



## Flexibiliteit en prestaties

**Auteur(s):**

Kleinknecht, A.H.  
Oostendorp, R.H.  
Pradhan, M.P.

*Kleinknecht is hoogleraar Economie aan de TU Delft, Oostendorp en Pradhan zijn verbonden aan het Economisch en Sociaal Instituut van de VU Amsterdam.*

**Verschenen in:**

ESB, 82e jaargang, nr. 4128, pagina 869, 12 november 1997

**Rubriek:**

Monitor

**Trefwoord(en):**

arbeidsmarkt

*Is een meer flexibele arbeidsmarkt gunstig voor de economie? Uit empirisch onderzoek blijkt dat baanwisselingen binnen de onderneming gunstige effecten hebben. Veel in- en uitstroom van werknemers en tijdelijk werk daarentegen hebben nauwelijks effect op de omzet- en werkgelegenheids groei, en mogelijk zelfs een ongunstig effect op de productiviteit.*

Flexibiliteit op de arbeidsmarkt staat hoog op de politieke agenda. Het wordt de ene keer gezien als nastrevenswaardig doel, dan weer als onontkoombare realiteit of als afkeurenswaardige afbraak. Ondanks deze tegenstrijdigheden is er weinig empirisch onderzoek gedaan naar effecten van flexibilisering. Daarom is voor de WRR&De Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA) een studie over flexibiliteit gedaan, waarvan hier enkele belangrijke resultaten worden samengevat <sup>1</sup>.

**Data**

We maken gebruik van micro-gegevens uit twee dataverzamelingen die representatief zijn voor Nederland, te weten het arbeidsaanbodpaneel en het arbeidsvraagpaneel van de OSA. Het aanbodpaneel is een verzameling van individuele huishoudens, en het vraagpaneel baseert zich op bedrijven in alle sectoren van de Nederlandse economie. De personen en bedrijven worden in een tweejarig ritme geïnterviewd. De bestanden maken het mogelijk om voor het eerst in Nederland diverse aspecten van flexibiliteit op persoons- en op bedrijfsniveau te analyseren.

In ons onderzoek maken we een onderscheid naar externe en interne flexibiliteit. Externe flexibiliteit heeft betrekking op de instroom in en uitstroom van werknemers uit bedrijven, en het aantal tijdelijke of oproepkrachten. Interne flexibiliteit slaat op veranderingen van functie en/of afdeling binnen hetzelfde bedrijf.

Het is geenszins zo dat de flexibiliteit op de arbeidsmarkt alleen maar toeneemt. Indicatoren als het aantal baanveranderingen of de in- en uitstroom in bedrijven vertonen vermoedelijk een cyclisch patroon. Na een lichte stijging eind jaren tachtig is er in de recessie van 1992-'93 sprake van een afname van de flexibiliteit. Het tegengestelde geldt voor de interne herplaatsingen: deze lijken in de recessie enigszins toe te nemen. Hetzelfde geldt voor het uitzendwerk.

**Gevolgen van flexibiliteit**

Een hoge mate van flexibiliteit kan zowel voor- als nadelig uitpakken. Flexibiliteit maakt een efficiënte benutting van de factor arbeid mogelijk. Een vlotte herallocatie van arbeid naar activiteiten met een hoger marginaal nut of opbrengst kan vervolgens haar weerslag vinden in een hogere productiviteit en hogere lonen en/of winsten, maar ook in een snellere groei van de organisatie. Anderzijds kunnen flexibele arbeidsverhoudingen ook averechts uitpakken, omdat het een korte-termijn oriëntatie in de hand werkt en investeringen in menselijk kapitaal ontmoedigt.

Bij meer innovatieve kennisintensieve bedrijven zijn onze verwachtingen eveneens ambivalent. Enerzijds zou men verwachten dat de grote onzekerheid omtrent technische uitkomsten en commerciële baten van een innovatieproces een grote mate van flexibiliteit vereist. Ook kan de instroom van nieuwe mensen het bedrijf nieuwe ideeën, kennis en vaardigheden opleveren. Anderzijds kan een te grote flexibiliteit de opbouw van kennis nadelig beïnvloeden. Veel van deze kennis zit immers 'belichaamd' in mensen. Vanuit het perspectief van de lerende organisatie kan men verdedigen dat een hoge mate van (externe) flexibiliteit de continuïteit van de leerprocessen nadelig beïnvloedt. Om deze redenen maken we een onderscheid tussen meer of minder kennisintensieve bedrijven. Het al dan niet aan R&D doen dient hierbij als scheidslijn.

