

# Goed HR-beleid maakt kloof tussen **vast en flex** kleiner

Aukje Nauta (SER) voorspelt dat over twintig jaar slechts 35 procent van de beroepsbevolking een vaste baan heeft. Recente cijfers laten de verandering zien: in 2002 had 77 procent een vast contract; in 2014 is dat gedaald naar 68 procent. Van de jongeren onder 25 jaar werkt 55 procent flexibel. Wat zijn de effecten van flexibiliteit op mensen, hun prestaties en welbevinden? Om productiviteit en welzijn te bevorderen, is het wenselijk de kloof tussen vast en flex te verkleinen. HR kan hieraan een belangrijke bijdrage leveren.

☞ Karen Hillege, Mieke Verbaarschot en Godfried Westen

Recent onderzoek laat zien dat 90 procent van de jonge mensen met flexibele contracten graag werkzekerheid krijgt. Geen, onzeker of 'af en toe' werk blijkt een flinke impact te hebben op privé-keuzes die mensen maken. Jongeren gaan bijvoorbeeld later samenwonen of trouwen, pakken een tweede studie op of besluiten te gaan reizen. Werkloos zijn tast ook het zelfbeeld aan, blijkt uit Brits onderzoek. Wie zijn baan verliest, wordt na verloop van tijd minder mild, minder open en voelt zich minder autonoom op intellectueel vlak. De meeste mensen hebben basiszekerheid nodig om goede prestaties te leveren en niet afgeleid te worden door de noodzaak te overleven. Onderzoek van Charissa Freese (Tilburg University) maakt duidelijk dat ook jonge-

ren traditionele wensen hebben als het gaat om werkzekerheid. Zij noemt HR naïef als zij minder investeren in flexwerkers dan in het vaste personeel en toch dezelfde opbrengsten verwachten op het gebied van loyaliteit, betrokkenheid, productiviteit en innovatie.

Er is één groep die wel gedijt bij flexibele contractvormen. Dat zijn de zelfstandigen. Zij zijn vaak hoger opgeleid en hebben een persoonlijkheid die past in de ondernemersrol. Sommige nieuwe zelfstandigen hebben eigentijdse manieren gevonden om individuele onzekerheid te verminderen door initiatieven als broodfondsen en samenwerking bij grote opdrachten. Zij hebben soms rianten netwerken, waardoor zij misschien wel meer werkzekerheid heb-

ben dan professionals met een vast contract. Maar de doorsnee flexwerker heeft de ZPP-natuur meestal niet. Zij hebben niet gekozen voor het ondernemerschap en hebben - zo blijkt uit onderzoek - last van onzekerheid, minder welzijn en minder ontwikkelingskansen. Mensen zitten psychologisch nu eenmaal zo in elkaar dat ze verbinding en autonomie nodig hebben om tot hun recht te komen. Als die verbindingen verzwakken of wegvallen en zorg over werkbehoud toeneemt, staat ook de autonomie onder druk.

## Pappen en nathouden

De Wet werk & zekerheid moet de verschillen tussen flexibele en vaste medewerkers verkleinen. In de praktijk lukt dat niet; grote bedrijven ontdoen zich op tijd van hun flexwerkers om geen last te hebben van de nieuwe regelgeving. Organisaties opereren nu eenmaal in een lastige economie en vinden flexibiliteit belangrijk. Het lijkt erop dat een aantrekkelijke arbeidsmarkt de enige oplossing is voor het herstellen van evenwicht. Wanneer beroepskrachten weer schaars worden,

De meeste mensen willen iets anders dan de meeste bedrijven te bieden hebben. Dat gaat steeds **heftiger schuren**

zullen bedrijven hun beschikbaarheid zeker willen stellen en hen weer in vaste dienst nemen. Maar een serieus aantrekkelijke arbeidsmarkt is (nog) in zicht en of die nog gaat komen, is niet te voorspellen. Blijft het tot die tijd pappen en nathouden? Dat hoeft niet!

