men zich tot de uitzenders. Blijkbaar zoekt men voor eigen flexkrachten onder meer deeltijders of werknemers die anderszins bereid zijn tot flexibele werktijden (denk aan oproepkrachten). Daarnaast zien we dat bedrijven die veel tijdelijke dienstverbanden inzetten personeel aanspreekt dat in de ogen van de managers niet zo hecht aan een vast contract.
- Als onderscheid tussen het inzetten van uitzendkrachten versus overige flexkrachten zien we in het algemeen het opleidingsniveau of de inwerktijd. Bij een langere inwerktijd kiest men eerder voor overige flexibele contracten. Hoewel het ook interessant is om te zien dat men dan ook een langere verblijfsduur van uitzendkrachten weet te realiseren.
- 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 die een focus hebben 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.
- We zien dat bedrijven die een langere verblijfsduur van uitzendkrachten weten te realiseren vaker overleg hebben met het uitzendbureau dan bedrijven met een kortere verblijfsduur. Ze geven ook hoge rapportcijfers voor bereikbaarheid en professionaliteit. Ook blijken ondernemingen met een in house uitzendbureau meer en langer uitzendkrachten in te zetten.

■ ■ Kortom: *We zien een aantal klassieke factoren een rol spelen bij de inzet van flexibele contracten, waarbij vooral de arbeidsmarkt van belang lijkt voor de keuze van het type contract. Men lijkt vooral een beroep te doen 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, waar flexibiliteit geen probleem is zet men tijdelijke en overige flexkrachten in. Gevoeligheid voor de economische conjunctuur lijkt geen rol te spelen bij de inzet van uitzendkrachten, maar wel bij de verblijfsduur van de 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.*

4.3 WELKE POSITIE HEEFT UITZENDARBEID BINNEN DE FLEXIBILITEITSSTRATEGIE (omvang, inleenmotieven en relatie met uitzendbureau)?

In deze paragraaf beschrijven we de inzet van uitzendarbeid binnen de bedrijven en de relatie met het uitzendbureau.

Inzet van uitzendarbeid

We weten niet alleen het volume uitzendarbeid dat bedrijven in huis hebben, we hebben ook gegevens over het percentage bedrijven dat met uitzendkrachten werkt en over de gemiddelde verblijfsduur van uitzendkrachten.

We hebben al gezien dat de middelgrote bedrijven net iets meer uitzendkrachten in huis hebben (7,8%) dan de grote bedrijven (6,9%) en de kleine bedrijven aanzienlijk minder (3,9%).

De spreiding van uitzendarbeid over de bedrijven is het grootst onder de grote bedrijven (93% van de 200+ bedrijven heeft in de afgelopen 2 jaar gebruik gemaakt van uitzendarbeid, tegenover 84% van de bedrijven in de grootteklasse 100-199 werknemers). Niet alleen het volume uitzendarbeid per bedrijf is het kleinst in de kleinste bedrijven, ook de verspreiding is het laagst (61% van de 100-bedrijven heeft gebruik gemaakt van uitzendkrachten).

Wat betreft de verblijfsduur geeft driekwart van de bedrijven aan dat deze overwegend onder de 6 maanden zit. Hierbij is weinig verschil tussen kleine en grote bedrijven. Bij de 200+ bedrijven komt de verblijfsduur minder dan een week iets minder voor dan in de overige grootteklassen en de verblijfsduur van 3-6 maanden iets meer.

Kijken we naar de verschillen tussen sectoren dan vallen de volgende zaken op:

- In de horeca en zorg en welzijn blijft 20-25% korter dan een week!
- In zorg en welzijn blijft 58% korter dan een maand!
- In de bouw en de financiële sector blijft 41% 3-6 maanden.
- Bij onderwijs en overheid blijft meer dan de helft zelfs 3-9 maanden.

Inleenmotieven

Voor het inzetten van uitzendkrachten gelden nog altijd de klassieke inleenmotieven (zie tabel 4.1): het opvangen van piek en ziek. Het daaropvolgende motief is het werven van nieuw personeel. Iets minder dan een derde van de bedrijven noemt verder als motief het inhuren van specifieke expertise. Bij de motieven om geen uitzendkrachten in te zetten speelt vooral het feit dat men dit niet nodig acht omdat het eigen personeel voldoende flexibel is. De veronderstelling dat uitzendkrachten te duur zijn of onvoldoende kwaliteit leveren speelt voor iets meer dan een derde van de bedrijven die geen uitzendkrachten inzetten.

Aard van de samenwerkingsrelatie

In iets minder dan de helft van alle bedrijven is sprake van een beleid als het gaat om de inzet van uitzendarbeid (46%). Indien er sprake is van een beleid wordt dit in driekwart van de gevallen op het niveau van de centrale directie geformuleerd.

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

Bedrijven nemen overwegend diensten af van meerdere uitzendbureaus, tot een maximum van maar liefst 50 bureaus. De overgrote meerderheid (90%) van de bedrijven 'beperkt' zich tot maximaal 5 bureaus. In iets meer dan een kwart van de situaties (29%) is sprake van een exclusieve relatie met slechts 1 bureau.
Gemiddeld worden er van 3 uitzendbureaus uitzendkrachten/gedetacheerden betrokken. Grote bedrijven doen met meer uitzendbureaus zaken dan kleine bedrijven.

In slechts 7% van de gevallen is er sprake van een in house situatie, overwegend met één uitzendbureau, maar in 1% van de gevallen is er sprake van een in house situatie van meerdere bureaus.
Indien er sprake is van meerdere bureaus (slechts 7 respondenten) is dat overwegend voor dezelfde functiegroepen.
Het aantal bedrijven waar een uitzend- of detacheringbureau in huis zit is dus zeer beperkt, er zijn kleine verschillen tussen kleine en grotere bedrijven: de kleinste bedrijven hebben uiteraard minder vaak een uitzendbureau in house. Bij de kleine bedrijven is dit slechts 5%, in de middelgrote bedrijven 9% en in de grote bedrijven bij 10%.

In minder dan de helft van de bedrijven is sprake van een mantelovereenkomst met één of meerdere bureaus. Vooral de grote bedrijven hebben vaak een mantelovereenkomst met meerdere bureaus (42% van de 200+ bedrijven). In de 100- bedrijven is veel minder vaak sprake van een mantelovereenkomst.

Waarover maakt men afspraken met het uitzend en/of detacheringbureau?
Als er afspraken zijn gemaakt gaan deze vooral over:
- de prijs,
- de kwaliteit van de dienstverlening,
- de administratieve afhandeling,
- en de snelheid van leveren.

Veel minder afspraken worden gemaakt over:
- het vervullingpercentage of
- het verzuim en/of verloop van de uitzendkrachten.

Bedrijven voeren regelmatig overleg met het bureau over de inzet van uitzendkrachten (71%) én over de kwaliteit van de dienstverlening (69%).

In de meerderheid van de bedrijven (65%) bestaan werkinstructies voor de inzet van uitzendkrachten en/of gedetacheerden.

Gebruik van overige diensten

We hebben de bedrijven gevraagd of ze – naast het inhuren van personeel – nog overige diensten afnemen van uitzend- of detacheringbureaus (deze vraag is ook gesteld aan bedrijven die geen uitzendkrachten inzetten).
Slechts 10,5% van alle bedrijven neemt overige diensten af, waarbij de grootste bedrijven het meest overige diensten afnemen (24,5% van de 200+ bedrijven en 21% van de bedrijven in grootteklasse 100-199).
Bij deze overige diensten gaat het vooral om:
- payrolling, personele administratie, salarisadministratie (60% van de bedrijven die een overige dienst afnemen)
- HR-diensten zoals werving en selectie, assessments, introductie (48%)

Er is nauwelijks sprake van outsourcing (5%) of van personeelsplanning en poolmanagement (2%).
Personeelsplanning of poolmanagement komt nog het meeste voor in de grootste bedrijven (9% van de 200+ bedrijven die overige diensten afnemen).

Van de verschillen tussen de sectoren (zie figuren 4.6 en 4.7) vallen de volgende zaken op:
- in de financiële sector en de overige zakelijke dienstverlening wordt het meest gebruik gemaakt van overige diensten, in de horeca het minst;
- payrolling, het overnemen van personele of salarisadministratie gebeurt relatief het meest in overheid en onderwijs en zorg en welzijn;
- personeelsplanning of poolmanagement gebeurt relatief het meest in financiële sector;
- onderstaande figuur laat de afname van overige diensten zien voor bedrijven die wel of niet gebruik maken van uitzendkrachten. Zoals te verwachten maken bedrijven die gebruik maken van uitzendkrachten ook vaker gebruik van overige diensten, met uitzondering van de handel.

Figuur 4.6 · Het afnemen van overige diensten door bedrijven per sector

Figuur 4.7 · Welke diensten worden afgenomen (per sector)

Hoewel de groep dus maar klein is, hebben we toch geanalyseerd of bedrijven die overige diensten afnemen zich op enige wijze onderscheiden in hun relatie met het uitzendbureau. Bedrijven die overige diensten afnemen hebben vaker een mantelovereenkomst met een uitzendbureau en algemene afspraken gemaakt. Ook is er in deze bedrijven wat vaker een beleid ten aanzien van uitzendarbeid geformuleerd. Het gaat hier niet om een exclusieve relatie met één bureau, aangezien deze bedrijven

vaker zaken doen met meerdere bureaus. Bijzonder is dat bedrijven die de personeelsplanning uit handen geven wat vaker ontevreden zijn met de branche en de snelheid van leveren van uitzendkrachten, terwijl bedrijven die HR-diensten afnemen wat vaker tevreden zijn met de branche en de kwaliteit van de uitzendkrachten.

■ ■ Kortom: *De visie van bedrijven op uitzendarbeid lijkt op dit moment nog vrij traditioneel. Men schakelt de uitzendbranche vooral in voor de opvang van piek en ziek en voor de werving van nieuw personeel. Bedrijven die geen uitzendkrachten inhuren geven als voornaamste reden dat het eigen personeel flexibel genoeg is. Een minderheid denkt dat uitzendarbeid te duur is of van onvoldoende kwaliteit.*
Iets minder dan de helft van de bedrijven heeft een beleid geformuleerd ten aanzien van de inzet van uitzendkrachten. Bedrijven shoppen over het algemeen bij meerdere uitzendbureaus. Bij 5% (kleine bedrijven) tot 10% (grote bedrijven) van de bedrijven is sprake van een in house constructie. Er wordt ook nog weinig gebruik gemaakt van overige dienstverlening, zoals ondersteuning bij personele administratie, HR-diensten of personeelsplanning.

4.4 HOE TEVREDEN ZIJN INLENERS MET DE INZET VAN UITZENDARBEID?

We hebben in het algemeen gevraagd naar de tevredenheid van de respondent met de samenwerking met het uitzend- of detacheringbureau. Ongeveer een derde van de respondenten is heel tevreden. Iets meer dan de helft is redelijk tevreden. De verschillen tussen grootteklassen is niet significant.

We hebben nader onderzocht waarin de bedrijven die wel of niet tevreden zijn zich onderscheiden. In bedrijven die tevredener zijn met het uitzendbureau wordt het beleid vaker op het niveau van de direct leidinggevenden geformuleerd en worden vaker HR-diensten afgenomen. Ook is er sprake van een langere looptijd van aanwezige mantelovereenkomsten, heeft men regelmatig overleg over de inzet en kwaliteit van de uitzendkrachten en zijn er wat vaker werkinstructies aanwezig voor het inwerken van uitzendkrachten.

We hebben de respondenten ook meer specifiek gevraagd naar rapportcijfers voor diverse aspecten van de samenwerking. En we hebben gevraagd naar het belang dat men hecht aan de diverse aspecten van de dienstverlening (zie tabel 4.2).

