

**“De flexwerker is geen wegwerpartikel”  
Werkgroep komt met model flexibilisering**

**Het is een wijdverspreid en hardnekkig misverstand: flexibiliteit brengen in een bedrijf gaat niet alleen over het inhuren van uitzendkrachten. Flexibiliteit gaat over het inrichten van het productieproces, het bepalen van de (groei)strategie, over innovatie, over marktvisie ... kortom: over bijna alles wat met ondernemen te maken heeft. De SIC-werkgroep ‘flexibele arbeidsorganisatie’ probeert met een model hier handen en voeten aan te geven.**



Er wordt te gemakkelijk en te eenzijdig gedacht over het flexibiliseren van bedrijven. Daarover zijn de SIC-leden Ronald Schuurmans en Roger Lenssen het roerend met elkaar eens. Hun werkgroep bracht niet alleen in kaart hoe de Nederlandse maakindustrie zich op dit moment wapent tegen de conjuncturele golven, maar vooral hoe het beter kan. Daarbij gaan hun bevindingen niet alleen over ‘technische’ maatregelen, zoals het instellen van een urenbank of flexpool, het gaat vooral ook over de employability van mensen op de lange termijn. “Dat betekent vooral investeren in mensen – ook in flexwerkers! Er moet iets fundamenteels veranderen in de zienswijze van ondernemers, vakbonden en politiek als je het hebt over arbeid”, aldus Lenssen.

**Uniforme ‘crisisproof’ maatregelen**

Eendrachtig is het duo ook in de constatering dat alle goede maatregelen ten spijt, deze crisis voor veel bedrijven dermate heftig was, dat geen enkele flexibiliseringmaatregel afdoende zou hebben geholpen. Maar de crisis heeft wel duidelijk gemaakt dat veel ondernemers onwetend zijn over hoe een bedrijf flexibel in te richten. Verder dan het inhuren van uitzendkrachten komt men niet. “Flexibiliteit organiseer je als bedrijf voor 80 procent zelf met je vaste medewerkers; de overige 20 procent kan je invullen met een flexibele schil met daarin ondermeer flexwerkers”, zegt Schuurmans.

Dan nog een constatering: Nederland doet het ten opzichte van het buitenland best goed. De werkloosheid is beperkt. Dat komt volgens de leden van de werkgroep niet alleen door de maatregelen die door de overheid zijn genomen – waarvan vooral de deeltijd-WW effect heeft – maar ook door het leger ZZP’ers. Daar zijn, zoals bekend, wel grote klappen gevallen. Verder is het beeld van de effecten van de crisis erg divers. Het verschil tussen de verschillende sectoren is bijvoorbeeld groot. Ofwel: niet alle branches zijn tijdens de recessie omgevallen – en al zeker niet tegelijkertijd. Dat gaf werknemers de gelegenheid te switchen tussen de branches.

Dan zijn er nog de verschillen tussen bedrijven onderling binnen dezelfde branche. Die verschillen kunnen ook groot zijn, wat het lastig maakt om uniforme ‘crisisproof’ maatregelen in te stellen. Maatwerk is daardoor nodig. Schuurmans: “Om bedrijven enigszins te categoriseren, hebben we een

tweetal belangrijke parameters ingesteld: een hectisch of een geleidelijk orderpatroon en een korte dan wel lange inleer- of inwerktijd. Op basis van deze factoren zijn bedrijven grofweg onder te verdelen in vier categorieën. Ter illustratie hebben we op deze manier een kleine honderd, voornamelijk industriële bedrijven gecategoriseerd.”

### **Lange, strenge winter**

In het model dat de werkgroep heeft bedacht, wordt er per bedrijfstype een uitgebreide uitleg gegeven van de diverse flexibiliseringsmaatregelen: wat zijn voor- en nadelen, wat is de implementatiesnelheid, hoe effectief is het, hoe groot is het opvangpotentieel? Daarbij zie je in een matrix per categorie meer of minder toepasbare maatregelen verlichtigd met een ‘inspiring case’. Maatregelen die in de modellen voorkomen zijn bijvoorbeeld: het instellen van een urenbank, het werken met kleine contracten, het invoeren van functieroulatie, anders gaan roosteren of andere werktijden instellen, delen van het proces gaan outsourcen en flexibele beloning.

