

Vorbij het snoepje van de week: flexicurity in de bedrijfspraktijk

Martijn van Velzen*

Dit artikel beschrijft een verkenning naar de mate waarin flexibilisering op bedrijfsniveau wordt gebalanceerd door het gelijktijdig vergroten van zekerheidsniveaus voor werknemers. Daarbij wordt met name gekeken naar logistieke bedrijven in Nederland en Denemarken. Aan de hand van zes cases laat het onderzoek zien dat er verschillen bestaan tussen de twee landen in de wijze waarop voorzien wordt in de flexibiliteitsbehoefte van bedrijven. Daarnaast toont het artikel dat logistieke bedrijven in de beide landen verschillen in de afweging die gemaakt wordt ten aanzien van het al dan niet tegemoetkomen aan de zekerheidswensen van werknemers. In Denemarken wordt in de behoefte aan numerieke flexibiliteit, een universeel gegeven in de logistiek, voorzien middels *optimale* flexibilisering van de werktijden van vast personeel. Het artikel laat bedrijfsvoorbeelden zien waarbij deze flexibilisering plaatsvindt in overleg met werknemers, waardoor tegemoetgekomen kan worden aan hun wensen om werk en privé-verplichtingen te combineren of om een opleiding te volgen. 'Slim' flexibiliseren in de Nederlandse logistiek wordt soms verward met het inzetten van goedkope (buitenlandse) uitzendkrachten. Daar waar gebruikgemaakt wordt van de flexibiliteit van het zittende personeel, zoeken de drie Nederlandse bedrijven het toch vooral in het *maximaal* flexibiliseren van de werktijden.

Trefwoorden: flexicurity, flexibele werktijden, uitzendwerk, logistieke sector

Inleiding

Lang voordat supermarktketen Albert Heijn zijn klanten probeerde te binden met 'wuppies', 'welpies' en andere in China vervaardigde parafernalia met een hoge aabaarheidsfactor, stond levensmiddelenwinkel De Gruyter bekend om het 'snoepje van de week': een klein cadeautje voor kinderen, dat wekelijks varieerde. Het is verleidelijk om dit zoethoudertje als metafoor te zien voor het flexicurity-debat dat op (supra)nationaal niveau gevoerd wordt in Europa (zie ook de bijdrage van Wilthagen & Bekker in dit nummer). Werkgevers, werknemers en overheden zoeken een modus, of vehikel, om een balans te realiseren tussen de behoefte van bedrijven aan flexibiliteit en de wens van werknemers om (een nieuw soort) zekerheden te krijgen. 'Flexicurity' is hier het toverwoord: als begrip in Nederland gemunt ter duiding van de invoering van de Wet flexibiliteit en zekerheid en de Wet allocatie arbeidskrachten door intermediairs (WAADI), is het met terugwerkende kracht door Deense onderzoekers en beleidsmakers geplakt op actieve en passieve arbeidsmarktmaatregelen die in Denemarken succesvol gecombineerd worden met het ontbreken van een wettelijke ontslagbescherming. Het Deense arbeidsmarktsucces wordt door veel EU-lidstaten aangegrepen om leentjebuur te spelen bij de Denen. Zo probeerde de Franse premier De Villepin in 2006 het 'contrat première embauche' aan de man te brengen als 'flexicurity-maatregel'. In Nederland had oud-minister De Geus voornamelijk oren naar de geringe mate waarin Deense werknemers tegen ontslag beschermd zijn, zonder oog te hebben voor de noodzaak van een activerende component én een hoog uitkeringsniveau bij werkloosheid. Bij

* Martijn van Velzen is werkzaam bij de Universiteit Twente, Postbus 217, 7500 AE Enschede. E-mail: m.vanvelzen@utwente.nl.

andere pogingen om centraal de voorwaarden te creëren opdat decentraal een balans gerealiseerd wordt tussen werknemerzekerheden en organisatieflexibiliteit, wordt zoveel water bij de wijn gedaan dat er per saldo geen keuzes gemaakt worden. In de arena van politiek en beleid worden partijen met deze status-quo zoet gehouden onder het mom van 'flexicurity'.

De wijze waarop flexicurity ingezet wordt door beleidsmakers en politici staat ver van de strekking van het normatieve flexicurity-model van Wilthagen & Tros (2004). In dit model is pas sprake van een 'flexicurity-strategie' wanneer doelbewust en gelijktijdig gestreefd wordt naar een balans tussen werkgeverflexibiliteit en werknemerzekerheid. Om de daadwerkelijke flexicurity-praktijk in beeld te krijgen wordt in dit artikel dan ook aansluiting gezocht bij bestaande en in ontwikkeling zijnde ondernemingsinitiatieven. Het doel hiervan is het in kaart brengen van de randvoorwaarden op organisatieniveau die leiden tot een balans tussen flexibiliteit en zekerheid binnen diezelfde onderneming. Daarbij wordt gebruikgemaakt van de inzichten uit een empirische verkenning naar flexicurity-strategieën binnen logistieke bedrijven in Nederland en Denemarken; twee landen die algemeen beschouwd worden als de 'flexicurity-koplopers' van Europa.