We zijn echter ook geïnteresseerd in de extremen. Hoeveel bedrijven geven echt een onvoldoende en hoeveel een uitstekend? Daarom hebben we de variabelen verder onderverdeeld in onvoldoende (<5), voldoende (6-7) en uitstekend (>8). (Zie Figuur 4.8). Te zien is dat er vrij weinig onvoldoendes gegeven worden, alleen voor de continuïteit van de contactpersoon geeft 12% een onvoldoende. Voor de bereikbaarheid van het bureau geeft maar liefst 77% een 8 of hoger en voor de relatie met de contactpersoon 62%.

TABEL 4.2 Beoordeling en belang van dienstverlening door uitzendbureau

WELK RAPPORTCIJFER GEEFT U VOOR:	WAT IS VOOR U HET BELANGRIJKST (% IN TOP 3)
1. De bereikbaarheid van het uitzendbureau (8)	1. De professionele kwaliteit van het uitzendpersoneel (78,7%)
2. Relatie met de contactpersoon, de intercedent (7,6)	2. De snelheid van levering van het uitzendpersoneel (69,8%)
3. De administratieve afhandeling door het uitzendbureau (7,4)	3. Het meedenken over de wensen en behoeften van uw vestiging (47,4%)
4. Het verzuim en verloop bij het uitzendpersoneel (7,4)	4. De relatie met de contactpersoon, de intercedent (35,3%)
5. Het meedenken over de wensen en behoeften van uw vestiging (7,2)	5. De continuïteit van contactpersonen (23,5%)
6. De snelheid van levering van het uitzendpersoneel (7,2)	6. De administratieve afhandeling door het uitzendbureau (19,4%)
7. De continuïteit van contactpersonen (7,1)	7. De bereikbaarheid van het uitzendbureau (16,8%)
8. De professionele kwaliteit van het uitzendpersoneel (7,1)	8. Het verzuim en verloop bij het uitzendpersoneel (15,6%)

Figuur 4.8 · Rapportcijfers voor dienstverlening van uitzendbureau

Als we de volgorde waarin de verschillende aspecten worden beoordeeld vergelijken met het belang dat men hieraan hecht, zien we duidelijk twee verschillende rijtjes (zie tabel 4.2). De professionele kwaliteit, de snelheid van leveren en het meedenken met de wensen en behoeften van het bedrijf, worden als meest belangrijke aspecten gezien in de dienstverlening van het uitzendbureau. Dit zijn echter niet de aspecten die ook het hoogst scoren in de rapportcijfers.

■ ■ Kortom: *De bedrijven zijn redelijk tot zeer tevreden over de dienstverlening van de uitzenders. De meeste tevredenheid is er met de bereikbaarheid van het bureau en de relatie met de contactpersoon, gevolgd door de administratieve afhandeling en het verzuim en verloop onder uitzendkrachten. Het belangrijkst in de dienstverlening vindt men echter de kwaliteit van het uitzendpersoneel en de snelheid van leveren. Deze aspecten krijgen wel een voldoende, maar worden minder als uitstekend beoordeeld.*

SHOWCASE 7 · Flexunit in de luchtvaart

Een bedrijf in de luchtvaart onderhoud industrie heeft te maken met een grillig patroon van werkaanbod.

Dit is aanleiding om een flexunit op te zetten. Een detacheringbedrijf voor technisch personeel coördineert deze flexunit en verzorgt tevens het capaciteitsmanagement voor de inlener. In de flexunit zit personeel dat in dienst is van het detacheringbedrijf en wordt uitgeleend aan de inlener. Het inlenende bedrijf geeft een garantie op werk, maar het detacheringbedrijf plaatst haar personeel ook elders in de luchtvaart onderhoud industrie. Beide partijen zien elkaar als business partners. Het detacheringbedrijf 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 mogelijkheid 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 ongewenste uitstroom van ervaren mensen door de zuigkracht van de profitsector. Er was duidelijke behoefte aan instroom van nieuwe jonge civieltechnici.

Er is een samenwerking opgezet tussen drie partijen om hierin te voorzien. 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.

Voordeel van deze nieuwe manier van werken is dat er nieuwe mensen worden binnengehaald, die door ondersteuning van het ingenieursbureau al direct kennis en nieuwe inzichten bij de gemeente binnenbrengen. Voor de trainees is deze manier van werken zeer positief voor hun persoonlijke ontwikkeling.

5 Toekomst van flexibele arbeid

In dit hoofdstuk gaan we in op de toekomst van flexibele arbeid en de kansen en bedreigingen voor de uitzendbranche. Daarbij staan de volgende vragen centraal:

- Welke verschuivingen zien bedrijven op de korte termijn in hun flexibiliteitsstrategie (alle flexmaatregelen)?
- Welke ontwikkelingen zien bedrijven op langere termijn in de omvang van hun flexibele schil (flexibele contracten)?
- Welke macro- en microfactoren zijn van invloed op de toe- of afname van de flexibele schil?
- Wat betekenen deze ontwikkelingen voor kansen en bedreigingen voor de uitzendbranche?

Figuur 5.1 · Globaal onderzoeksmodel, hoofdstuk 5

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

Naast de vraag welke maatregelen bedrijven op dit moment toepassen, hebben we hen ook gevraagd in hoeverre ze deze maatregelen over twee jaar denken toe te passen. Zoals figuur 5.2 laat zien zal er naar verwachting op de korte termijn weinig veranderen in de flexibiliteitsstrategie van bedrijven. Van alle maatregelen hebben we gevraagd of men deze in de toekomst gelijk, meer of minder zal toepassen. Er zijn weinig verschuivingen te zien.

Dit bevestigt het ad hoc of reactieve karakter van de flexibiliteitsmaatregelen. Als bedrijven meer proactief met het verbeteren van de flexibiliteit bezig zouden zijn, dan zouden we kunnen verwachten dat ze continue verbeteringen nastreven en dus ook op korte termijn verandering voorstaan.

Figuur 5.2 · Ontwikkeling in flexibiliteitmaatregelen tussen nu en 2 jaar

Als we nu bij 10% verschuiving spreken over een grote verandering dan valt er alleen één ding op:

- in de transportsector denkt (of hoopt) men in de toekomst minder vaak nee te zullen zeggen tegen klanten.

Als we bij 5% verschuiving spreken over een lichte verschuiving dan vallen de volgende voornemens op:

- in transport en overige dienstverlening denkt men in de nabije toekomst *minder* vaak een beroep te hoeven doen op de flexibele houding van het personeel;

- in de horeca, overheid en onderwijs en zorg en welzijn denkt men in de nabije toekomst personeel *minder* vaak te laten overwerken;
- er treedt in de komende twee jaar *geen verandering* op in het toepassen van flexibele werktijden, deeltijdarbeid aansluitend bij het werkaanbod en in de inzet van flexibele contracten;
- in zorg en welzijn denkt men personeel *vaker* breed over werkplekken in te zullen zetten;
- er treedt in de komende twee jaar *geen verandering* op in het spreiden van het werkaanbod, in het inrichten van den flexibel proces en in het voorraadbeheer;
- in de transportsector en in zorg en welzijn denkt men *minder* werk uit te zullen besteden;
- in de handel denkt men *vaker* werk van derden aan te zullen nemen om variatie op te vangen;
- in de industrie en de overige dienstverlening denkt men in de nabije toekomst *minder* vaak nee te zullen zeggen tegen klanten;
- in de bouw en overheid en onderwijs denkt men *minder* de kwaliteit van product of dienst te zullen aanpassen bij pieken;
- in de industrie, horeca en transport denkt men in de nabije toekomst het tempo of de levertijd *minder* te zullen aanpassen bij pieken.

■ ■ Kortom: *De nabije toekomst van flexibiliteit ziet er niet anders uit dan het heden. Op de transportsector na, waar men minder nee wenst te zeggen tegen klanten, hebben de bedrijven geen substantiële plannen tot aanpassing van hun huidige flexibiliteitsmaatregelen.*

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

Voor de wat langere termijn ontwikkeling hebben we de bedrijven gevraagd naar hun visie (of visioen) op de omvang van de flexibele schil van het bedrijf (omvang van alle typen flexibele contracten).
Het antwoord is dat er tussen nu en 2015 nog ruimte lijkt voor een groei van de flexibele schil van 5 à 6%. Dat betekent dat de schil zich zou kunnen uitbreiden van de huidige 20% naar 25% voor alle bedrijven.

Deze verschuiving is echter alleen te zien in de bedrijven met minder dan 200 werknemers (zie figuur 5.4):

- De grote bedrijven (200+) lijken hun schil te bestendigen op de huidige 23 à 24%.
- De kleinste bedrijven (100-) lijken kun schil te kunnen uitbreiden van 20 naar 25%
- de middelgrote bedrijven lijken hun schil te willen laten groeien van 24% naar maar liefst 30 a 31%. Daarmee zouden ze de grote bedrijven inhalen voor wat betreft de verhouding vaste en flexibele contracten.

Figuur 5.3 · Ontwikkeling in contractvormen tussen 2004 en 2015

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

Opvallend in de sectorverschillen is alleen dat de schil in de horeca gaat krimpen (zie figuur 5.5). De overige groeipercentages variëren weliswaar tussen de 4% voor industrie en transport en 9% voor bouw en overheid en onderwijs, maar zijn niet significant verschillend van elkaar.

Figuur 5.5 · Ontwikkeling in flexibele schil tussen 2004 en 2015 (per sector)

5.3 WELKE MACRO- EN MICROFACTOREN ZIJN VAN INVLOED OP DE TOE- OF AFNAME VAN DE FLEXIBELE SCHIL?

Aangezien er op korte termijn weinig verandering te verwachten valt in de flexibiliteitsstrategie van de bedrijven, hebben we niet verder onderzocht wat hierbij een rol speelt. Wel hebben we analyses uitgevoerd om na te gaan welke factoren een rol spelen bij de uitbreiding van de flexibele schil op langere termijn (regressieanalyses). Figuur 5.6 vat de belangrijkste factoren samen.

Figuur 5.6 · Factoren die een rol spelen bij de gewenste groei van de flexibele schil

Zoals in de figuur te zien is speelt de huidige flexibiliteitsstrategie nauwelijks een rol bij de wens om de flexibele schil uit te breiden. Ook het eigen bedrijfsbeleid speelt vrijwel geen rol. Wel zien we dat de bedrijven een toename in de marktvraag voorzien en een toename in de bedrijfsomvang. Gecombineerd met de wens om de klanten tevreden te stellen (strategie gericht op verbeteren klanttevredenheid en geen nee willen zeggen), ziet men blijkbaar een noodzaak om meer flexibiliteit in te bouwen en te groeien in de vorm van een toename van de flexibele contracten.
Interessant in termen van kansen voor de uitzendbranche (zie ook de volgende paragraaf) is dat het hier gaat om bedrijven waar wat vaker sprake is van een mantelovereenkomst en die met een select aantal uitzendbureaus zaken doen.

■ ■ Kortom: *vooral een voorziene groei van de markt en de wens deze marktvraag ook adequaat te bedienen lijkt te leiden tot een gewenste groei in flexibele contracten.*

5.4 WAT BETEKENEN DEZE ONTWIKKELINGEN VOOR KANSEN EN BEDREIGINGEN VOOR DE UITZENDBRANCHE?

Zoals we hierboven zagen lijkt de flexibele schil in de komende jaren nog toe te zullen nemen. Dit betekent echter niet automatisch dat de uitzendbranche zal groeien. Het grootste deel van de flexibele schil wordt immers door de bedrijven zelf ingevuld door middel van tijdelijke of overige flexibele contracten.