Wij onderzoeken of de mate waarin op bedrijfsniveau sprake is van flexibiliteit doorwerkt op de gemiddelde lonen die een bedrijf betaalt. Daarna wordt onderzocht of bedrijven met hoge mate van flexibiliteit ook meer presteren in termen van winst, omzet en werkgelegenheid (zie [tabel 1](#)).

**Tabel 1. Overzicht van de invloed van flexibiliteit op bedrijfsprestaties**

Indicatoren van flexibiliteit	bruto loon	winst groei	omzet groei	banen
<i>het percentage werknemers dat per jaar:</i>				
<i>in- of uitstroomt</i>				
a. in bedrijven zonder R&D	- -	++	0	0
b. in bedrijven met R&D	0	0	0	+
<i>intern van functie/afdeling veranderd</i>				
a. in bedrijven zonder R&D	++	-	+	++
b. in bedrijven met R&D	0	0	++	+
<i>een tijdelijk contract heeft</i>				
a. in bedrijven zonder R&D	- -	0	0	+
b. in bedrijven met R&D	- -	0	0	-
<i>het percentage uren gewerkt door uitzendkrachten</i>				
a. in bedrijven zonder R&D	0	++	-	0
b. in bedrijven met R&D	0	++	++	++

++ = positieve invloed (significant op 95%); + = positieve invloed (90%-niveau); 0 = insignificant; - = negatieve invloed (90%-niveau); - - = negatieve invloed (95%-niveau).

### Externe flexibiliteit

Een hoge in- of uitstroom van werknemers levert in meer kennisintensieve bedrijven weinig op: het gemiddelde in een bedrijf betaalde loon, noch de winsten, noch de omzetgroei worden er systematisch door beïnvloed. Wij proberen dit te verklaren met het argument dat door een grote externe flexibiliteit vooral veel 'ontastbare' (persoonsgebonden) kennis verloren gaat, hetgeen de positieve effecten van een vlotte herallocatie van arbeid te niet doet. Het verlies aan kennis weegt voor meer kennisintensieve bedrijven zwaarder. Een plusteken bij de banengroei in kennisintensieve bedrijven duidt erop dat men bij een gegeven omzetgroei minder omzetgroei per werknemer realiseert. Het effect is slechts zwak statistisch significant. Men kan niettemin niet uitsluiten dat een hoge externe flexibiliteit de groei van de arbeidsproductiviteit negatief beïnvloedt.

In minder kennisintensieve bedrijven daalt door een vlotte in- of uitstroom van personeel het gemiddelde loonniveau en stijgen de winsten, hetgeen echter voor de omzet- en banengroei niets uitmaakt. Een mogelijke verklaring is dat het sinds de jaren tachtig ingezette winstherstel intussen zover is gevorderd, dat nog meer winstherstel nog maar geringe effecten heeft op de economische groei.

### Interne flexibiliteit

Bij veel veranderingen van functie en/of afdeling ziet het plaatje er positiever uit. Onafhankelijk van de kennis-intensiteit gaat een grotere interne mobiliteit gepaard met significant meer omzet- en werkgelegenheids-groei. Daarbij zijn de effecten bij bedrijven met R&D aanzienlijk groter. Kennelijk weegt het in kennisintensieve bedrijven zwaarder dat de organisatie de kennis van een persoon behoudt door een herplaatsing.

Een opmerkelijke uitkomst heeft betrekking op de lonen en winsten: in kennisintensieve bedrijven hebben bedrijven veel interne mobiliteit geen invloed op lonen en winsten, terwijl in minder kennisintensieve bedrijven de lonen stijgen en de winsten dalen. Een tentatieve verklaring hiervoor is dat innovatieve bedrijven al hogere lonen als een soort 'blijfpremie' aan hun werknemers betalen, omdat men niet wil dat zij vertrekken en in hun hoofd belangrijke bedrijfsspecifieke kennis naar een concurrent meenemen. In minder kennisintensieve bedrijven moet daarentegen het verblijf in het bedrijf, c.q. de doorstroming naar een andere functie of afdeling eerst nog 'gekocht' worden door middel van een loonsverhoging waardoor de winsten lager uitvallen.

