

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/176346>

Please be advised that this information was generated on 2021-05-10 and may be subject to change.

# Zijn externe flexibiliteit en employability strijdig?

Dr. L. Delsen\*

## Inleiding

In dit artikel staat de relatie centraal tussen enerzijds de flexibilisering en deregulering van de Nederlandse arbeidsmarkt en de daaraan gekoppelde decentralisatie van de arbeidsverhoudingen en anderzijds de permanente inzetbaarheid, de employability van werkenden. De internationalisering van de economieën vergroot het belang van menselijk kapitaal als concurrentiefactor. Ook de demografische en technologische ontwikkelingen maken om-, her- en bijscholing belangrijker. Om in de snel veranderende kenniseconomie concurrerend te kunnen blijven, is voortdurende scholing na het initieel onderwijs een noodzaak. De beroepsbevolking zal zich door herhaalde bijscholing moeten aanpassen aan de veranderende eisen van de arbeidsmarkt. De vergrijzing en ontgroening van de beroepsbevolking impliceren dat bedrijven, meer dan in het verleden, nieuwe kennis moeten verwerven via het zittende personeel. Hierdoor wordt het steeds belangrijker te investeren in scholing. Het werkgelegenheidsmirakel in Nederland bestaat voor een belangrijk deel uit flexibele uitzend-, oproep- en tijdelijke banen (zie Delsen en De Jong, 1998). In dit artikel wordt onderzocht of er in Nederland sprake is van een afruil tussen deze externe flexibiliteit en employability.

De opzet van dit artikel is als volgt. Allereerst worden de begrippen 'numerieke flexibiliteit' en 'employability' gedefinieerd. Dan volgt een schets van de ontwikkeling in numerieke en functionele flexibiliteit in Nederland, waarbij speciale aandacht wordt besteed aan de scholingsdeelname van flexibele werknemers. In de daaropvolgende paragrafen wordt de relatie tussen baanmobiliteit en scholing besproken en wordt ingegaan op de relatie tussen de Nederlandse arbeidsverhoudingen en de omvang van de investeringen in algemeen en in bedrijfsspecifiek menselijk kapitaal. Het artikel wordt afgesloten met conclusies en beleidsaanbevelingen.

\* Met dank aan dr. W. de Lange en mr. drs. P.P. Witte voor hun commentaar op een eerdere versie van dit artikel.

Dr. L. Delsen is werkzaam aan de Katholieke Universiteit Nijmegen, vakgroep Toegepaste Economie.

### Numerieke flexibiliteit en employability: de begripsbepaling

#### *Dimensies van flexibiliteit*

De flexibiliteit van de arbeidsinput heeft twee dimensies. Een bedrijf kan in de eerste plaats de kwantiteit van de arbeid variëren. Dit wordt numerieke flexibiliteit genoemd. Numerieke flexibiliteit is een defensieve strategie in reactie op onzekerheden. De meest toegepaste methode om op wisselingen in de productie of dienstverlening in te spelen is het inzetten van 'aanvullende krachten', zoals deeltijdwerkers (bijvoorbeeld minishift), personeel met contracten voor bepaalde tijd, uitzendkrachten of oproepkrachten, collegiaal in- en uitlenen en arbeidspools (externe numerieke flexibiliteit). De standaardredenering hierbij is dat traditionele arbeidscontracten een vaste kostenfactor vormen, die de bewegingsruimte om op veranderende omstandigheden te reageren aanzienlijk beperken. Een flexibel arbeidscontract biedt de mogelijkheid de vaste kosten te reduceren en daarmee de onzekerheid over te hevelen van de werkgever naar de werknemer. Een dergelijk doorschuiven van onzekerheid is echter alleen mogelijk bij afwezigheid van alternatief werkaanbod. Een andere methode is de werkroosters van werknemers die al in dienst zijn te veranderen, bijvoorbeeld door het omzetten van voltijdbanen in deeltijdbanen of het invoeren van werktijdverkorting, variabele ploegendiensten, overwerk, jaarurensystemen, enzovoort (interne numerieke flexibiliteit).

De tweede dimensie betreft een verandering in de kwaliteit of functie van de arbeid. Dit wordt functionele flexibiliteit genoemd. De flexibiliteit van het eigen personeel wordt met name vergroot door middel van taakverbreding (nieuwe taken van gelijk niveau), taakverrijking (aanvulling met taken van hoger niveau) en functieroulatie. De vaardigheden van het personeel worden aangepast aan de wisselende orderportefeuille, nieuwe productiemethoden en/of nieuwe technologieën. Veranderingen in de vereiste vaardigheden worden vooral bereikt door om- en herscholing. Het gaat hierbij dus om de multi-inzetbaarheid van de werknemers en hun vermogen naar andere taken en functies om te schakelen (interne functionele flexibiliteit). Hierbij investeren werkgever en werknemer in de arbeidsrelatie. Daarnaast is er de externe functionele flexibiliteit. Deze externalisering omvat onder meer detachering, freelance arbeid en uitbesteding van werk. Hierbij worden arbeidsovereenkomsten tussen werkgever en werknemers vervangen door een commercieel contract (De Lange, 1989). Werkgevers kunnen bijvoorbeeld contracten afsluiten met leveranciers van bepaalde goederen of diensten in plaats van bepaalde activiteiten door eigen mensen te laten verrichten. Een deel van de onzekerheid wordt dan afgewenteld op de toeleveranciers.