We zullen de kansen en bedreigingen voor de uitzendbranche beschrijven vanuit het perspectief van de verschillende sectoren. In de eerste plaats kijken we naar het marktpotentieel voor uitzendarbeid per sector, op basis van de huidige omvang van uitzendarbeid en de potentiële groei van de flexibele schil. In de tweede plaats beschrijven we de voornaamste kenmerken van de sectoren, om een beeld te krijgen achter dit marktpotentieel.

Marktkansen per sector

De respondenten hebben ons laten weten hoe groot hun percentage uitzendkrachten op dit moment is en hoe groot zij hun totale flexibele schil schatten in 2015. Deze gegevens hebben we per sector verwerkt in een matrix (afgeleid van de Boston Consultancy Group Matrix), waarin op de verticale

Figuur 5.7 · Marktkansen per sector

as het huidige percentage uitzendkrachten binnen de bedrijven is weergegeven (als indicator voor het huidige marktaandeel van de uitzendbranche) en op de horizontale as de mogelijke groei van de totale flexibele schil tussen nu en 2015 (als indicatoren voor de potentiële marktgroei).

In figuur 5.7 hebben we de sectoren op deze wijze ingedeeld. De omvang van de bollen geeft de relatieve bijdrage van de sector aan de totale inzet van uitzendkrachten in de Nederlandse bedrijven weer. Op basis van de figuur kunnen we de volgende conclusies trekken:

- De horeca is te vinden in het krimpsegment, met een laag marktaandeel en een lage groei: deze sector lijkt daarmee in de toekomst voor de uitzendbranche weinig interessant.
- Sectoren waar sprake is van stabilisatie zijn er niet.
- Er zijn meerdere sectoren in het segment van potentiële groei: hier is dus sprake van een relatief hoog percentage uitzendkrachten nu en een groei van de flexibele schil. De betreffende sectoren zijn: industrie, handel, financiële dienstverlening, bouw en overheid en onderwijs. Dit is voor de uitzendbranche een zeer interessant segment, omdat men in feite al in de bedrijven 'binnen' is.
- Tenslotte is er een aantal sectoren waar we vraagtekens plaatsen bij de marktkansen: hier is sprake van een relatief laag aandeel uitzendarbeid nu, maar wel een groei van de flexibele schil. De volgende sectoren staan in dit segment: transport en communicatie, zorg en welzijn en overige zakelijke dienstverlening. Dit kan voor de uitzendbranche een interessant segment zijn vanwege de groei van de flexibele schil, maar men zal nog wat meer moeite moeten doen om bij de bedrijven 'binnen' te komen.

Uiteraard gaat het hier om een grove indeling in hoofdsectoren en zullen er binnen elke sector altijd bedrijven zijn die wel of niet een interessante partner zijn voor de uitzend- of detacheringbranche.

Sectorprofielen

In de Bijlage staan de voornaamste kenmerken per sector kort beschrijven, voor zover deze significant afwijken van het gemiddelde (alleen voor de inzet van de flexibele contracten staan ook de percentages genoemd als ze niet afwijken van het gemiddelde). Deze beschrijvingen kunnen ons meer achtergrond informatie bieden bij de zojuist genoemde marktkansen.

Op basis van de achtergrondkenmerken van de sectoren kunnen we de volgende conclusies trekken:

- De horeca lijkt inderdaad geen interessante sector voor de uitzendbranche. We zien vooral bedreigingen. In deze sector maakt men veel gebruik van allerlei typen flexibele contracten, maar slechts zeer beperkt van uitzendcontracten en er zit bovendien geen groei in de flexibele contracten. De gemiddelde verblijfsduur van uitzendkrachten is kort en ook als wervingsinstrument wordt uitzendarbeid niet gebruikt.

In de andere sectoren zien we zowel kansen als bedreigingen. Los van de gewenste groei van de flexibele schil en de relatieve omvang van uitzendarbeid in de huidige schil, zijn er ook andere factoren die we als kans kunnen benoemen:

- In het bijzonder de ontevredenheid met de eigen flexibiliteitsstrategie (bouw, transport, overheid en onderwijs), de beperkte flexibiliteit van het eigen personeel (bouw, transport) en de beperkte (of niet passende) flexibiliteit van nieuw te werven personeel (industrie, bouw, zorg en welzijn) kunnen we zien als kansen voor de uitzendbranche. Of de wens om andere vormen van personele

flexibiliteit te verminderen kan als kans worden gezien (transport, overige zakelijke dienstverlening, onderwijs en overheid, zorg en welzijn).

- De benoemde knelpunten op de arbeidsmarkt zijn voornamelijk interessant als de bedrijven uitzendarbeid als wervingsinstrument zien (industrie, financiële dienstverlening, overige zakelijke dienstverlening, overheid en onderwijs).
- Ook de aanwezigheid van een beleid (financiële dienstverlening) en tevredenheid met de huidige relatie met het uitzendbureau (handel) kunnen we zien als kansen, evenals een relatief lange verblijfsduur van uitzendkrachten (bouw).

We zien ook een aantal bedreigingen:

- Hoewel het nog vrij weinig voor komt, kunnen we off shoring als bedreiging zien in de industrie en de overige zakelijke dienstverlening.
- Daarnaast zijn er bedreigingen die de andere kant van de medaille vormen van de zojuist geformuleerde kansen: geen arbeidsmarktknelpunten genoemd (overheid en onderwijs), tevredenheid met eigen flexibiliteitsstrategie (financiële dienstverlening), geringe tevredenheid met uitzendbranche (zorg en welzijn), korte verblijfsduur van uitzendkrachten (zorg en welzijn) en het afwentelen van risico als motief voor inhuur (industrie).

Een focus op ontwikkeling van personeel of op kostenbesparingen kunnen we eigenlijk moeilijk het label kans of bedreiging opplakken.
Dit onderscheid tussen bedrijven die zich vooral richten op het beheersen van de personele kosten en bedrijven die zich vooral richten op ontwikkeling van het personeel blijkt minder groot dan gedacht. In totaal zegt 96% van de bedrijven zich te richten op de beheersing van de personele kosten en 89% zegt zich te richten op ontwikkeling. Beide aandachtsgebieden gaan samen en bedrijven die hier bewust mee bezig zijn, houden zich ook meer bezig met strategische zaken zoals efficiency verbetering, verbetering van de producten/diensten en/of verbetering van de klanttevredenheid en hebben tevens vaker een beleid ten aanzien van uitzendarbeid. Dit zou kunnen betekenen dat het kostenperspectief niet als een bedreiging gezien moet worden, maar als een kans.
Ook in de showcases zien we dat de aanleiding tot een meer strategische samenwerking met een uitzendbureau weliswaar kan liggen op het terrein van kostenbesparingen, maar dat de focus op termijn ook gericht wordt op investeringen in ontwikkeling.

■ ■ Kortom: *De kansen voor de uitzendbranche zien we vooral in sectoren waar op dit moment al relatief veel uitzendkrachten aanwezig zijn én er sprake is van een groei van de flexibele schil: financiele dienstverlening, bouw, overheid en onderwijs, handel en industrie. De voornaamste kans lijkt te liggen in de combinatie van ontevredenheid over de eigen flexibiliteitsstrategie, knelpunten op de arbeidsmarkt en een mogelijke mismatch tussen de flexibiliteitsbehoefte van het bedrijf en die van het personeel.*

SHOWCASE 9 · Opleiding voor technische beroepen

Een detacheringbedrijf voor technisch personeel heeft met een ROC erkende maatwerk trainingen opgezet op MBO+ niveau. Zowel het detacheringbedrijf als de bedrijven waar zij personeel aan uitlenen hadden de ervaring dat de bestaande opleidingen onvoldoende aansloten bij de behoeften op de arbeidsmarkt. Het detacheringbedrijf heeft daarom het initiatief genomen tot het opzetten van een aantal nieuwe opleidingen.

Er lopen op dit moment al 6 trajecten met per traject minimaal 15 deelnemers. De opleidingen duren 2 tot 3 jaar voor MBO en er is ook een 4-jarige HBO opleiding 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 een combinatie met andere bedrijven, kan wel een volledige trainingsgroep worden gevuld. In de tweede variant formuleert het detacheringbedrijf zelf een behoefte, op grond van haar verwachtingen op de markt. Er is sprake van een combinatie van werken en leren, waarbij de werknemers in dienst zijn van het detacheringbedrijf en bij de inleners werkzaam zijn. De medewerkers steken ook zelf tijd en energie in de opleiding.
Voor de inlenende bedrijven biedt deze samenwerking de mogelijkheid om adequaat geschoold en op de toekomst toegerust personeel in te zetten. Voor de werknemers biedt deze samenwerking duidelijke ontplooiingsmogelijkheden.

SHOWCASE 10 · Opleiding voor technische beroepen

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

De projectmedewerkers (uitzendkrachten) voelen zich gewaardeerd door betrokkenheid en hun gezamenlijke inzet, om het project kwalitatief 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. De samenstelling van het team, het sterke groepsproces gecombineerd met duidelijke targets maakt de samenwerking tot een succes.

6 Conclusies

In dit onderzoek stond de volgende onderzoeksvraag centraal:

- Wat zijn huidige en toekomstige flexibiliteitsstrategieën van werkgevers, welke macro- en microfactoren spelen hierbij een beslissende rol en wat is de impact hiervan op de rol en positie van de uitzendbranche?

Deze hoofdvraag is vertaald in drie subvragen, die in afzonderlijke hoofdstukken zijn behandeld:

- Wat is de huidige flexibiliteitsstrategie van bedrijven ofwel hoe flexibel is Nederland?
- Wat is de positie van flexibele contracten in het algemeen en uitzendarbeid in het bijzonder?
- Wat is de toekomst van flexibele arbeid en wat zijn kansen en bedreigingen voor de uitzendbranche?

In dit slothoofdstuk behandelen we deze drie deelvragen.

6.1 WAT IS DE HUIDIGE FLEXIBILITEITSSTRATEGIE VAN BEDRIJVEN OFWEL HOE FLEXIBEL IS NEDERLAND?

Flexibiliteit is een belangrijke voorwaarde voor Nederlandse bedrijven en instellingen om concurrerend en innoverend te kunnen blijven. Daarbij zijn vele middelen beschikbaar. Uit de cases blijkt dat ieder bedrijf hier een eigen keuze uit maakt, afhankelijk van de omgevingseisen, de personeelseisen en de eigen bedrijfsstrategie of bedrijfsprofiel. Bij de start van het onderzoek gingen we er van uit dat bedrijven steeds meer in staat zijn om hun flexibiliteitsbehoefte op te vangen door het toepassen van een breed scala aan flexibiliteitsmaatregelen; dat ze daarbij interne én externe flexibiliteitsmaatregelen toepassen en zowel flexibiliteit in arbeid als in de bedrijfsprocessen en hun netwerk zoeken. Uit het onderzoek komt naar voren dat bedrijven inderdaad een mix aan flexibiliteitsmaatregelen toepassen. Echter: ze maken hierbij nog onvoldoende gebruik van *de diverse* mogelijkheden die hen ter beschikking staan, ze passen ook maatregelen toe die de organisatie *niet of minder* flexibeler maken en de praktijk lijkt sterk te rusten op de schouders van de flexibiliteit van het personeel en er is minder aandacht voor flexibele bedrijfsprocessen of netwerken.