Deze verkenning is onderdeel van een sectoronderzoek in het kader van het NWO/SaRO-programma 'Flexicurity', dat uitgevoerd werd in de periode 2004-2007. In dit onderzoeksprogramma is een internationale vergelijking uitgevoerd met betrekking tot flexicurity-beleid en -praktijk in vier 'most-similar'-landen (Przeworski & Teune, 1970): België, Denemarken, Duitsland en Nederland.

Methodologie

Dit onderzoek heeft een explorerend karakter. Centraal staat de volgende onderzoeksvraag: welke randvoorwaarden bepalen de mate waarin op bedrijfsniveau flexicurity-strategieën worden ontwikkeld en ingevoerd? De empirische basis voor dit artikel wordt gevormd door achtentwintig diepte-interviews met sleutelfiguren in de Nederlandse en de Deense logistieke sector, waaronder HR-directeuren, vakbondsbestuurders en vertegenwoordigers van werkgeversorganisaties in de beide landen. Aan de hand van deze interviews zijn in beide landen drie cases geconstrueerd, met de individuele logistieke onderneming als eenheid van onderzoek. De selectie van de bedrijven voor de cases heeft plaatsgevonden na (secundaire) analyse van bedrijfsbeschrijvingen en sectorgerelateerde documenten, zoals (ondernemings-)cao's en 'good practices' uit de vakliteratuur. Vertegenwoordigers van de sociale partners zijn geïnterviewd voor een beter begrip van de sectordynamiek, onder andere op het gebied van arbeidsmarktontwikkelingen en arbeidsverhoudingen. De HR-directeuren van de logistieke bedrijven zijn bevraagd aan de hand van een onderwerpenlijst die inzicht moest bieden in (a) de wijze waarop (boven)sectorale afspraken vertaald zijn in mogelijke randvoorwaarden voor flexicurity-strategieën en (b) de mate waarin voorkeuren van (individuele) werknemers en belangen van het bedrijf dergelijke strategieën eventueel verder inkleuren.

De logistieke sector en de noodzaak van flexibiliteit

Centraal in dit artikel staat de logistieke sector, meer in het bijzonder het deel van de sector dat omschreven wordt als 'value-added logistics' of in goed Nederlands 'industriële distributie'. De samentrekking van industrie en distributie duidt op de kerntaak van deze deelsector: waardedoetoevoeging in distributiecentra door middel van onder andere assemblage, reparatie en het klant- of regio-specifiek maken van een product.

In de industriële distributie gaan de logistieke dienstverleners dus verder dan het traditionele vervoeren, opslaan en wedervervoeren van goederen. Het gaat met name om consumentenelektronica, zoals computers, televisies, camera's, en om kleding en schoenen. De werkzaamheden in het distributiecentrum vereisen nauwelijks scholing of specifieke vaardigheden en laten zich qua volume lastig voorspellen. De personeelsbehoefte van logistieke bedrijven fluctueert namelijk sterk door het jaar heen en wordt bepaald door met name seizoensgebonden producten. Bovendien veroorzaken de sterke schommelingen in de ordervolumes van de vaak seizoensgevoelige producten extreme pieken en dalen in de personeelsbehoefte, hetgeen leidt tot een grote behoefte aan numerieke flexibiliteit: het variëren van het aantal uren door middel van externe dan wel interne arbeidskrachten. In de hiernavolgende alinea's wordt beknopt ingegaan op een aantal bedrijfspraktijken waarbij de gevolgde flexibiliseringsstrategie al dan niet gebalanceerd wordt met een maatregel om de zekerheid van werknemers te beschermen. Die zekerheid kan zich bevinden in het domein van baan, werk, inkomen of de zekerheid tot het combineren van werk- en privé-verplichtingen (Wilthagen & Tros, 2004).

