

---

# Weg met de flexibele schil?

Is de flexibele schil inmiddels niet een achterhaald concept? Flexibel of vast; wat maakt het nog uit? Over de koude kant van het personeelsbestand.

**Tekst** Luc Dorenbosch

De flexibele schil: het in bedrijven afgesproken percentage van het personeelsbestand van medewerkers die niet tot de vaste kern behoren. Een HR-strategisch percentage om met de inzet van medewerkers mee te kunnen ademen met slappe tijden en peiktijden. TNO-onderzoek onder ruim 5000 werkgevers liet zien dat in 2014 gemiddeld 65 procent van het personeel tot de vaste kern behoorde, met uiteraard grote verschillen tussen bijvoorbeeld de horecasector en de overheidssector. Dat zou betekenen dat de een derde van de medewerkers wel uitgenodigd is voor de trouwceremonie op het stadhuis, maar 's avonds niet op het trouwfeest mag komen. Dat zijn de mensen in de flexschil ofwel de koude kant van het personeelsbestand. Hierin zit natuurlijk van alles, waaronder ook een grote groep op tijdelijk contract die toetreding tot de vaste kern is beloofd. Dat is eigenlijk een tussenschil, een talentenschil. Dan houd je dus nog tien tot twintig procent hardcore flexwerkers over die als tijdelijke kracht, uitzendkracht, oproepkracht of zzp'er aan de organisatie verbonden is.

Maar hoe HR-strategisch is zo'n flexpercentage nog? Welk verschil kun je maken met een flexibele schil? En is het niet een

achterhaald HR-instrument in de nieuwe wereld van werk?

## Angstschil

Uit hetzelfde werkgeversonderzoek van TNO blijkt ook dat voor de toekomst een kleine 40 procent van de grotere (non-) profitorganisaties verwacht dat deze flexschil zal gaan groeien. Oorspronkelijke redenen als het opvangen van de pieken of werknemers bij ziekte kunnen vervangen staan bovenaan.

Een andere belangrijke reden voor de groei van de flexschil is dat werkgevers het risico van te veel werknemers in vaste dienst willen verkleinen. Als een stabiele organisatie haar natuurlijke verloop van werknemers in vaste dienst opvult met enkel flexibele contracten, hoeft dit echter niets met flexibiliteit te maken te hebben. Dat is een HR-strategie op basis van angst voor het bieden van een vast contract en niet voor meer flexibiliteit. Dan hebben we het eigenlijk over een angstschil in plaats van een flexschil. De Wet werk en zekerheid en de kritiek hierop zouden deze angst alleen maar aanwakkeren en verspreiden. De vraag is of de flexibele schil als strategisch HR-instrument zo nog wel functioneert. Creëert een angstschil niet voornamelijk problemen?

---

## Flexkrachten kun je niet beschouwen als een vast gegeven in je HR-strategie

Even terug naar de oorsprong van de flexibele schil: het boek *The flexible firm* van de Brit Jon Atkinson uit 1984, waarin hij pleit voor een *mixed strategy* van zowel functionele als numerieke flexibiliteit. Het personeelsportfolio wordt hierdoor verdeeld in een vaste kern van permanente werknemers met bedrijfsunieke *skills* en twee flexibele groepen: extra handjes en tijdelijke specialisten. Een goede mix zou een bedrijf competitief voordeel moeten opleveren.

### Nooit aangetoond

Maar op dit punt is er al een probleem: dat is in onderzoek nooit aangetoond. Ook als we varen op logische argumenten in plaats van empirisch bewijs, stuiten de Duitse onderzoekers Ruiner, Wilkens en Küpper op een probleem. Atkinsons model was vooral op bedrijven in de industrie gericht in de jaren tachtig. Het leent zich mogelijk helemaal niet voor de kennisintensieve organisaties in de 21e eeuw.

De Duitse onderzoekers stellen dat voor kennisorganisaties flexibiliteit slechts een contractuele aangelegenheid is als neven-effect van een HR-strategie waarin samen met andere bedrijven de beste mix aan kennis en talent kan blijven voldoen aan de verwachtingen van de markt of maatschappij. In deze visie kan iemand op flexibel contract gewoon kerncompetenties hebben en kan iemand in de vaste kern van het ene bedrijf ook deels in de flexibele schil van een ander bedrijf zitten. Of men sluit partnerships met specialistische bedrijven die mensen in vaste dienst hebben, als onderdeel van een flexibiliteitsstrategie. Vaste kern of flexibele schil, het is maar hoe je het bekijkt.

### Geen strategische stap

Ruiner en collega's concluderen dat in de huidige economie het volkomen achterhaald is om te denken in contractportfo-

lio's met een deel vast en een deel flexibel. In ieder geval zet je er geen strategische stap in de toekomst mee.

Waar Atkinson de flexibele schil ook echt als tijdelijke en numerieke toevoeging zag van handjes in piektijden en specialisme bij een nieuw project, zie je nu dat in de flexibele schil mensen zitten die dezelfde dingen doen als vaste medewerkers en soms zelfs beter.

### Flexkracht niet flexibel

Dat is leuk bedacht, maar het leidt ook weer tot nieuwe HR-vraagstukken. In Atkinsons model bood de flexibele schil bescherming voor de vaste kern, maar onderzoek van Sharon Parker toont dat het welzijn van het vaste personeel ook kan lijden onder een teveel aan flexkrachten. Reden: de flexkracht is niet functioneel flexibel en zal ook niet geneigd zijn veel extra dingen op te gaan pakken als daar niets tegenover staat. Dat moet de vaste kern doen, wat ook extra stress oplevert.

Daarnaast komen medewerkers in de flexschil niet voor de lol alleen naar de trouwceremonie, om de eerdere vergelijking met het trouwfeest maar even door te trekken. Een uitnodiging van een bedrijf

waar ze ook naar het feest 's avonds mogen komen zal altijd aantrekkelijker zijn. De top-down benadering van flexibiliteit staat constant onder druk. Er is namelijk ook een contingent tijdelijke krachten die op hun beurt eerder weggaan dan het jaarcontract duurt. Er is sprake van wederzijdse flexibiliteit. Je kunt flexkrachten niet als een vast gegeven in je HR-strategie beschouwen.

### Amoebe

Als de flexibiliteitsstrategie van HR enkel een strategie van contractdifferentiatie is, dan is dat een teken van strategische armoede. Als de flexschil er is omdat organisaties vooral bang zijn niet meer van mensen af te kunnen geraken als ze in vaste dienst komen, dan is dat een angstschil. Ruiner en collega's zagen in hun onderzoek onder kennisorganisaties dat er in Duitsland vele samenwerkingsvormen tussen bedrijven waren, waarin flexcontract of geen flexcontract helemaal geen rol speelde. Atkinsons model is een one-firm-model uit begin jaren tachtig. Flexibele schillen ademen daarmee iets dat geweest is. En daarbij bieden flexibele contracten een bedrijf schijnflexibiliteit op dezelfde manier dat een vast contract een werknemer schijnzekerheid biedt.

Ruiner, Wilkens en Küpper pleiten voor een doorontwikkeling naar een amoebeachtige invulling van organisatieflexibiliteit. De amoebe is een organisme met vaak meerdere kernen waarvan de vorm steeds weer verandert. De meerdere kernen verschillen zo van elkaar naar bedrijfsactiviteit en hebben verschillende contractuele samenstellingen. En zo kan de trouwceremonie ook gewoon gedurende het feest worden voltrokken.



Luc Dorenbosch  
 baaningenieur bij  
 Debaaningenieurs.nl.