We onderscheiden op grond van de data vier typen flexibiliteitsmaatregelen:

- Nederlandse bedrijven maken vooral gebruik van de *flexibiliteit van het personeel* om veranderingen in de markt op te vangen. Ze doen een beroep op een flexibele houding van het personeel (82%), op overwerk (75%), maken gebruik van flexibele contracten (waaronder uitzendwerk) (74%), van flexibele werktijden (63%) en deeltijdarbeid om variatie in het werkaanbod op te vangen (56%). Bij dit type maatregelen ligt de nadruk op kwantitatieve personele flexibiliteit. Deze maatregelen lijken vrij breed te worden benut. Een deel van deze maatregelen lijken de bedrijven als 'noodmaatregelen' te zien, maatregelen die men liever niet toepast. Zo zijn bedrijven meer tevreden over hun flexibiliteit 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).

- Een tweede – meer strategische - manier om de flexibiliteitsbehoefte op te vangen *is flexibiliteit in proces en organisatie*. Daarbij gaat het om het creëren van flexibele werkplekken die het mogelijk maken om werknemers breed in te zetten (68%), om het creëren van een flexibel productie- of dienstverleningsproces (55%) en het slim omgaan met voorraden (34%) en het spreiden van het werkaanbod (23%). Er is zeker ruimte voor meer aandacht voor dit type maatregelen.
- Een derde – nog minder toegepaste – vorm van flexibiliteit is *flexibiliteit in netwerk en markt*. Bij dit type maatregelen is het bedrijf intern niet flexibel, maar maakt ze gebruik van het netwerk door werk uit te besteden aan derden bij pieken (41%) of aan te nemen bij dalen in het werkaanbod (28%). In dit type valt ook het nee zeggen tegen klanten (28%) en het spreiden van het werkaanbod (23%).
- Naast deze maatregelen passen bedrijven ook maatregelen toe om de flexibiliteitsbehoefte op te vangen die we als *niet flexibel* kunnen bestempelen: men past het werktempo of de levertijden aan (55%) of men past de kwaliteit van het werk aan (26%). Met name deze maatregelen zijn vanuit het oogpunt van de concurrentiekracht of het innovatievermogen niet aan te bevelen.

Gezien het grote belang van een goed afgewogen flexibiliteitsbeleid voor bedrijven en instellingen, zowel nu als in de toekomst, zou je mogen verwachten dat er sprake is van een strategisch en pro-actief beleid ten aanzien van flexibiliteit. Uit ons onderzoek komt echter vooral een beeld naar voren van het toepassen van ad hoc en reactieve maatregelen. Deze conclusie baseren we op grond van de volgende resultaten:

- In de eerste plaats is er weinig statistische samenhang tussen de (typen) flexibiliteitsmaatregelen, noch is er veel systematiek te vinden in de toegepaste maatregelen of de verklarende factoren. We kunnen op grond van de gegevens geen duidelijke flexibiliteitsstrategieën onderscheiden.
- Er lijkt niet of nauwelijks samenhang te bestaan tussen de HR-strategie van een bedrijf of de algemene bedrijfsstrategie en de toegepaste flexibiliteitsmaatregelen. De strategie lijkt geen doorslaggevende rol te spelen bij de keuze van bepaalde maatregelen.
- De keuze tussen flexibiliteitsmaatregelen lijkt vooral een reactie op de markt (conjunctuurgevoeligheid, variatie in werkaanbod) en op de arbeidsmarkt (zijn er werknemers beschikbaar die flexibel willen zijn). Daarnaast is de aard van het werk van invloed (onder meer de inwerktijd en het opleidingsniveau).
- Bedrijven zijn maar matig tevreden met de door hen toegepaste mix aan maatregelen. Blijkbaar is hun flexibiliteitsbeleid maar matig effectief. Ook zien ze een deel van de toegepaste maatregelen als 'noodmaatregelen' die ze liever niet toepassen.
- Ondanks dit gegeven zegt men op korte termijn slechts weinig te veranderen in de getroffen maatregelen. Bij een pro-actief beleid verwacht je dat bedrijven continue aan het verbeteren zijn en hun korte termijn acties inbedden in een langere termijn strategie. Daarbij zou je verwachten dat ze ook op korte termijn een toename van strategische maatregelen en een afname van 'noodmaatregelen' aankondigen.
- Bedrijven zien bovendien vooral wat in de maatregelen die ze kennen en al toepassen en hebben

weinig vertrouwen in maatregelen die ze niet toepassen. Ze kijken blijkbaar niet over de muren van de eigen organisatie om hun arsenaal aan maatregelen te verbreden.

Er is dus duidelijk ruimte voor een meer afgewogen, op de langere termijn gerichte, flexibiliteitsstrategie, waarbij samenwerking met andere bedrijven, kennisnetwerken of partnerschappen kunnen helpen om buiten de eigen gebaande paden te kijken.

Overigens hadden we bij het opstellen van het onderzoeksmodel op basis van de literatuur een tegenstelling verwacht tussen enerzijds bedrijven die sterk gericht zijn op de (korte termijn) beheersing van de personele kosten en anderzijds bedrijven die sterk gericht zijn op (langere termijn) investeringen in personele ontwikkeling. We gingen er van uit dat vooral de eerste groep bedrijven geneigd zou zijn tot het inzetten van uitzendkrachten (vanuit het kostenperspectief) en dat dit een bedreiging zou kunnen betekenen voor de kwaliteit van uitzendarbeid (vanwege een gebrek aan langere termijn en ontwikkelperspectief). Het lijkt er op dat dit onderscheid in HR-focus in de praktijk echter niet vol te houden is. In totaal zegt 96% van de bedrijven zich te richten op de beheersing van de personele kosten en 89% zegt zich te richten op ontwikkeling. Beide aandachtsgebieden gaan samen en bedrijven die hier bewust mee bezig zijn, houden zich ook meer bezig met andere strategische zaken zoals efficiency verbetering, verbetering van de producten/diensten en/of verbetering van de klanttevredenheid en hebben tevens vaker een beleid ten aanzien van uitzendarbeid. Deze bedrijven gaan dus in het algemeen strategischer om met hun bedrijfsvoering. Dit zou kunnen betekenen dat het kostenperspectief niet als een bedreiging gezien moet worden, maar als een kans. Mits een bedrijf ook inderdaad over de hele linie bewust bezig is met een verbetering hun bedrijfsvoering.

Het onderscheid tussen de verschillende personele flexibiliteitsmaatregelen lijkt vooral te maken te hebben met het gemiddelde opleidingsniveau van het personeel binnen de bedrijven en de gemiddelde inwerktijd en niet met de HR-strategie. Interessant is dat aandacht voor de beheersing van kosten samenhangt met beroep doen op een flexibele houding, brede inzetbaarheid en veel tijdelijke krachten; terwijl aandacht voor ontwikkeling van het personeel samenhangt met lange verblijfsduur van uitzendarbeid.

We kunnen concluderen dat Nederlandse bedrijven en instellingen weliswaar een breed scala aan flexibiliteitsmaatregelen toepassen, maar dat de nadruk hierbij toch vooral ligt op personele flexibiliteit. Bovendien lijkt het flexibiliteitsbeleid weinig systematisch en weinig strategisch van aard. Op grond hiervan kunnen we stellen dat de grenzen van flexibiliteit nog niet zijn bereikt.

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

Het inzetten van flexibele contracten blijkt zeer belangrijk in het lijstje flexmaatregelen. In totaal zet 74% 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 in juli 2007 ongeveer 20%.

Uitzendkrachten vormen slechts een beperkt deel van deze flexibele schil: van het totale personeelsbestand in de bedrijven was in juli 2007 4% uitzendkracht. Dit betekent dat de uitzendkrachten een vijfde van de flexibele schil uitmaken (20%). Het grootste deel van de flexibele schil wordt gevormd door de tijdelijke contracten (12% van het totale personeelsbestand; 60% van de flexibele schil). De overige 4% van het personeelsbestand wordt ingevuld door overige flexibele werknemers (oproepkrachten, freelancers, zzp-ers e.d.).

In totaal heeft 56% van de bedrijven in de afgelopen twee jaar gebruik gemaakt van uitzendkrachten of gedetacheerden. Er zijn grote verschillen tussen sectoren in de omvang van de flexibele schil, maar ook in het type flexibele contracten dat men inzet. In sommige sectoren, zoals de horeca, ligt het percentage uitzendkrachten significant lager, in andere sectoren, zoals de financiële sector significant hoger. Grotere bedrijven hebben vaker gebruik gemaakt van uitzendkrachten dan kleine bedrijven.

Bedrijven kijken nog altijd vrij traditioneel aan tegen de rol van de uitzendbranche zowel in inleenmotieven als in afgenomen diensten. Bedrijven shoppen vaak bij meerdere uitzendbureaus, ook als ze deze voor een en dezelfde functie inzetten. In 29% van de gevallen is er sprake van een exclusieve relatie met 1 bureau. In slechts 7% van de gevallen is er sprake van een in house situatie.
Uitzendondernemingen bieden steeds vaker een bredere dienstverlening aan. Uit het onderzoek blijkt echter dat bedrijven nog maar beperkt gebruik maken van overige diensten van uitzend- of detacheringbureaus (slechts 11%). Daarbij gaat het dan vooral om payrolling, personele administratie of salarisadministratie en (iets minder) om HR-diensten zoals werving en selectie, assessment, introductie. Er is nauwelijks sprake van outsourcing naar het uitzendbureau of het verzorgen van de personeelsplanning of poolmanagement.

Als inleenmotief voor uitzendarbeid geldt nog altijd het klassieke piek (100%) en ziek (65%) motief. Een derde motief is het gebruik van uitzendkrachten voor de werving van nieuw personeel (57%). Daarnaast zegt 32% van de bedrijven dat ze uitzendkrachten inhuren vanwege de specifieke kennis en expertise. Het vermijden van risico's (ontslag) vormt voor slechts 29% van de bedrijven een motief (speelt vooral in de industrie een rol).
Uit de analyses bljkt overigens dat gevoeligheid voor de economische conjunctuur geen rol lijkt te spelen bij de inzet van uitzendkrachten, wel bij de verblijfsduur van de uitzendkrachten: hoe gevoeliger het bedrijf is voor de economische conjunctuur hoe langer de verblijfsduur. Uitzendkrachten worden verder vooral ingezet als het vooropleidingsniveau laag is en er een grote variatie in werkaanbod is over het jaar heen. Dat laatste geldt ook voor de inzet van oproepkrachten.

Bedrijven die geen uitzendkrachten inzetten geven als belangrijkste motief dat het 'eigen' personeel voldoende flexibel is (71%). 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 (zoals 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 nog

voldoende mensen kan vinden die flexibel inzetbaar zijn, zet men vaker tijdelijke werknemers of overige flexkrachten in. Zeker in de huidige krappe arbeidsmarkt en met een toenemende diversiteit in arbeidswensen van werknemers biedt dit gegeven een duidelijke kans voor de uitzendbranche. Als uitzendondernemingen in staat zijn om een bredere groep potentiële flexkrachten te werven (variatie in opleidingsniveau, competenties, inzetbaarheid, type werknemers) én snel inzetbaar te hebben, dan zouden ze in staat moeten zijn om het aandeel uitzendkrachten in de flexibele schil bij met name de niet gebruikers uit te breiden. We merken uit de bedrijfspraktijk dat bedrijven wel de behoefte formuleren om de organisatie van de flexibele schil extern te plaatsen, maar hier alleen serieus op in gaan als ze er op vertrouwen dat ze dan ook het personeel met de juiste competenties kunnen krijgen.
Om echt meer gebruik te maken van uitzendarbeid moeten nog wel wat drempels worden overwonnen: 42% van de niet gebruikers noemt namelijk als motief dat men uitzendkrachten te duur vindt en 39% denkt dat uitzendkrachten onvoldoende kwaliteit hebben.