De Nederlandse flexicurity-praktijk: enkele cases

In de afgelopen vijftien jaar hebben vooral Amerikaanse en Aziatische producenten hun Europese distributiecentra in Nederland gevestigd. Het is met name deze laagwaardige vorm van waardedoetoevoeging die in de jaren negentig van de vorige eeuw werkgelegenheid creëert aan de onderkant van de arbeidsmarkt: de werkgelegenheids groei in de industriële distributie in de periode 1995-1999 wordt geschat op ruim 20% (Goedegebuure, 2001). De snelle opkomst van industriële distributie-activiteiten is voor de vakbonden aanleiding om zich halverwege de jaren negentig te manifesteren in dit door de bonden nog relatief onontgonnen deel van de logistieke sector. Er wordt zelfs gesproken over een 'union desert' (Van Klaveren & Sprenger, 2005). De kwaliteit van de arbeid laat te wensen over, de – vaak flexibele – werknemers zijn zich te weinig bewust van hun rechtspositie en de groeiende werkgelegenheid in de sector betekent ook een toename van het ledenpotentieel. Het 'openbreken' van de sector door de bonden is echter een lastige taak. De arbeidsverhoudingen in de logistiek zijn op z'n zachtst gezegd stroef. Om maximale flexibiliteit te behouden zijn logistieke werkgevers afkerig van sectorale afspraken. Volgens een steekproef van de FNV leeft ruim 70% van de logistieke bedrijven de bedrijfstak-cao niet na. Er zijn bovendien logistieke dienstverleners die hun oorsprong hebben in het transport of in de (groot)handel, die zich als hybride onderneming positioneren tussen de sectoren en daarmee in een cao-niemandland komen (Vogelzang & Van den Toren, 1996; Bouwman, Van de Camp & Van Halem, 1998). Daarnaast groeit de populariteit van alternatieve, minimum-cao's die zonder FNV of CNV worden afgesloten, zoals de LOGIN-cao die werkgeversorganisatie Altro Via voor vijftig bedrijven en circa 1500 werknemers afsluit met de niet-branchegerelateerde Landelijke Belangenvereniging (LBV).

In de tweede helft van de jaren negentig ziet de FNV een kans om voet aan de grond te krijgen in de distributie: samen met de gemeente Venlo, de Kamer van Koophandel in die stad, de arbeidsvoorzieningsorganisatie en uitzendbureaus wordt een pool van flexibele arbeidskrachten opgezet, onder de noemer 'Indistributie Noord-Limburg'. De flex-krachten staan onder contract bij de pool en worden uitgezonden naar distributie-bedrijven die successievelijk te maken hebben met een piekbelasting. Voor de flexibele werknemers betekent deze constructie min of meer werkzekerheid, de deelnemende bedrijven wordt flexibiliteit gegarandeerd. Met een beetje goede wil zou Indistributie Noord-Limburg als een vorm van flexicurity *avant la lettre* gezien kunnen worden binnen de logistieke sector (Van Velzen, 2005). Zijn er, een klein decennium na de opkomst en ondergang van Indistributie Noord-Limburg, flexicurity-praktijken te vinden in de Nederlandse logistiek?

De Logistics Labour Survey, het jaarlijkse onderzoek dat uitzendbureau Tempo-Team en brancheorganisatie Nederland Distributieland samen uitvoeren in de logistiek, geeft een beeld van de trends in de logistieke sector. Zo geeft 90% van de logistieke dienstverleners aan gebruik te maken van uitzendkrachten en andere vormen van extern numerieke flexibiliteit. Volgens hetzelfde onderzoek (editie 2007) is het aandeel flexwerkers in de periode 2005-2007 gegroeid van 2,9% naar 9,6%. Het terugvallen op een flexibele schil van uitzendkrachten is in lijn met de flexibiliseringsstrategieën van veel bedrijven en sectoren in Nederland. Voor Nederlandse bedrijven is de uitzendbranche het communicerende vat voor de relatief hoge mate van ontslagbescherming. Hoewel de behoefte aan flexibiliteit voor logistieke bedrijven evident is, is de omvang van de flex-behoefte niet altijd goed in te schatten. Bedrijven maken dan ook in toenemende mate gebruik van zogenoemde 'flex-scans', waarin de pieken en dalen in het volume worden geprognosticeerd. Op basis van zo'n scan wordt de behoefte aan flexibel personeel bepaald en verbijzonderd naar contracttype: tijdelijk, uitzend en oproep. Voor de goed voorspelbare pieken worden mensen tijdelijk in dienst genomen, bijvoorbeeld op projectbasis. De iets minder goed voorspelbare toename in de vraag naar personeel wordt opgevangen door uitzendkrachten van grote bureaus, die vaak lid zijn van de Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU), die met name grote uitzendorganisaties vertegenwoordigt, en die voor een logistieke dienstverlener de *preferred supplier* zijn. In de acute behoefte aan extra mensen wordt voorzien door de relatief kleinere spelers in de uitzendmarkt die, vaker dan de grote bureaus, gebruikmaken van buitenlandse krachten. Volgens de Logistics Labour Survey maakt twee derde van alle logistieke organisaties gebruik van Poolse uitzendkrachten; ruim een derde van flexwerkers uit Duitsland.