Dat er vooral creatief moet worden omgegaan met de regels – en vooral ook met de budgetten en verschillende subsidiepotjes – is volgens Lenssen net zo belangrijk. Hij wijst op een voorbeeld uit de bouw, een sector die nog altijd in zwaar weer verkeert. De deeltijd-WW heeft daar redelijk goed gewerkt. Maar toen kwam de lange, strenge winter. “Nu zie je veel bedrijven zwaar in de problemen zitten; ze ontkomen er niet aan om af te slanken. Geld voor een deugdelijk sociaal plan is er soms niet. Of in een geval waar ik nu bij betrokken ben, begeleidt het betreffende bedrijf medewerkers vier tot zes maanden lang. De ervaring leert dat hooguit de helft dan elders geplaatst kan worden. De andere helft komt in de WW. Om dit laatste te voorkomen is het UWV gevraagd om te kijken of er middelen zijn om de begeleiding met een drie tal maanden te verlengen en hier een deel van het ‘IRO’ geld voor in te zetten. Je brengt dan het aantal dat uiteindelijk in de WW komt nog eens met zo’n tweederde terug.”

### **Urenfabrieken**

Volgens Lenssen zorgt bovenstaande constructie voor een win-winsituatie voor alle partijen. De ‘oude’ werkgever omdat hij alsnog een goed sociaal plan kan voorleggen, de medewerker die het bedrijf verlaat omdat hij/zij een grotere garantie heeft op het vinden van een baan op de kortere termijn, het mobiliteitsbureau omdat ze een kwalitatief betere dienstverlening kunnen neerzetten en last but not least: het UWV zelf omdat met een kleine investering veel geld bespaard kan worden. “Voorwaarden is echter dat je heel transparant bent naar alle geledingen toe. Je werkt toch immers met een stukje gemeenschapsgeld, hoe gering dan ook,” aldus Lenssen.

De eerste reacties op de plannen, in dit geval ingediend door Lenssen zijn positief. Zowel het UWV als de sector zelf, ziet er heil in. Lenssen ziet het als bewijs dat er in principe ruimte is om af te wijken van de regels, mits er uiteraard een goed onderbouwd en gestructureerd plan aan ten grondslag ligt. Daarbij is het uitgangspunt veel beter: je kunt beter geld investeren in mensen om te voorkomen dat ze werkloos worden, dan al dat geld pompen in re-integratieprojecten.

Niet dat de overheid of de sociale partners altijd zo gemakkelijk meewerken als het om flexibilisering van de arbeid gaat. Integendeel. Iemand die nu twee dagen in een bepaald ziekenhuis wil werken, en de derde dag in een ziekenhuis elders, krijgt dat bijna niet voor elkaar. Intermediairs en uitzenders

moeten zich ook meer ten doel stellen om hun klant te 'flexibiliseren' in plaats van alleen het leveren van uitzendkrachten. "Het zijn teveel urenfabrieken geworden", meent Lenssen.

En dan is er nog het sociaal plan. De uitvoering daarvan kan doorgaans op weinig steun rekenen van Lenssen en Schuurmans. Daarbij geldt het principe: hoe rijker het sociaal plan, hoe langer mensen blijven hangen. Meer karige plannen maken mensen mobieler. "Een sociaal plan moet twee componenten bevatten: één voor de vertrekkers en één voor diegenen die blijven. Want voor die laatste groep heeft een reorganisatie ook een grote impact; zij kunnen niet achterover gaan leunen. Geef de vertrekkers vooral een opleiding mee; stel ze eventueel in het vooruitzicht dat ze een bedrag krijgen indien ze de opleiding hebben afgerond. En niet, zoals nu vaak gebeurt, dat ze het geld voor de opleiding uitbetaalt krijgen als ze besluiten de opleiding niet te volgen", aldus Lenssen.

### **Conflictmodel**

Het investeren in opleidingen voor alle werknemers – dus ook voor flexwerkers – is de enige garantie om mensen weerbaarder te maken voor conjuncturele golven. Het maakt bedrijven op de langere duur ook flexibeler. Employability is het begrip waar het om moet draaien. Dat moet niet alleen prominenter op de politieke agenda, ook vakbonden moeten afstappen van het aloude 'conflictmodel' tussen werkgever en werknemer om zich meer te richten op employability. Schuurmans: "Het zijn omvangrijke processen waarbij je de focus meer op de lange termijn moet richten. Dat maakt het natuurlijk lastig, helemaal als er aandeelhouders in het spel zijn die doorgaans de korte termijn centraal stellen. Aan de andere kant: een dergelijk flexibel denken kan ook plots snel evolueren. Maar dan moet je wel de maatschappelijke discussie over verdere flexibilisering niet uit de weg te gaan. Integendeel. We moeten het met zijn allen verder aanjagen."

### **Personalia**

Roger Lenssen is algemeen directeur van de Smartgroup ([www.smartgroup.nl](http://www.smartgroup.nl))

Ronald Schuurmans is manager strategie en business development bij Tempo-Team ([www.tempo-team.nl](http://www.tempo-team.nl))