Bedrijven die gebruik maken van uitzendarbeid zijn redelijk tevreden met de relatie met het uitzend- of detacheringbureau. Men geeft gemiddeld 7 tot 8 als rapportcijfer voor de verschillende aspecten van deze relatie. Echt uitstekend (d.w.z. in meerderheid hoger dan 8) scoren de aspecten 'bereikbaarheid van het bureau' en de 'relatie met de contactpersoon'. Hierin presteren de uitzendondernemingen dus het best. Dit zijn in de ogen van de inleners echter niet de belangrijkste punten in de relatie. Gevraagd naar wat de respondenten het belangrijkst vinden in de relatie met het uitzend of detacheringbureau zegt 79% van de bedrijven 'de professionele kwaliteit van het uitzendpersoneel', gevolgd door 'de snelheid van leveren' (70%). Deze twee aspecten scoren weliswaar voldoende, maar nog geen uitstekend in het oordeel van de bedrijven en vormen daarmee dus nog een duidelijk verbeterpunt in de dienstverlening van uitzendondernemingen. Op de derde plaats vinden bedrijven het 'meedenken over de wensen en behoeften van het bedrijf' belangrijk in de relatie (47%). Ook dit aspect scoort voldoende, maar nog geen uitstekend. Uit de (show)cases komt overigens naar voren dat inleners verwachten dat allereerst de basis van de dienstverlening bijzonder goed op orde is, inderdaad de kwaliteit en snelheid, voordat men het meedenkend vermogen op prijs stelt.

6.3 WAT IS DE TOEKOMST VAN FLEXIBELE ARBEID EN WAT ZIJN KANSEN EN BEDREIGINGEN VOOR DE UITZENDBRANCHE?

Ondanks dat bedrijven maar matig tevreden zijn met hun huidige mix aan flexibiliteitsmaatregelen, zegt men op korte termijn slechts weinig te veranderen in de getroffen maatregelen. Wat verder vooruit kijkend lijkt er wel verandering op te treden: de bedrijven wensen hun schil van flexibele contracten uit te breiden. Deze schil laat –in de ogen van de respondenten- een gestage groei zien van de huidige 20% in de ondervraagde bedrijven naar 25% in 2015.
Opmerkelijk is daarbij dat de kleine en middelgrote bedrijven hierin de sterkste groei laten zien en dat de middelgrote bedrijven (100-200 werknemers) de grote bedrijven lijken in te halen met een schil van maar liefst 30% in 2015. De grootste bedrijven geven in feite aan dat ze aan hun grens zitten. Hier zit geen groei in de flexibele schil. Voor de uitzendbranche vormt het MKB dus een interes-

sante doelgroep voor de toekomst. Overigens hebben we gezien dat het volume uitzendkrachten en de verblijfsduur toeneemt naarmate uitzendorganisaties vaker in house aanwezig zijn. Ook in de showcases zien we dat het opbouwen van een meer strategische relatie tussen inlener en uitzender vaak gepaard gaat met een in house constructie. Voor wat betreft het MKB ligt hier dus nog een uitdaging voor de uitzendbranche om een vergelijkbare relatie met bedrijven op te bouwen.

Alle sectoren op de horeca na geven aan dat de flexibele schil tussen nu en 2015 zal groeien, variërend van 4% voor de industrie en de transportsector tot 9% voor de bouw en overheid en onderwijs. Deze groei biedt marktkansen voor de uitzendbranche. Zeker in sectoren waar een relatief groot aandeel uitzendkrachten nu wordt gecombineerd met een groeiwens voor de toekomst. We hebben de sectoren afzonderlijk bekeken vanuit het oogpunt van marktkansen voor de uitzendbranche. Op grond hiervan kunnen we de volgende conclusies trekken:

- De horeca biedt weinig marktkansen voor de uitzendbranche. In deze sector maakt men veel gebruik van allerlei typen flexibele contracten, maar slechts zeer beperkt van uitzendcontracten en men streeft bovendien een krimp na in het aantal flexibele contracten. De gemiddelde verblijfsduur van uitzendkrachten is kort en ook als wervingsinstrument wordt uitzendarbeid niet gebruikt.
- De grootste potentiële kans is te vinden in sectoren waar men de flexibele schil wenst uit te breiden en waar op dit moment het percentage uitzendkrachten hoog is, waar de uitzendbranche dus al 'binnen' is. Dit zijn de volgende sectoren: industrie, handel, financiële dienstverlening, bouw en overheid en onderwijs.
- Tenslotte is er een aantal sectoren dat we als vraagtekens benoemen: hier is sprake van een relatief laag aandeel uitzendarbeid nu, maar een groei van de flexibele schil. Dit zijn de volgende sectoren: transport en communicatie, zorg en welzijn en overige zakelijke dienstverlening. Dit kan voor de uitzendbranche een interessant segment zijn vanwege de groei van de flexibele schil, maar men zal nog wat meer moeite moeten doen om bij de bedrijven 'binnen' te komen.

De uitzendbranche zal niet vanzelf profiteren van de groei van de flexibele schil. In de eerste plaats omdat uitzendarbeid een beperkt aandeel van de flexibele schil uitmaakt. Zoals uit het onderzoek naar voren komt, lijken bedrijven vooral verder te gaan met wat ze al kennen en dat zal zonder extra prikkels waarschijnlijk ook gelden voor de inzet van specifieke typen flexibele contracten. En: uitzendarbeid maakt maar een beperkt aandeel van de flexibele schil uit. Daarbij is de visie op uitzendarbeid zoals gezegd nog vrij traditioneel. Wel zijn er duidelijke kansen voor de uitzendbranche. Een eerste kans voor de uitzendbranche ligt in het organiseren van deze flexibele schil. Een tweede kans ligt op het terrein van de arbeidsmarkt. Beide punten zullen we hieronder uitwerken.

Managen van flexibiliteit binnen bedrijven

Met name in het MKB zien we dat bedrijven een aanzienlijke groei voor ogen hebben van hun flexibele schil. Het managen van een flexibele schil van 30% is echter niet eenvoudig. Ondersteuning door een externe partner kan hierbij zeker voordelen bieden. Een kans ligt er met name in sectoren waar men op dit moment ontevreden is met de eigen flexibiliteitsstrategie (bouw, transport, overheid en onderwijs), waar de flexibiliteit van het eigen personeel beperkt is (bouw, transport), of waar men andere vormen van personele flexibiliteit wenst te verminderen (zoals een beroep doen op de

flexibele houding van het eigen personeel en overwerk; dit speelt in transport, overige zakelijke dienstverlening, onderwijs en overheid, zorg en welzijn).
In de showcases zien we voorbeelden waar uitzendondernemingen niet alleen het management van de flexibele schil op zich nemen, maar waar samen met het inlenende bedrijf wordt gekeken naar de totale flexibele inzet van het personeel (ook het vaste personeel). Juist door een combinatie van flexibiliteitsmaatregelen worden de beste resultaten behaald in termen van efficiency en kostenbesparing én van ontwikkeling en inzetbaarheid van het personeel. Daarbij zijn wel inspanningen van zowel uitzenders als inleners nodig. Overigens bleek uit discussies tussen uitzenders en inleners in het kader van het TNO kennisinvesteringsprogramma dat deze manier van samenwerken zeker geen vanzelfsprekende is. Beide partijen hebben de indruk dat de klant-leverancier relatie op dit moment onder zeer grote druk tot stand komt, waarbij vooral de laagst mogelijke tarieven een rol spelen en niet de best mogelijke strategie. Een van de aandachtspunten is de rol van inkopers, versus die van HR-managers en operationeel managers bij de totstandkoming van contracten. Een uitdaging voor zowel uitzenders als inleners is om deze relatie om te buigen. Daarbij is het belangrijk om het opstellen van een samenwerkingsovereenkomst niet over te laten aan accountmanagers en inkopers, maar ook HR- en operationeel management te betrekken. Zoals we uit de showcases kunnen opmaken, 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.
Daarbij kan worden aangesloten bij de drie aspecten die bedrijven het belangrijkst vinden in de samenwerking met de uitzendbureaus: professionele kwaliteit van het uitzendpersoneel, snelheid van handelen en meedenken over de wensen en behoeften van het bedrijf.

Managen van arbeidsmarktkrapte en flexwensen van werknemers

Bedrijven hebben te maken met een krapper wordende arbeidsmarkt en met uiteenlopende flexibiliteitswensen van werknemers, die niet altijd goed aansluiten bij de flexibiliteitsbehoefte van het bedrijf. Als de uitzendbranche in staat is om een brede groep flexibele werknemers te binden en snel inzetbaar te hebben, dan zijn hier veel marktkansen. Uitzendbureaus hebben in principe een beter overzicht over de (locale en sectorale) arbeidsmarkt dan individuele bedrijven. We zien in de bedrijfspraktijk dat hier ook inderdaad behoefte aan is. Bedrijven kunnen zich tot de uitzendbranche wenden om op zoek te gaan naar passende werknemers voor lastig te vervullen posities. Vooral in sectoren waar men een beperkte flexibiliteit van het nieuw te werven personeel signaleert of de flexibiliteitswensen van het nieuwe personeel onvoldoende aansluiten bij de flexibiliteitsbehoefte van het bedrijf (industrie, bouw, zorg en welzijn), kunnen bedrijven zich tot de uitzendbranche wenden. Dit is niet alleen een kans voor de uitzendbranche, maar tevens een enorme uitdaging.
Bedrijven lijken aan te lopen tegen grenzen van flexibiliteit van het eigen personeel en merken dat nieuw te werven personeel zo haar eigen flexibiliteitswensen heeft. Het vinden van een match tussen de flexibiliteitswensen van het bedrijf en van het personeel is niet eenvoudig. Men kan zich wenden tot de uitzendbranche om deze match te helpen ondersteunen, maar uitzendorganisaties zullen hiervoor wel zelf uit een veel grotere en meer diverse 'vijver' moeten vissen. Er zijn al diverse voorbeelden van uitzendondernemingen die zich op specifieke doelgroepen richten en bij inleners aan proberen te tonen dat deze groepen zeer goed inzetbaar zijn (denk bijvoorbeeld aan oudere

werknemers). Inleners kunnen zo hun blik op hun potentiële werknemers verbreden, omdat ze via een uitzendconstructie eerst de 'kat uit de boom kunnen kijken'.
Als de uitzend- en detacheringbranche in staat is om grote groepen flexwerkers met een breed scala aan competenties en specifieke flexibiliteitswensen aan zich te binden, biedt dit de branche zeer veel marktvoordelen. Zo zou de branche in staat moeten kunnen zijn om een groter deel van de flexibele schil op te kunnen vullen: niet alleen piek en ziek, maar ook meer structurele flexoplossingen en projectmatig. Daarbij is één van de uitdagingen voor de uitzendbranche om ook zelf meer rekening te houden met de diversiteit in de arbeidsmarkt en flexibiliteitswensen van personeel (of de toekomstige flexkrachten). Een ogenschijnlijk tegenstrijdige uitdaging is de zorg voor duurzame inzetbaarheid van flexibel personeel. Om een breder deel van de flexibele schil bij inleners te kunnen vervullen ligt er ook een investeringsvraag bij de uitzendbranche, namelijk in snel en breed inzetbaar uitzendpersoneel, beschikkend over de juiste vaardigheden en competenties. De uitzendbranche zal haar focus moeten zien te verbreden naar sectoren en functies waarvoor bedrijven nu vooral een beroep doen op andere flexibele contracten. Ook kan de branche zich richten op het aanboren van nieuwe doelgroepen op de arbeidsmarkt.
Hierbij kan de branche zelfstandig activiteiten ondernemen, maar een deel van de activiteiten zal toch in samenwerking met inleners moeten worden opgepakt. Zoals gezegd gaat dit niet vanzelf: voor een dergelijke samenwerking zijn twee partijen nodig. Daarom loont het de moeite om meer goede voorbeelden te verzamelen en kwantitatief te onderbouwen dat kostenbesparingen niet primair en uitsluitend hoeven te komen uit de tarieven, maar uit het samen werken aan een slimmere personeelsplanning (voorkomen van leegloop, ongewenst verloop, bredere inzetbaarheid e.d.). Een dergelijke slimmere personeelsplanning dient de belangen van zowel het bedrijf als de werknemer. Overigens zal daarbij de focus breder moeten zijn dan alleen de inzet van uitzendkrachten: juist in een goede mix aan maatregelen worden vaak de beste oplossingen gevonden.