De drie bedrijven die voor het onderzoek naar flexicurity in de Nederlandse logistieke sector zijn bestudeerd, maken alle in meer of mindere mate gebruik van uitzendkrachten en van medewerkers op tijdelijke basis. De geïnterviewde vertegenwoordigers van deze bedrijven geven aan dat er grenzen zitten aan het externaliseren van de flexibiliteitsbehoefte. Voor een deel heeft dit te maken met de teruglopende beschikbaarheid van gemotiveerde uitzendkrachten binnen de eigen regio. Dit is een van de verklaringen voor het groeiend gebruik van buitenlandse flexwerkers. Maar ook deze vorm van externe flexibilisering kent beperkingen. De communicatie op de werkvloer tussen Nederlands en buitenlands personeel is een probleem, volgens meerdere vertegenwoordigers uit de sector. Volgens een geïnterviewde HR-directeur leidt miscommunicatie niet zelden tot beschadiging van de producten en ongelukken in het distributiecentrum met lichamelijk letsel als gevolg.

Als alternatief voor of in combinatie met de inzet van tijdelijk personeel en uitzendkrachten zoeken logistieke bedrijven naar *interne* flexibiliteit, dat is de flexibiliteit van de 'eigen' mensen. Veelal betreft dit de flexibilisering van arbeidstijden, maar ook functionele flexibiliteit behoort tot de strategieën om de ondernemingen te laten meedemen met de markt. Bij functionele flexibiliteit worden overtollige werknemers tijdelijk overgeplaatst naar een onderdeel in de organisatie waar een tekort aan personeel is. Deze flexibiliseringsstrategie suggereert een brede inzetbaarheid van werknemers, die gefaciliteerd en versterkt wordt door structurele scholingsinspanningen van werkgevers. Scholing is echter een ondergeschoven kindje in de logistiek (VTL, 2005). Bovendien liggen bepaalde tijdelijke transities voor werknemers gevoelig: de heftruckchauffeur in een distributiecentrum zal met frisse tegenzin van 'zijn' heftruck stappen om in te springen bij de assemblage of bij het ompakken van goederen.

Gelet op deze barrières is het niet verwonderlijk dat met name flexibilisering van de arbeidstijd ingezet wordt als alternatief voor of supplement van externe flex-krachten. De drie cases van Nederlandse logistieke bedrijven laten zien dat dit arbeidstijdenmanagement op verschillende manieren kan worden ingevuld. In de eerste case, een beursgenoteerde multinational die zich voor de distributie-activiteiten richt op deelmarkten, zoals kleding en schoenen, heeft het management binnen de grenzen van de cao de arbeidstijden volgens eigen zeggen 'maximaal flexibel' gemaakt. Het eenzijdig willen opleggen van flexibele werktijden stuitte op weerstand van de ondernemingsraad. Het management werd daarop teruggestuurd met de opdracht na te denken over het wisselgeld voor de flexibiliteitstoename. In de interviews met vertegenwoordigers van het management kwam naar voren dat het scala aan voorstellen die zouden kunnen voorzien in de behoefte van werknemers sterk bepaald wordt door het kostenaspect. Extra loon voor onregelmatiger werken stond haaks op de behoefte aan meer efficiëntie. Meedenken over het realiseren van combinatiezekerheid door bijvoorbeeld werknemers te assisteren bij het vinden van een oppas voor de kinderen, een boodschappendienst of een andere faciliteit buiten de werkplek wordt gezien als een taak die buiten de verantwoordelijkheid van het bedrijf ligt. Opmerkelijk bij dit bedrijf is het feit dat men zich ondanks deze terughoudendheid nadrukkelijk probeert te manifesteren als regionale werkgever en maatschappelijke partner.

Dit laatste aspect is ook terug te vinden in de tweede case, een relatief klein familiebedrijf, dat zich met name richt op de West-Europese markt. In dit logistieke bedrijf laat men zich voorstaan op de informele, persoonlijke benadering, zowel van klanten als van werknemers. Er wordt wel gebruikgemaakt van uitzendkrachten, zij het op beperkte schaal. Men geeft de voorkeur aan het flexibiliseren van eigen personeel, zowel functioneel als numeriek. Binnen de beperkingen van de functies in het distributiecentrum, die vaak zijn vormgegeven rond één enkele taak (zoals uitpakken, ompakken, 'order picken' en pallets liften) wordt gestreefd naar brede inzetbaarheid van de medewerkers. Daarnaast worden de werktijden in overleg met medewerkers verruimd tijdens de piekbelasting. Het overleg betekent dat rekening gehouden wordt met de persoonlijke situatie van de medewerker. Werknemers met zorgtaken worden ontzien, terwijl andere werknemers financieel gecompenseerd worden voor de extra uren die gedraaid worden.