De sterke groei van flexibele arbeid wordt vaak gezien als een onvermijdelijk gevolg van de economische ontwikkelingen en globalisering. Uit onderzoek van Fabian Dekker blijkt echter dat bedrijven wel degelijk hun eigen koers kunnen bepalen. Organisaties die in dezelfde markt opereren, maken verschillende keuzes in de omvang van de flexibele schil en de manier waarop zij met flexwerkers omgaan. Bedrijven die investeren in hun flexibele medewerkers en

een duurzame relatie met hen opbouwen, krijgen er meer commitment en extra bijdragen voor terug. Deze flexwerkers worden ambassadeur van de opdrachtgever, zijn gul in het delen van kennis en leveren hoge kwaliteit.



Karen Hillege, Mieke Verbaarschot en Godfried Westen zijn registerpsychologen NIP/Arbeid en Organisatie en brengen praktijkrelevant wetenschappelijk onderzoek over duurzame inzetbaarheid onder de aandacht van management en professionals in organisaties. Reacties of interesse in de literatuurlijst?

Mail naar: [mieke@verbaarschot-partners.nl](mailto:mieke@verbaarschot-partners.nl) of [contact@cre-age.nl](mailto:contact@cre-age.nl)

## Overbrugging

**Welzijn en productiviteit van de beroepsbevolking zijn goede redenen om HR-beleid te ontwikkelen dat de groeiende kloof tussen vaste en flexibele medewerkers overbrugt. Aandachtspunten daarbij zijn:**

### 1. Investeer net zoveel in flexibele- als in vaste medewerkers.

De ongelijkheid wordt vergroot door flexwerkers goedkoper in te huren dan vaste medewerkers. Dat is onwenselijk en onnodig. Met de flexibele CAO's is het budget per flexwerker goed te berekenen en in overleg te besteden.

### 2. Betrek gewaardeerde flexwerkers bij de organisatie.

Menig flexwerker is al jaren als *preferred supplier* aan de organisatie verbonden. Investering door kennisuitwisseling op themabijeenkomsten; het faciliteren van intervisie of het betrekken bij het ontwerpen van nieuwe diensten kan zeer nuttig zijn.

### 3. Promoot nieuwe vormen van solidariteit.

Zoek naar mogelijkheden om vaste medewerkers te verleiden tot uitruil van een deel van hun vaste contract, ten gunste van nieuwe medewerkers. Om medewerking te krijgen, is het van belang de *moral return of investment* zichtbaar te maken. Vaste medewerkers leveren geen rechten in voor bezuinigen, maar misschien wel om schoolverlaters aan een baan te helpen. Zij kennen immers zelf ook wel een neef, kind of vriendin die dringend vast werk zoekt. Maak een project van een aantal medewerkers dat bereid is een aantal vaste uren om te ruilen voor flexuren en maak zichtbaar wat dat aan vaste werkgelegenheid creëert.

### 4. Ondersteun ontwikkeling van een moderne cao.

Een cao kan bijdragen aan het verkleinen van de kloof door bijvoorbeeld slimme verschuivingen waarbij deeltijdwerken wordt gestimuleerd en vaste werkgelegenheid wordt gecreëerd. Ook andere vormen zijn denkbaar. Zo sparen schilders extra gewerkte uren in de drukke zomermaanden en nemen vrij in de stille wintermaanden. Zo hebben zij gedurende het jaar meer stabiliteit in inkomen.

### 5. Biedt een mooie mix van vast en zeker aan.

In menig advertentie is te lezen dat een medewerker bereid moet zijn tussen de 3 en 32 uur te werken. Deze marges zijn te groot, bieden geen reële zeker-

heid en vragen teveel. Hanteer de verhouding 3:1 als vuistregel; bijvoorbeeld 24 uur vast en 8 uur flexibel.

### 6. Investeer in het ontwikkelen van metacompetenties.

Investeer in zowel vaste- als flexibele medewerkers om vakoverstijgende competenties te ontwikkelen. Het tij kan zomaar keren en dan kan blijken dat vaste medewerkers eigenlijk achterlopen op de geroutineerde flexwerkers. Faciliteer beide groepen om hun zelfkennis en aanpassingsvermogen te vergroten.

### 7. Voer samenwerkingsgesprekken met flexwerkers.

Gebruik deze gesprekken om de samenwerking te evalueren en de toekomst te verkennen. ☺