Uit de showcases die we in dit boek tussen de hoofdstukken in hebben gepresenteerd blijkt dat een strategische samenwerking tussen uitzenders en inleners veel voordelen kan bieden voor zowel de inlener (grotere flexibiliteit, kostenbesparing door slimmere personeelsplanning, minder ongewenst verloop), als voor de uitzendkrachten (grotere betrokkenheid, bredere inzetbaarheid, minder verzuim). 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 meer strategisch flexibiliteitsbeleid nog niet state-of-the-art is. Er lijkt in de flexibiliteitspraktijk nog zeker veel te winnen. Daarbij kan het aangaan van een strategische relatie met één of meer uitzendondernemingen een rol spelen.

Sociale innovatie en de uitzendbranche; samenvatting van de showcases

We kunnen de showcases in vier typen indelen, afhankelijk van de oorspronkelijke aanleiding tot de samenwerking:

1. Efficiency, kostenbesparing: de directe aanleiding is de noodzaak om verbeteringen aan te brengen 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 in house constructie, door het uitbesteden van het wervingsproces of juist door samenwerking in het uitstroomproces.
2. Flexibiliteit 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 in house 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 inlener) 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 wervingskracht 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.

Literatuurlijst

- Adecco. Adecco Supports Evolution of the Regulation of Temporary Work. Adecco, Briefing Paper, 2006.
- Adecco. Offshoring and the global labour market. Adecco, Briefing Paper, 2006.
- Aerts MCM, Sol CCAM, Zijl M, Berkhout E, Korteweg JA. Uitzendwerk en conjunctuur: motieven van werkgevers en de gevolgen voor de samenloop met conjunctuur. Amsterdam: SEO/HSI, 2003
- Anxo D, Boulin J-Y, Fagan C. Working time options over the life course: New work patterns and company strategies. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006.
- Arrowsmith J. Temporary agency work in an enlarged European Union. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006.
- Auer P, Besse G en Méda D (eds.). Offshoring and the Internationalization of Em-ployment. Proceedings of the France / ILO symposium Annecy 2005, International Labour Organization, Inernational Institute for Labour Studies, 2005.
- Baarsma B. Zelf doen of samen met anderen? Amsterdam: SEO / Accenture, SEO-rapport nr. 803, 2005.
- Batenburg RS, Goudswaard A. De flexibiliteit van Nederlandse bedrijven: strategieën en determinanten. Tijdschrift voor Bedrijfskunde 2000, 72(4):10-19.
- Beek HM ter, Dekker HS, Weening HA, Mevissen JWM. Offshoring in de Nederlandse ICT: Grenzeloze kansen? Regioplan Beleidsonderzoek, Regioplan publicatienr. 1201, 2005.
- Bekker S, Ester P, Evers G, Gielen A, Josten E, Kerkhofs M, Román A, Schippers J, Voogd-Hamelink M de. Trendrapport Vraag naar arbeid 2006. Tilburg: OSA, OSA-publicatie A222, 2007.
- Biermans ML, Leeuwen MJ. Insight into Offshoring. Amsterdam: SEO, SEO-rapport nr. 954, 2006.
- Boxall P. HR Strategy and competitive advantage in the service sector. Human Resource Management Journal 2003, 13(3):5-20.
- Braaksma RM. Productieverplaatsing en toeleveren: Gevolgen van productieverplaatsing voor toeleveranciers in het MKB. EIM, M200613, 2006.
- Brusse N, Donker Van Heel P. Instroomonderzoek uitzendkrachten 1993-2003. Rotterdam: ECORYS-NEI/ABU, 2003.
- Coe NM, Johns J, Ward K. Mapping the globalization of the temporary staffing industry. The Professional Geographer 2007, 59(4):503-520.
- Cörvers JGF, Montizaan RM. Hoe voorzien bedrijven in hun flexibiliteitsbehoefte? Economisch-Statische Berichten 2006, 91(4494S):27-31.
- Cunat A, Melitz MJ. Volatility, Labor Market Flexibility, and the Pattern of Com-parative Advantage. CEP, Discussion Paper No 799, 2007.
- Delmotte J, Sels L. HR-outsourcing, kans of bedreiging? Tijdschrift voor Human Resource Management 2004, 7(4):31-56.

- Dey M, Houseman S, Polivka A. Manufacturers' Outsourcing to Employment Services, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Working Paper No. 07-132, 2006.
- Donker van Heel PA. Inleenmotieven van werkgevers. Bedrijfskunde 2000, 72(4).
- ECORYS-NEI. Rationale of Agency Work: European Labour suppliers and de-manders' motives to engage in agency work. Rotterdam: ECORYS-NEI, 2002.
- Fourage D, Gielen A, Grim R, Kerkhofs M, Román A, Schippers J, Wilthagen T. Trendrapport Aanbod van arbeid 2005. Tilburg: OSA, OSA-publicatie A220, 2006.
- Gorter J, Toet M. Verplaatsing uit Nederland: Motieven, Gevolgen en Beleid. Centraal Planbureau, CPB Document 76, 2005.
- Goudswaard A, Nanteuil M de. Flexibility and working conditions. The impact of flexibility strategies on 'conditions of work' and 'conditions of employment'. A qualitative and comparative study in seven EU Member States. Dublin: European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions, 2000.
- Goudswaard A. New forms of contractual relationships and the implications for occupational safety and health. Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work, 2002.
- Goudswaard A, Andries F. Employment Status and Working Conditions. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2002.
- Goudswaard A. Flexibele arbeid – duurzame arbeid? De stand van zaken na twintig jaar flexibilisering. Proefschrift ter verkrijging van de graad van doctor aan de Katholieke Universiteit Nijmegen. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2003.
- Goudswaard A, Berg R van den, Leede J de, Cox-Woudstra E. Verhoging van de arbeidsproductiviteit: ideeën van leidinggevend Nederland. Een verkennend onderzoek van TNO. Amsterdam: Vedior, Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven, 2005.
- Goudswaard A, De Nanteuil M. Flexibility and working conditions: a qualitative and comparative study in seven EU member states. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, European Foundation for the Im-provement of Living and Working Conditions, 2005.
- Goudswaard A, Rhijn G van. Geef uw personeel een lesje in flexibiliteit. Rendement 2006; 17(4):20-22.
- Goudswaard A, Davidse W. Flexibiliteit en productiviteit zijn geen gescheiden werelden. Gids voor Personeelsmanagement 2006;85(9):38-42.
- Goudswaard A, Kraan KO, Brugman A. Gebalanceerde flexibiliteit: de praktijk in Nederland. Flexibiliteitmonitor 2006: een onderzoek van Vedior en TNO. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven, 2006.
- Goudswaard A, Davidse W. Beperkt rekbaar. Meer aandacht voor flexibiliteitswensen werknemers. In: Gids voor Personeelsmanagement, jrg. 86, nr.10, 2007.
- Graaf-Zijl M de, Berg GJ van den, Heyma A. Stepping Stones for the Unemployed: The Effect of Temporary Jobs on the Duration until Regular Work. IZA Discussion Paper no. 1241, 2004.
- Graaf-Zijl M de, Berkhout P, Hop P, Graaf, de D. De onderkant van de arbeidsmarkt vanuit werkgeversperspectief. Amsterdam: SEO, SEO-rapport nr. 893, 2006.
- Graaf-Zijl M de, Berkhout P. Temporary agency work and the business cycle. Amsterdam: SEO, Discussion paper no. 51, 2007.

- Graaf-Zijl M de. The attractiveness of temporary employment to reduce adjustment costs: A conjoint analysis. Amsterdam: SEO, SEO Discussion Paper 40, 2005.
- Graaf-Zijl M de. The economic and social consequences of temporary employment: a review of the literature. Amsterdam: SEO, Discussion Paper 45, 2005.
- Haverhals H, Barendrecht R, Jansen R, Kappers S, Oh L, Wal M de. Aard, omvang en effecten van verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland. Utrecht: Berenschot, 2004.
- Houte YAE van, Muntz A, Tanja M, Plessen W. De nieuwe uitzend-CAO: betere flex en zeker?! Sociaal Maandblad Arbeid 2004, 59(4):186-191.
- Hylleberg S, Engle RF, Granger CWJ, Yoo BS. Seasonal integration and cointe-gration. Journal of Econometrics 1990, 44(1-2):215-238.
- IBM Business Consulting Services. De Kosten van Flexibiliteit. Lijnden: IBM, 2003.
- ING Bank. Themastudie Productieverplaatsing. Gevolgen globalisering voor de metalektro-industrie. ING Bank, 2006.
- Jansen M, Linssen MMM, Uitert CJ. Administratieve lasten in de uitzendbranche. Zoetermeer: EIM, 2004.
- Jong JA de. Banen naar Bucarest en Bombay. Ervaringen met sociale planning en de metalektro en in de financiële dienstverlening. CNV Vakcentrale, 2006.
- Kakabadse A, Kakabadse N. Outsourcing: current and future trends. Thunderbird International Business Review 2005, 47(2):183-204.
- Klaveren M, Tijdens K. Uitzendwerk leuk voor even. Zeggenschap maart 2006, p. 46.
- Kleinknecht AH, Oostendorp RH, Pradhan MP. Patronen en economische effecten van flexibiliteit in de Nederlandse arbeidsverhoudingen. Den Haag: SDU, 1997.
- Knegt R, Klein Hesselink DJ, Houwing H, Brouwer P. Tweede evaluatie wet flexibiliteit en zekerheid. Amsterdam/Hoofddorp: HSI/TNO, 2007.
- Koene B, Riemsdijk M van. Managing temporary workers: work identity, diversity and operational HR choices. Human Resource Management Journal 2005, 15(1):76-92.
- Koene BAS. Situated human agency, institutional entrepreneurship and institutional change. Journal of Organizational Change Management 2006, 19(3):365-382.
- Koning J de, Gelderblom A, Kroes H, Spijkerman M, Offerhaus F, Kappe E. Vervangingsvraag Maakindustrie. Rotterdam: SEOR, 2006.
- 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.
- Leede J de, Goudswaard A. Flexibele organisatie: Nieuwe inzichten over de afstemming tussen strategie, personeel en proces. In: Dhondt S, Vaas F, red. Waardevol werk: Van arbeidskwaliteit naar sociale innovatie. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven, 2007:163-175.
- Lepak DP, Bartol KM, Erhardt NL. A contigency framework for the delivery of HR practices. Human Resource Management Review 2005, 15(2):139-159.
- Manpower. De nieuwe werknemer. Manpower, Witboek, 2006.
- Manpower. Engaging The Total Workforce, Manpower, White Paper, 2006.
- Manpower. Toenemend tekort aan talenten: richtlijnen voor de toekomst. Manpower, White Paper, 2006.