Verruiming van de 'urenvensters' is ook aan de orde bij het derde bedrijf dat voor deze studie nader onderzocht is. Het bedrijf, net als de eerste case een beursgenoteerde multinational, bevond zich ten tijde van het onderzoek midden in een overnameproces, als over te nemen partij. In het bedrijf was kort daarvoor een ondernemings-cao afge-

sloten die het de werkgever mogelijk maakte om langere werkdagen te introduceren tegen een lagere compensatie. Ook werden de zaterdagdiensten uit het genereuze weekendregime gehaald, waardoor de zaterdag een reguliere werkdag werd. Een van de vakbonden die betrokken was bij de onderhandelingen gaf aan dat de werknemers en hun vertegenwoordigers weinig te kiezen hadden. De werkgever stelde bij de onderhandelingen dat de werktijdflexibilisering nodig was om de werkgelegenheid te behouden binnen het bedrijf. Deze vorm van onderhandelen, door hoogleraar arbeidsrecht Rogier Blanpain wel eens omschreven als ‘Damocles bargaining’, wordt direct ingegeven door een streven naar vergroting van het concurrentievermogen. Efficiënter te werken middels een besparing op de personeelskosten is bovendien een wens die geïnspireerd is door de eisen van aandeelhouders om elk kwartaal weer betere cijfers te publiceren. De uitruil bij deze derde case van (intern numerieke) flexibiliteit en (baan)zekerheid zou geïnterpreteerd kunnen worden als een flexicurity-uitkomst, ware het niet dat tegenover de vergroting van de flexibiliteit geen *vergroting* van de zekerheden staat, maar een tijdelijke *voortzetting* van bestaande zekerheden.

De interviews met de vertegenwoordigers van de beide logistieke multinationals (de eerste en de derde case) maken duidelijk dat de druk van mondiale concurrentie en de daaruit volgende behoefte aan (kosten)flexibiliteit in deze bedrijven worden afgewenteld op elke volgende schakel in de keten: de producent van digitale camera's gaat in zee met de qua prijs gunstigste logistieke dienstverlener. Deze haalt op zijn beurt de flexibiliteit bij het uitzendbureau met de aantrekkelijkste voorwaarden. De laatste schakel in de keten wordt vaak gevormd door de laagst betaalde, meest flexibele, minst betrokken medewerker.

De besproken Nederlandse cases laten zien dat de toegenomen behoefte aan numerieke flexibiliteit ten koste is gegaan van de werknemerszekerheid. Deze uitkomsten zijn te herleiden tot de strategische keuzes die (beursgenoteerde) logistieke bedrijven maken. De keuze voor kostenleiderschap leidt ertoe dat strategische HR-opties in de Nederlandse cases weinig tot geen ruimte bieden voor flexicurity-uitkomsten.

De Deense flexicurity-praktijk: enkele cases

Het Deense arbeidsmarktregime wordt onder meer gekenmerkt door de afwezigheid van een centraal ontslagrechtstelsel. Op centraal niveau hebben vakbonden en werkgevers hierover aan het eind van de negentiende eeuw een akkoord gesloten, waarbij vakbonden hun steun aan dit akkoord continueren doordat uitkeringen bij werkloosheid zeer substantieel zijn, tot 90% van het laatstverdiende inkomen voor een periode van maximaal vier jaar. Daarnaast staat Denemarken, net als andere Scandinavische landen, bekend om een sterk opgetuigd actief arbeidsmarktbeleid. Deze kenmerken – geen centraal geregeld ontslagrecht, hoge uitkeringen en actief arbeidsmarktbeleid – worden gezien als de drie pijlers van de Deense ‘gouden driehoek van flexicurity’ (Madsen, 2002). De arbeidsmarktflexibiliteit vertaalt zich volgens sommigen in het grote aantal baanwisselingen van Deense werknemers. Volgens Danmarks Statistik werkt één op de vijf Denen korter dan een jaar bij dezelfde werkgever. Dit cijfer wordt overigens enigszins opgeblazen door het feit dat de helft van alle jonge werknemers (tussen 15 en 24 jaar oud) binnen een jaar van baan wisselt, daarmee het gemiddelde beïnvloedend.