### Tijdelijke contracten

Indien in een bedrijf sprake is van een hoog percentage werknemers met tijdelijke contracten, dan gaat dat gepaard met lagere gemiddelde lonen. Dit is in overeenstemming met de persoonsgebonden analyse waaruit blijkt dat mensen met een tijdelijk contract minder verdienen dan mensen met een vast contract (bij gegeven leeftijd, ervaring, enz.).

Deze laatste observatie zou op twee manieren kunnen worden verklaard. Ten eerste, indien na controle voor opleidingsniveau en leeftijd blijkt dat tijdelijke krachten minder verdienen dan vaste, dan kan dat te maken hebben met in de enquête niet geobserveerde eigenschappen. Sollicitanten die het nodig hebben om een tijdelijke baan te accepteren, zijn mogelijk als gevolg van niet meetbare persoonskenmerken voor de werkgever minder aantrekkelijk, c.q. lijken minder productief dan mensen die een vaste baan claimen. Het is echter ook mogelijk dat er sprake is van een duale arbeidsmarkt. Mensen met een vaste aanstelling worden beter betaald en zijn daardoor productiever. Tijdelijke krachten worden minder betaald en zijn daarom minder gemotiveerd en minder productief. Wie tot welke groep behoort, kan op louter toeval berusten.

Interessant is dat een hoog percentage tijdelijke werknemers weliswaar het gemiddelde loon verlaagt, maar niet wordt vertaald in hogere winsten en evenmin in een hogere omzet. Dit duidt erop dat de positieve effecten van lagere lonen worden gecompenseerd door negatieve effecten van flexibiliteit: minder investering in kennis, minder binding aan het bedrijf (sociaal kapitaal) en meer kosten voor werving, selectie, inwerking, alsmede het nadeel van een gebrekkige informatie-overdracht van vertrekkende naar nieuwe medewerkers.

Een hoog percentage uren gewerkt door uitzendkrachten is meestal bevorderlijk voor de winst en heeft in kennisintensieve bedrijven ook meer omzet en werkgelegenheid tot gevolg. In dit geval zijn dus de voordelen van flexibiliteit (het kunnen meenemen van productiepieken door tijdelijk werk) groter dan de zojuist genoemde nadelen. Opvallend is echter dat in minder kennisintensieve bedrijven meer

uitzendarbeid wel de winst, maar niet de werkgelegenheid verhoogt, en zelfs een negatief effect heeft op de omzet. Dit kan betekenen dat in bedrijven zonder R&D een toename van uitzendarbeid averechtse effecten sorteert. Het zou ook zo kunnen zijn dat uitzendkrachten in kennisintensieve bedrijven complementair zijn aan de bestaande specifieke functies, terwijl ze in minder kennisintensieve bedrijven een substituuat vormen voor vaste krachten.

### **Tot slot**

Meer arbeidsmarktflexibiliteit is niet altijd goed voor bedrijven en voor de werkgelegenheid. Veel turbulentie in het personeelsbestand heeft ook nadelen. Een vlottere marktwerking betekent veelal ook meer markfalen, en dit geldt met name voor kennisintensieve bedrijvigheid. Kennis heeft sterk het karakter van een collectief goed, waar positieve externe effecten een belangrijke kunnen zijn. Innovatieve bedrijven moeten het hebben van de continue ontwikkeling van hun kennisbasis. Men spreekt ook over de lerende organisatie, maar daarbij mag niet worden vergeten dat veel kennis tussen de oren van mensen zit. De opbouw van generieke maar vooral van bedrijfsspecifieke kennis kan onder druk komen te staan als mensen frequent van baan wisselen.

Vanuit innovatieperspectief kan men zich afvragen of de starre arbeidsmarkten in continentaal-Europa echt wel zo veel slechter zijn dan de veel flexibelere arbeidsmarkten in Angelsaksische landen. De positieve effecten van een vlotte herallocatie van werk kunnen immers teniet worden gedaan indien door externe flexibiliteit kennis weglekt en investeringen in nieuwe kennis worden ontmoedigd. Dit verklaart waarom een hogere externe flexibiliteit in kennisintensieve bedrijven weinig oplevert. Een belangrijke uitzondering is het uitzendwerk, dat in hardgroeiende innovatieve bedrijven veelvuldig wordt gebruikt om de capaciteit op te rekken

---

1 WRR Rapport V99, *Patronen en economische effecten van flexibiliteit in de Nederlandse arbeidsverhoudingen*, Den Haag, Sdu, 1997.