- Mitlacher LW. The organization of Human Resource Management in temporary work agencies, Human Resource Management Review 2006, 16(1):67-81.
- Morris SS, Snell SA, Lepak DP. An architectural approach to managing knowledge stocks and flows: implications for reinventing the HR function. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, 2005.
- NEI Arbeid & Sociaal sociaal beleid. Naar een nieuw evenwicht. Evaluatie van de Wet Flexibiliteit en zekerheid. NEI, eindrapport, 2003.
- Niederer K. Succesvol innoveren, een kwestie van ondernemen. Flexmarkt, 2006.
- Oeij PRA, Miedema EP, Goudswaard A. De toekomst van flexibilisering van arbeid en arbeidsrelaties. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2002.
- Oeij P, Goudswaard A, Kraan K, Nauta A, Huiskamp R. Dialoog en maatwerk in huidige arbeidsrelaties. Tijdschrift voor HRM 2006, 9(3):6-31.
- Randstad Belgium. 2006 Werknemers en de arbeidsmarkt. Wisselende perspectieven. Brussel: Randstad, 2006.
- Randstad Interlabor. Werken in de toekomst, turbulentie troef? Randstad Interlabor, 2000.
- Riemsdijk MJ van, Tijdens KG, Goudswaard AH, Batenburg R. Rigour in Flexibility Research. Towards a research model of labour flexibility at the company level. EGOS colloquium, 2001.
- Schoemaker M. Identity in Flexible Organizations: Experiences in Dutch Organi-zations. Creativity and Innovation Management 2003, 12(4):191-201.
- Smits W. De wet flexibiliteit en zekerheid, een onderzoek naar de mate waarin en de wijze waarop in de CAO's van 2004 is afgeweken van _ bepalingen. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2004.
- Stichting van de Arbeid. Nota inzake de evaluatie van de Wet flexibiliteit en zekerheid en de evaluatie van de Wet allocatie arbeidskrachten door intermediairs. Den Haag: Stichting van de Arbeid, publicatienummer 5/04, 2004.
- Syntens, Sectorinnovatieplan Industrie, Syntens, 2007.
- Treacy M, Wiersema FD. The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market. London: HarperCollins, 1995.
- Volberda HW, Building the Flexible Firm, Oxford: University Press, 1998.
- Wilthagen T. Flexicurity Pathways: Turning hurdles into stepping stones. Report by the European Expert Group on Flexicurity, 2007.
- Wilthagen T. Flexicurity Practices. Brussel: European Expert Group on Flexicurity, 2007.
- Wolf M van der. Uitzetbeleid. Uitbesteden kwestie van strategische keuze. Personeelsbeleid 2006, nr. 7/8.
- Zuidam M, Grijpstra DH. Over de grens. Een onderzoek naar illegale activiteiten op het gebied van uitzendarbeid. Leiden: Research voor beleid/ABU, 2004.

Bijlage: Sectorprofielen

TABEL B1. Sectorprofiel Industrie

Korte termijn perspectief flexibiliteitsmaatregelen	– minder vaak nee zeggen – minder vaak levertijd aanpassen
Lange termijn perspectief flexibele schil	– streeft naar 16% flexibele schil in 2015 (relatief laag) = toename van 3-4% (gemiddeld)
Huidige inzet flexibele contracten	– hoog percentage vaste contracten (87%), relatief laag percentage tijdelijke (7%) en overige flexkrachten (1%) – in 2007: 5% uitzendkrachten – 63% van bedrijven heeft in afgelopen 2 jaar uitzendkrachten ingezet (gemiddeld)
Huidige toepassing overige flexibiliteitsmaatregelen	– veel spreiden werkaanbod (36%) – vaak flexibel proces (66%) – veel voorraadbeheer (56%) – veel incidentele uitbesteden (bij pieken) (60%) – offshoring (5%) – structurele uitbesteding (35%) – veel inzet deeltijdarbeid aansluitend bij werkaanbod (74%)
Flexibiliteitsbehoefte vanuit markt en arbeidsmarkt	– sterke variatie werk over jaar, vooral 1 tot 2 pieken – enigszins onvoorspelbaar werkaanbod – er moet vaak omgeschakeld worden – nieuw personeel wil nauwelijks in deeltijdwerken en slechts beperkt in flexibele werktijden
Bedrijfsprofiel algemeen	– bedrijf besteedt redelijk wat aandacht aan beheersing personele kosten en beperkt tijd en geld aan ontwikkeling van personeel – bedrijf besteedt redelijk wat aandacht aan verbetering klanttevredenheid
Rol en positie uitzendbranche	– geen uitzendkrachten korter dan een week – klanten geen motief om geen uitzendkrachten in te zetten – werving nieuw personeel belangrijkste motief om wel uitzendkrachten in te zetten – meer dan elders is risico afdekken motief om uitzendkrachten in te zetten (41%) – indien mantelovereenkomst nauwelijks met meerdere bureaus – regelmatig overleg met contactpersoon over inzet uitzendkrachten en kwaliteit dienstverlening – lager rapportcijfer voor verzuim en verloop van uitzendkrachten (7) en hoger rapportcijfer voor administratieve afhandeling (7,6) – relatief minder belang gehecht aan professionele kwaliteit uitzendkrachten (70%) en meer aan verzuim en verloop (25%)

TABEL B2. Sectorprofiel Bouw

Korte termijn perspectief flexibiliteitsmaatregelen	– minder vaak kwaliteit aanpassen
Lange termijn perspectief flexibele schil	– streeft naar 24% flexibele schil in 2015 = toename van 9-10% (gemiddeld)
Huidige inzet flexibele contracten	– relatief hoog % vaste contracten (85%), laag percentage tijdelijke contracten (8%) en overige flexkrachten (2%) – 5% uitzendkrachten (gemiddeld) – 57% van de bedrijven heeft in afgelopen 2 jaar uitzendkrachten ingezet (gemiddeld)
Huidige toepassing overige flexibiliteitsmaatregelen	– er wordt vaak nee gezegd (58%) – werkaanbod wordt vaak bewust gespreid (36%) – veel uitbesteding (81%) en aannemen (53%) van werk – ook structureel is er relatief veel uitbesteed (40% in de afgelopen jaren) – in verhouding tot andere sectoren weinig beroep op flexibele houding vaste personeel (76%) – weinig gebruik van flexibele werktijden (47%) – veel gebruik van deeltijdcontracten aansluitend bij werkaanbod (76%) – men is beperkt tevreden met eigen flexibiliteit
Flexibiliteitsbehoefte vanuit markt en arbeidsmarkt	– redelijk conjunctuurgevoelig, redelijk sterke variatie werkaanbod gedurende het jaar, enkele pieken (onvoorspelbaar, enigszins voorspelbaar) – soms verstoringen en moeten omschakelen – nieuw personeel wil niet in deeltijd en beperkt in flexibele werktijden werken
Bedrijfsprofiel algemeen	– bedrijf besteedt veel aandacht aan beheersing personele kosten – relatief weinig aandacht aan verbetering efficiency
Rol en positie uitzendbranche	– grootste groep uitzendcontracten 3-6 maanden (41%), relatief veel 9-12 maanden (10%) – flexibiliteit eigen personeel en kosten uitzendarbeid minder dan elders argument om geen uitzendkrachten in te huren, veel vaker niet over nagedacht (23%) – opvang ziek minder dan elders argument om wel uitzendkrachten in te huren (53%) – weinig mantelovereenkomsten, en indien overeenkomst korte looptijd – vaker afspraken gemaakt over kwaliteit van de dienstverlening – relatief laag rapportcijfer voor verzuim en verloop uitzendkrachten (6,8) – relatief weinig belang gehecht aan meedenken van uitzendbureau (27%)

TABEL B3. Sectorprofiel Handel

Korte termijn perspectief flexibiliteitsmaatregelen	– vaker werk van derden aannemen
Lange termijn perspectief flexibele schil	– streeft naar 30% flexibele schil in 2015 = toename van 6% (gemiddeld)
Huidige inzet flexibele contracten	– 76% werknemers in vaste dienst, 15% in tijdelijke, 5% uitzend en 5% overige contracten (gemiddeld) – 52% bedrijven heeft in afgelopen 2 jaar uitzendkrachten ingezet (gemiddeld)
Huidige toepassing overige flexibiliteitsmaatregelen	– er wordt weinig nee gezegd (17%) – er is relatief vaak sprake van werken met voorraden (69%) – weinig uitbesteding (28%) en aannemen (19%) van werk – veel brede inzetbaarheid (77%) – men is tevreden met eigen flexibiliteitsmaatregelen (57% zeer tevreden): vooral tevreden met inzetbaarheid interne personeel en proces en voorraden
Flexibiliteitsbehoefte vanuit markt en arbeidsmarkt	– relatief weinig conjunctuurgevoelig, lichte variatie door het jaar – geen bijzonderheden tav arbeidsmarkt
Bedrijfsprofiel algemeen	– veel aandacht voor verbetering klanttevredenheid
Rol en positie uitzendbranche	– gemiddelde verblijfsduur – weinig afname van HR-diensten – voldoende flexibiliteit eigen personeel is belangrijk motief om geen uitzendkrachten in te zetten (88%) – weinig afspraken gemaakt met uitzendbureau – zeer tevreden over samenwerking met uitzendbureau – relatief laag rapportcijfer voor relatie met contactpersoon (7,3) – laag belang gehecht aan verzuim en verloop uitzendpersoneel (5%)

TABEL B4. Sectorprofiel Horeca

Korte termijn perspectief flexibiliteitsmaatregelen	– minder vaak levertijd aanpassen – minder overwerk
Lange termijn perspectief flexibele schil	– streeft naar 47% flexibele schil in 2015 (relatief hoog) = afname van 5-7% % (afwijkend van gemiddelde)
Huidige inzet flexibele contracten	– zeer laag percentage vaste contracten (46%), hoog percentage tijdelijke contracten (30%) en overige flexibele contracten (21%) – 4% uitzendkrachten – weinig bedrijven (38%) hebben afgelopen 2 jaar uitzendkrachten ingezet
Huidige toepassing overige flexibiliteitsmaatregelen	– er wordt weinig nee gezegd tegen klanten (16%) – er wordt veel gebruik gemaakt van flexibel dienstverleningsproces (66%) – er wordt veel met voorraden gewerkt (61%) – er wordt weinig werk uitbesteed (28%) of aangenomen (11%) – men is zeer tevreden met eigen flexibiliteit; vooral met inzetbaarheid interne personeel en proces en voorraden
Flexibiliteitsbehoefte vanuit markt en arbeidsmarkt	– sterk conjunctuurgevoelig, sterke variatie over jaar, hoge pieken (20-50% van gemiddelde werkaanbod), wel voorspelbaar – weinig verstoringen in het werkproces – toename in de marktvraag verwacht – nieuw personeel hecht niet sterk aan vast contract, wil wel in deeltijd en op flexibele werktijden werken
Bedrijfsprofiel algemeen	– veel aandacht aan beheersing personele kosten – relatief weinig aandacht aan ontwikkeling van personeel – korte inwerktijd
Rol en positie uitzendbranche	– veel uitzendkrachten voor minder dan 1 week (25%), plus relatief veel voor 1,5 – 2 jaar (14%) – weinig overige diensten afgenomen (5%) – prijs is (naast voldoende flexibiliteit eigen personeel: 79%) belangrijkste motief om geen uitzendkrachten in te zetten (66%) – werving nieuw personeel minder dan elders motief om wel personeel in te zetten (41%) – weinig bedrijven hebben een beleid t.a.v. uitzendarbeid (30%) – inzet van uitzendkrachten veel op niveau van locatiemanagement of direct leidinggevenden – weinig mantelovereenkomsten, wel veel algemene afspraken – hoog rapportcijfer voor snelheid van leveren (7,6) – bereikbaarheid van uitzendbureau wordt vaker dan elders belangrijk gevonden (29%)