Het ontbreken van wettelijke bescherming tegen ontslag wil niet zeggen dat Deense logistieke werknemers aan de goden zijn overgeleverd. De twee grote landelijke cao's voor de logistieke sector (afgesloten door de vakbond 3F met respectievelijk de werkgeversorganisaties HTS en ATL) voorzien in een opzegtermijn van zeven tot zestig dagen, afhankelijk van de senioriteit van een werknemer. Daar waar de cao's op deze manier enige zekerheid bieden aan werknemers, creëren ze langs een andere weg flexibiliteit voor werkgevers. De cao's staan namelijk toe dat gebruik wordt gemaakt van flexibele werktijden. Hoewel de afgesproken arbeidsduur gemiddeld 37 uur per week bedraagt, mogen bedrijven een werknemer 45 uur per week laten werken zonder een additionele vergoeding voor overwerk of weekenddiensten. Dergelijke werkweken kunnen door het bedrijf gecompenseerd worden in dalperiodes, waarin de werknemer met behoud van salaris minder dan 37 uur per week hoeft te werken. Het jaarlijks aantal te werken uren kan tot op zekere hoogte naar believen van de werkgever verdeeld worden over het jaar. Dit 'annualiseren' van werktijden is niet nieuw, maar is wel een flexibiliseringsinstrument dat een groeiende populariteit kent, onder andere in Denemarken (cf. Kouzis & Kretsos, 2003). Opgemerkt dient te worden dat de ATL-cao meer arbeidstijdflexibilisering mogelijk maakt, maar ook hogere gemiddelde lonen biedt dan de HTS-cao. Wanneer men op lokaal niveau wil afwijken van de nationale cao's, dan vereist dit de instemming van de vakbond 3F. In toenemende mate onderhandelen vakbondsbestuurders binnen individuele bedrijven over werktijden, zoals ploegendiensten, flexibele werkweken, deeltijdwerk en dagelijkse 'urenvensters'.

Deense werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers in de logistiek zijn volgens eigen zeggen wantrouwend jegens de in hun ogen legalistische inmenging door 'Europa'. Sinds het begin van de jaren negentig hebben sociale partners in de sector sterk op elkaar vertrouwd en daarmee op de akkoorden die ze onderling afsloten. Deze akkoorden hebben sinds het midden van de jaren negentig in het teken gestaan van een constante salarisstijging voor logistieke werknemers, als gevolg van een toenemende arbeidsmarktcrachte. Deze krapte leidt er inmiddels toe dat Deense logistieke bedrijven een beroep moeten doen op werknemers uit Polen en de Baltische staten. De problemen die werkgevers hebben om aan gekwalificeerd en gemotiveerd personeel te komen vertaalt zich in een steeds belangrijker wordende rol voor uitzendbureaus in Denemarken. Vertegenwoordigers van de Deense uitzendbranche geven aan dat bedrijven met name gebruikmaken van de diensten van uitzendbureaus waar het gaat om de werving en selectie van nieuw personeel.

Uitzendkrachten worden slechts in geringe mate gebruikt om snel te kunnen schakelen tussen dal- en piekperiodes wat betreft de aanpassing van het arbeidsvolume. In het algemeen worden de transactiekosten die gemoeid gaan met het inzetten van tijdelijke arbeidskrachten, al dan niet via een uitzendbureau, als overweging genoemd om schommelingen in het ordervolume op te vangen met eigen (vaste) medewerkers. In de drie Deense cases wordt dit beeld bevestigd. Een HR-directeur van één van de drie logistieke bedrijven uit de onderhavige studie verwoordt het motief om terughoudend te zijn bij de inzet van uitzendkrachten als volgt: 'We werken het liefst met onze eigen mensen, daarvan weten we wat we aan hen hebben.' Men is niet alleen terughoudend bij de inzet van externe krachten, maar ook bij het ontslaan van eigen personeel tijdens de dalperiodes. Voor een deel is dit terug te voeren op het structurele tekort aan gemotiveerde werknemers. Bedrijven vertrouwen er dan ook niet op dat de werknemers die ze ontslagen hebben beschikbaar zijn tijdens de piekperiode. Het werven, selecteren en inwerken van nieuwe vaste werknemers tijdens piekperiodes gaat ook gepaard met

transactiekosten, waarvan de bedrijven zich wel degelijk bewust zijn. Het is dan ook niet verrassend om te zien dat Deense logistieke bedrijven niet zozeer kiezen voor extern numerieke flexibiliseringsstrategieën, maar veeleer het arbeidsvolume van het vaste werknemersbestand laten variëren.

In het eerste Deense logistieke bedrijf, een grote beursgenoteerde multinational, komt de techniek van deze vorm van intern numerieke flexibiliteit naar voren en de wijze waarop gezocht wordt naar een balans met de behoefte van werknemers aan zekerheden. Het werk in het distributiecentrum wordt omschreven als 'niet het meest gecompliceerde dat er bestaat' en wordt verricht door louter vaste arbeidskrachten. Deze medewerkers werken normaal gesproken in diensten van 7,5 uur. In de piekperiodes, tussen augustus en oktober, rond kerst en tussen januari en maart worden de diensten uitgebreid naar twaalf uur.