TABEL B5. Sectorprofiel Transport

Korte termijn perspectief flexibiliteitsmaatregelen	– minder vaak nee zeggen – minder vaak levertijd aanpassen – minder werk uitbesteden – minder beroep doen op flexibele houding vast personeel
Lange termijn perspectief flexibele schil	– streeft naar 31% flexibele schil in 2015 = toename van 4% (gemiddeld)
Huidige inzet flexibele contracten	– 73% van de werknemers in vaste dienst (gemiddeld), veel werknemers in tijdelijke dienst (18%), 6% werkzaam als overige flexkracht (gemiddeld) – 3% uitzendkrachten (gemiddeld) – 58% van bedrijven heeft in afgelopen 2 jaar uitzendkrachten ingezet (gemiddeld)
Huidige toepassing overige flexibiliteitsmaatregelen	– relatief vaak aanpassen van kwaliteit (36%) – relatief weinig aanpassen van tempo (44%) – relatief weinig voorraadbeheer (23%) – veel uitbesteding (55%) en aannemen (51%) van werk – weinig brede inzetbaarheid van het personeel (51%) – veel overwerk (86%) – maar matig tevreden met eigen flexibiliteit: minder met flexibiliteit eigen personeel, wel meer met uitbesteden en aannemen
Flexibiliteitsbehoefte vanuit markt en arbeidsmarkt	– enigszins conjunctuurgevoelig – sterke variatie werkaanbod over jaar, 2 tot 3 grote pieken, zelfs tot 50-100% van de gemiddelde omvang – nieuw personeel wil niet in deeltijd werken, maar wel op flexibele werktijden
Bedrijfsprofiel algemeen	– veel aandacht voor verbetering van producten en diensten
Rol en positie uitzendbranche	– geen bijzonderheden in inleenmotieven – minder tevreden met huidige flexmaatregelen en inzetbaarheid vaste personeel – beleid uitzendkrachten meer dan gemiddeld direct leidinggevende

TABEL B6. Sectorprofiel Financiële dienstverlening

Korte termijn perspectief flexibiliteitsmaatregelen	– geen verschuivingen
Lange termijn perspectief flexibele schil	– streeft naar 20% flexibele schil in 2015 (relatief laag) = toename van 7-8% (gemiddeld)
Huidige inzet flexibele contracten	– hoog percentage vaste contracten (87%), laag percentage tijdelijke werknemers (7%) en overige flexkrachten (2%) – 5% uitzendkrachten (gemiddeld) – hoge spreiding uitzendarbeid: 73% van bedrijven heeft afgelopen 2 jaar uitzendkrachten ingezet
Huidige toepassing overige flexibiliteitsmaatregelen	– er wordt geen nee verkocht (9%) – er is weinig sprake van een flexibel dienstverleningsproces (45%) – geen voorraden (10%) – erg weinig uitbesteding (18%) en aannemen (9%) – weinig uitbesteding van onderdelen aan derden in afgelopen jaren (7%) – veel overwerk (88%) – weinig flexibele werktijden (51%) – veel deeltijdcontracten aansluitend bij werkaanbod (70%) – men is behoorlijk tevreden over eigen flexibiliteit (relatief veel met inzet flexibele contracten en uitzendkrachten, minder met proces en netwerk)
Flexibiliteitsbehoefte vanuit markt en arbeidsmarkt	– matig conjunctuurgevoelig en lichte variatie over jaar heen in beperkt aantal kleine pieken – nieuw personeel wil beperkt in deeltijd werken
Bedrijfsprofiel algemeen	– bedrijf besteedt veel aandacht aan ontwikkeling personeel en minder dan elders nadruk op beheersing personele kosten
Rol en positie uitzendbranche	– gemiddelde verblijfsduur uitzendkrachten 2-6 maanden – er wordt relatief vaak overige diensten afgenomen (18%), meer dan elders personeelsplanning of poolmanagement – motief om geen uitzendkrachten in te zetten meer dan elders 'omdat we weinig variatie in het werkaanbod hebben' (36%); klanten vormen geen motief om geen uitzendkrachten in te zetten – motief om wel uitzendkrachten in te zetten meer dan elders voor werving (72%) – er is vaak een beleid t.a.v. uitzendarbeid, minder dan gemiddeld op het niveau van de centrale directie (64%) – vaak mantelovereenkomsten met meerdere bureaus en vaak algemene afspraken – regelmatig overleg met uitzendbureau over inzet uitzendkrachten en kwaliteit van dienstverlening – relatief laag rapportcijfer voor continuïteit van contactpersoon (6,8) – minder dan elders wordt belang gehecht aan administratieve afhandeling of aan verzuim en verloop van uitzendkrachten

TABEL B7. Sectorprofiel Overige zakelijke dienstverlening

Korte termijn perspectief flexibiliteitsmaatregelen	– minder vaak nee zeggen – minder beroep doen op flexibele houding vast personeel
Lange termijn perspectief flexibele schil	– streeft naar 22% flexibele schil in 2015 (relatief laag) = toename van 6-7% (gemiddeld)
Huidige inzet flexibele contracten	– relatief hoog percentage vaste werknemers (84%), gemiddeld percentage tijdelijke werknemers (12%), weinig uitzendkrachten (2%) en weinig overige flexkrachten (2%) – 71% van de bedrijven heeft in de afgelopen 2 jaar uitzendkrachten ingezet (gemiddeld)
Huidige toepassing overige flexibiliteitsmaatregelen	– er wordt relatief vaak nee gezegd (37%) – men past het tempo (de levertijden) vaak aan (64%) – er wordt niet met voorraden gewerkt (13%) – er wordt veel gebruik gemaakt van flexibele werktijden (77%) – men heeft in de afgelopen jaren relatief vaak onderdelen naar het buitenland verplaatst (5%) – men heeft in de afgelopen jaren relatief weinig onderdelen aan derden uitbesteed (12%) – er wordt veel gebruik gemaakt van flexibele werktijden (77%)
Flexibiliteitsbehoefte vanuit markt en arbeidsmarkt	– redelijk voorspelbaar werkaanbod, weinig bijzonderheden in de flexibiliteitsbehoefte vanuit de markt – nieuw personeel hecht maar beperkt aan vast contract en is enigszins bereid tot flexibele werktijden
Bedrijfsprofiel algemeen	– veel tijd en geld geïnvesteerd in ontwikkeling van personeel – lange inwerktijd
Rol en positie uitzendbranche	– relatief veel gebruik van overige diensten (19%) – voornaamste motief (na opvangen van pieken) voor inhuren uitzendkrachten is werving van nieuw personeel (75%) – beleid t.a.v. uitzendarbeid veel op niveau van centrale directie bepaald – weinig mantelovereenkomsten – relatief hoog rapportcijfer voor relatie met contactpersoon (7,9), snelheid van leveren (7,5) en verzuim en verloop van uitzendpersoneel (7,9) – minder dan elders wordt er belang gehecht aan snelheid van leveren (57%)

TABEL B8. Sectorprofiel Overheid en onderwijs

Korte termijn perspectief flexibiliteitsmaatregelen	– minder vaak kwaliteit aanpassen – minder overwerk
Lange termijn perspectief flexibele schil	– streeft naar 23% flexibele schil in 2015 = toename van 7-9%
Huidige inzet flexibele contracten	– relatief veel vaste contracten (85%) en weinig tijdelijke werknemers (7%). Gemiddelde inzet overige flexkrachten (3%) en gemiddelde inzet uitzendkrachten (6%) – 53% van de bedrijven heeft in afgelopen 2 jaar uitzendkrachten ingezet (gemiddeld)
Huidige toepassing overige flexibiliteitsmaatregelen	– er wordt weinig nee gezegd (15%) – tempo wordt weinig aangepast (42%) – weinig sprake van flexibel proces (45%) – geen voorraden (3%) – weinig aannemen van werk van derden (16%) – weinig overwerk (53%) – weinig flexibele werktijden (45%) – men is beperkt tevreden over de eigen flexibiliteit: vooral met flexibele houding en brede inzetbaarheid
Flexibiliteitsbehoefte vanuit markt en arbeidsmarkt	– niet conjunctuurgevoelig en weinig variatie in werkaanbod door het jaar, als er variatie is zijn er vele zeer onvoorspelbare kleine pieken (10-20%) – in verhouding tot andere sectoren weinig vacatureproblemen – nieuw personeel wil graag een vast contract en wil enigszins in deeltijd werken
Bedrijfsprofiel algemeen	– er wordt veel tijd en geld geïnvesteerd in ontwikkeling van personeel – relatief weinig aandacht voor verbetering van efficiency – relatief lange inwerktijd en relatief hoog opleidingsniveau (HBO)
Rol en positie uitzendbranche	– gemiddeld lange verblijfsduur, grootste groep 3-9 maanden (geen uitzendkrachten voor minder dan 2 weken), 11% langer dan 2 jaar – relatief veel payrolling, personele of salarisadministratie als overige dienstverlening – kwaliteit geen argument om geen uitzendkrachten in te zetten – werving minder dan elders motief om uitzendkrachten in te zetten, vooral inhuur specifieke kennis en expertise (naast piek en ziek) en vaker dan elders risico vermijding. – weinig algemene afspraken en weinig overleg met uitzendbureau – veel belang gehecht aan meedenken door uitzendbureau (70%)

TABEL B9. Sectorprofiel Zorg en welzijn

Korte termijn perspectief flexibiliteitsmaatregelen	– minder werk uitbesteden – meer brede inzetbaarheid – minder overwerk
Lange termijn perspectief flexibele schil	– streeft naar 30% flexibele schil in 2015 = toename van 7-8%
Huidige inzet flexibele contracten	– 78% vaste contracten en 12% tijdelijke contracten (gemiddeld) – relatief weinig uitzendarbeid (2%) en veel overige flexkrachten (9%) – 57% van de bedrijven heeft in afgelopen 2 jaar uitzendkrachten ingezet (gemiddeld)
Huidige toepassing overige flexibiliteitsmaatregelen	– kwaliteit wordt vaak aangepast bij pieken in het werk (39%) – werkaanbod wordt niet gespreid (11%) – geen voorraden (12%) – relatief weinig uitbesteding van werk bij pieken (28%) – er wordt veel gebruik gemaakt van flexibele werktijden (78%) – er wordt weinig gebruik gemaakt van deeltijdarbeid aansluitend bij werkaanbod (21%)
Flexibiliteitsbehoefte vanuit markt en arbeidsmarkt	– weinig conjunctuurgevoelig en weinig variatie door het jaar heen, redelijk voorspelbaar werkaanbod met kleine pieken (minder dan 10% van werkaanbod), weinig verstoringen in het werk – nieuw personeel wil graag vast contract in deeltijd en is bereid tot flexibele werktijden
Bedrijfsprofiel algemeen	– minder dan gemiddeld aandacht voor ontwikkeling van het personeel – relatief korte inwerktijd, gemiddeld opleidingsniveau MBO
Rol en positie uitzendbranche	– relatief korte verblijfsduur (minder dan een maand) van uitzendkrachten – relatief veel afname van payrolling, personele en salarisadministratie – flexibiliteit van het eigen personeel belangrijkste motief om geen uitzendkrachten in te zetten (88%), naast kosten (56%) en klanten (55%) – opvangen van ziekte en verlof (naast pieken) belangrijkste motief om wel uitzendkrachten in te zetten (91%) – beleid t.a.v. uitzendarbeid wordt vaak op niveau van centrale directie bepaald – weinig mantelovereenkomsten – geringe tevredenheid met samenwerking met uitzendbureau – relatief laag rapportcijfer voor relatie met contactpersoon (7,3)

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 toebedelen 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. Dit biedt kansen voor de uitzendbranche, zij kan immers een goede partner zijn in dit proces. Echter, geheel vanzelfsprekend is dat nog niet. De uitzendbranche zal zijn best moeten doen om de opdrachtgever ervan te overtuigen meer te kunnen betekenen dan alleen snelle vervanging bij piek en ziek.

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.