Een deel van de gewerkte uren wordt uitbetaald, een ander deel wordt opgeslagen in een urenbank. In de rustige perioden kunnen werknemers hun gespaarde uren laten 'uitbetalen', om op die manier met betaald verlof te gaan. Medewerkers worden vrijgelaten in de keus voor overwerk. Er zijn geen sancties wanneer een werknemer besluit om niet over te werken. In de praktijk draait het merendeel van het personeel wel langere diensten. Dat heeft voor een deel te maken met de fiscale aantrekkelijkheid van uitbetaalde overuren. De flexibiliteit van de vaste krachten wordt gebruikt voor de goed te voorspellen fluctuaties in het ordervolume. Bij een piekbelasting die minder goed voorspelbaar is, maakt het bedrijf gebruik van tijdelijke krachten, hetzij via uitzendbureaus dan wel via de vakbond. Voor een vakbond duurt het meestal twee dagen om een geschikte en beschikbare werknemer te sturen; een uitzendbureau doet dat binnen twee uur. De snelheid en het ontbreken van de rompslomp rondom de werving en selectie van kandidaten en de salarisadministratie zijn voor het bedrijf het belangrijkste motief om tijdens de extra-piekbelasting gebruik te maken van de diensten van uitzendbureaus.

Bij de tweede Deense logistieke organisatie staat de rol van de HR-directeur centraal in de wijze waarop strategische ondernemingsdoelen gekoppeld worden aan de wensen en voorkeuren van werknemers. Het bedrijf, een besloten vennootschap, richt zich op de Europese markt en positioneert zichzelf in termen van leveringsbetrouwbaarheid; men afficheert zich nadrukkelijk niet als de goedkoopste aanbieder van logistieke diensten. De kwaliteit wil het bedrijf waarborgen door met name te investeren in de tevredenheid, betrokkenheid en betrouwbaarheid van zijn medewerkers. En ook al wil het bedrijf niet concurreren op prijs, flexibiliteit blijft een wezenlijke eis van de markt. De geïnterviewde HR-directeur blijkt de eerste HR-professional te zijn in de organisatie en komt van buiten het bedrijf. Voorafgaand aan de introductie van een volwaardige, professionele HR-afdeling werd de flexibiliteitsbehoefte ad hoc opgelost, met overwerk of uitzendkrachten. Tegenwoordig is er sprake van een flexibiliseringsstrategie die stoelt op de flexibiliteit van de eigen mensen. Net als in de eerste case wordt uitgegaan van flexibele werktijden. Werknemers hebben echter een grote eigen inbreng bij het vaststellen van de roosters. Werknemers kunnen individueel en in overleg met hun direct leidinggevende hun voorkeuren kenbaar maken als het gaat om de periodes waarin ze meer of minder willen werken. Deze vorm van het vaststellen van roosters ligt dicht tegen het zogenoemde 'zelf-roosteren', zoals dat met name in verplegende beroepen in ziekenhuizen en zorginstellingen wordt toegepast. De HR-directeur heeft zich sterk gemaakt voor een gezonde balans tussen werk en privé. Dit streven moet

tot uitdrukking komen in flexibilisering die rekening houdt met de wens met betrekking tot combinatiezekerheid van medewerkers.

De derde Deense case, tot slot, is een voorbeeld van de wijze waarop lokaal, op het niveau van het individuele bedrijf, arbeidstijdflexibilisering wordt doorgevoerd die verder gaat dan hetgeen nationaal is afgesproken en vastgelegd in de sector-cao's. Het akkoord dat 3F met dit bedrijf, dat in 2007 naar de beurs is gegaan en zich alleen richt op de binnenlandse markt, heeft afgesloten voorziet niet alleen in verruiming van de mogelijkheden tot overwerk. Daarbij is volgens de vakbond niet alleen gekeken naar financiële compensatie, maar ook naar de wensen van werknemers om privé en werk te combineren. Draagvlak onder werknemers voor de toegenomen werktijdflexibilisering is vooral gecreëerd door werknemers te betrekken bij het inplannen van de diensten, onder andere door hen zelf de roosters te laten opstellen en door de ruimte te bieden om onderling diensten te ruilen. Voor het bedrijf speelde hierbij mee dat de flexibilisering niet ten koste mocht gaan van de tevredenheid, motivatie en betrokkenheid van werknemers. Door werknemers autonomie te geven over de indeling van hun werktijden hoopt het bedrijf ook een aantrekkelijke werkgever te zijn voor mogelijke toekomstige werknemers. Gelet op de arbeidsmarktcrachte in de logistieke sector is dit een voor de hand liggend strategisch streven.

Uit de interviews met HR-directeuren van de Deense logistieke bedrijven ontstaat een algemener beeld dat strategisch HR-beleid in de sector nog in de kinderschoenen staat. De groei van verschillende Deense logistieke bedrijven, onder andere door overnames, heeft ertoe geleid dat ondernemingen nu ook de schaal hebben om HR-afdelingen op te tuigen. Een cruciale taak van HR-professionals in de logistiek is het strategisch nadenken over het aantrekken en behouden van werknemers. Om betrokkenheid en productiviteit te vergroten wordt gekeken naar succesvolle voorbeelden in andere sectoren. Een vakbond als 3F speelt een belangrijke rol als het gaat om het onderhandelen en meedenken over de condities waaronder flexibiliteit en zekerheid met elkaar in balans gebracht worden. Daarnaast is de vakbond van groot belang bij het scholen van zijn leden opdat zij hun macht aanwenden om in het directe overleg met leidinggevenden de vormgeving van het werk te beïnvloeden alsmede werknemersautonomie te vergroten. Volgens 3F is die autonomie al wel sterk aanwezig bij bepaalde beroepen in de logistiek, zoals vrachtwagenchauffeurs, maar wordt ze nu vooral ontwikkeld bij werknemers in de distributiecentra.

Conclusie

Randvoorwaarden voor de ontwikkelingen en implementatie van flexicurity-strategieën op organisatieniveau kunnen nauw samenhangen met de kaders die het HR-beleid van een organisatie hiervoor stelt. Deze – voorzichtige – conclusie lijkt getrokken te mogen worden aan de hand van voorstaande bespreking van zes voorbeelden uit de Nederlandse en Deense logistieke bedrijfspraktijk. Het flexicurity-potentieel in bedrijven krijgt handen en voeten middels de HRM-instrumenten die een organisatie inzet. Het type instrument en de wijze waarop het wordt toegepast zijn nauw verbonden met de dominante 'HRM-stijl' van een bedrijf.

Op basis van met name de Deense cases in dit artikel, zou een eerste aanknopingspunt kunnen worden gedestilleerd voor de veronderstelling dat bepaalde HRM-stijlen wel

een flexicurity-uitkomst 'produceren' en andere stijlen niet, of in mindere mate. Hier kunnen twee stijlen worden onderscheiden: 'zacht HRM' en 'hard HRM'. 'Zacht HRM' bevat elementen die in potentie leiden tot een balans tussen de belangen van het bedrijf en die van de werknemer (cf. Legge, 2005). In dit geval worden sociale partnerschappen gesloten binnen het bedrijf en leveren deze gemeenschappelijke opbrengsten op voor werkgever en werknemer (cf. Kochan & Osterman, 1985). 'Hard HRM' daarentegen lijkt nauwelijks over eigenschappen te beschikken die ertoe bijdragen dat een balans gevonden wordt tussen flexibiliteit en zekerheid. Uiteraard betreft het hier een inzicht verkregen uit een select aantal cases. Niettemin lijkt er een basis te zijn van waaruit de aanname uitgewerkt kan worden dat 'slimmer werken' vooral ook een kwestie is van 'optimaal flexibiliseren'. Voor bedrijven en HR-afdelingen ligt dan ook de opdracht om niet alleen de eigen flexibiliteitsbehoefte in kaart te brengen, maar ook de zekerheidswensen van werknemers.

Literatuur

- Bouwman, T., Camp, A. van de & Halem, A. van (1998). *Sociale aspecten van indistributie*. Utrecht: FNV Bondgenoten.
- Dore, R. (2003). *New Forms and Meanings of Work*. Genève: ILO.
- Goedegebuure, R. (2001). Value added logistics biedt steeds meer werkgelegenheid. *Tijdschrift voor inkoop & logistiek*, 17 (7/8), 44-48.
- Klaveren, M. van & Sprenger, W. (2004). Tiptoe through the Tulips: The Uneasy Development of Strategic Unionism in Polder Country. In: T. Huzzard, D. Gregory & R. Scott (eds.) *Strategic Unionism and Partnership: Boxing or Dancing?* Basingstoke: Palgrave MacMillan, 107-124.
- Kochan, T. & Osterman, P. (1994). *The Mutual Gains Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Kouzis, G. & Kretsos, L. (2003). Annualised hours in Europe. *European Industrial Relations Observatory On-line*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Madsen, P.K. (2002). *The Danish Model of 'Flexicurity' – A Paradise with Some Snakes*. 'Interactions between Labour Market and Social Protection', Brussel: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Przeworski, A. & Teune, M. (1970). *The Logic of Comparative Social Inquiry*. Malabar: Krieger.
- Velzen, M. van (2005). Of Movers and Makers: Flexibility and Security for Workers in the Value Added Logistics Industry. In: Th. Bredgaard & F. Larsen (eds.), *Employment policy from different angles*. Copenhagen: DJØF Publishing A/S, 351-364.
- Vogelzang, J. & Toren, J.P. van den (1996). *Sectorverkenning Indistributie: bedrijven en arbeidsverhoudingen in een nieuwe markt*. Utrecht: CNV-Afdeling Onderzoek en Ontwikkeling.
- VTL (2005). *Arbeidsmarktonderzoek 2005: arbeidsmarkt en scholing in de logistieke dienstverlening*. Alphen aan den Rijn: VTL.
- Wilthagen, T. & Tros, F. (2004). The concept of 'flexicurity': a new approach to regulating employment and labour markets. *Transfer*, 10 (2), 166-186.