### *Employability*

Employability refereert aan de duurzame inzetbaarheid van werknemers, oftewel het vermogen van werknemers om werk te behouden en werk te verkrijgen. Deze permanente inzetbaarheid geldt zowel voor de interne arbeidsmarkt binnen een organisatie (interne employability) als voor de externe arbeidsmarkt (externe employability). 'Employabel' is een tijd en plaatsgebonden begrip en is afhankelijk van de persoonlijke en arbeidsmarktcontext. Een persoon die op een bepaald tijdstip en op een bepaalde plaats als 'moeilijk te plaatsen' wordt gekarakteriseerd, kan op een ander tijdstip of een andere plaats als gevolg van wijzigingen in de persoonlijke kenmerken of in het aantal of de vereisten van beschikbare banen zeer wel 'employabel' zijn.

Gegeven de huidige turbulente omgeving dienen individuele werknemers meer verantwoordelijkheid te nemen voor de ontwikkeling van hun eigen professionele ontwikkeling. Een actief carrièremanagement gericht op 'life-long employability' wordt in toenemende mate noodzakelijk geacht (zie bijvoorbeeld Bloch en Bates, 1995). Enkele grote Nederlandse industriële werkgevers willen af van het traditionele vaste arbeidscontract en wensen meer flexibele contracten. Werknemers worden primair verantwoordelijk gesteld voor hun inzetbaarheid. Het doel is de organisatie flexibeler en goedkoper te maken door een betere inzetbaarheid van werknemers en een snellere doorstroming naar andere functies. Een werknemer die geen cursussen volgt en onvoldoende blijft, loopt het risico dat zijn contract niet wordt verlengd.

Life-long employability impliceert eveneens dat werkgevers hun werknemers de mogelijkheden bieden om die verantwoordelijkheid voor hun eigen loopbaan te nemen. Ook werkgevers dienen te investeren in scholing, en meer variatie en aangepaste functies aan te bieden (zie Vandenput, 1995; Gasperzs en Ott, 1996). Participatie in training wordt steeds belangrijker, niet alleen voor het verbeteren van de carrièremogelijkheden, maar ook om de kloof tussen vereiste vaardigheden (skills) en gevolgde scholing te overbruggen en om veroudering van kennis en vaardigheden te voorkomen. Doordat de kennis en vaardigheden van de werknemers op peil blijven, neemt de waarde van de werknemer op de externe arbeidsmarkt toe. Voor de arbeidsorganisatie betekent dit dat zij met flexibele, up-to-date opgeleide werknemers sneller kan reageren en anticiperen op technologische ontwikkelingen en veranderingen in de markt.

### Ontwikkelingen in numerieke en functionele flexibiliteit in Nederland

De flexibiliteit in de arbeidsuren op de Nederlandse arbeidsmarkt hangt in belangrijke mate af van externe flexibiliteit, oftewel flexibele contracten, zoals tijdelijke contracten, uitzendarbeid en oproepkrachten en deeltijdarbeid. In Nederland wordt meer in deeltijd en meer op tijdelijk basis gewerkt dan gemiddeld in de Europese Unie. Het gebruik van interne numerieke flexibiliteit, bijvoorbeeld overwerk, variabele arbeidstijden en werktijdverkorting, ligt juist onder het Europese gemiddelde (zie Delsen, 1995; Den Broeder, 1996; OSA, 1997; Smulders en Klein Hesselink, 1997). Recent onderzoek (De Jong en Van Bolhuis, 1997) toont aan dat bijna de helft van de Nederlandse bedrijven niet met productieschommelingen van enige omvang te maken heeft. Van de bedrijven die wel met productieschommelingen te maken hebben, kiest 43% voor zowel interne als externe flexibilisering en 30% voor alleen interne flexibilisering. De praktijk wijkt daarmee duidelijk af van de geuite voorkeur voor interne flexibilisering (60%). De voorkeur voor externe flexibilisering (16%) ligt lager dan in de praktijk: 22% kiest daadwerkelijk voor alleen externe flexibilisering. Hoewel zich in alle economische sectoren ongeveer in gelijke mate productieschommelingen voordoen, wordt in de landbouw en de bouw meer externe flexibilisering dan interne flexibilisering toegepast; in de sectoren handel en horeca en banken en zakelijke dienstverlening is dit juist omgekeerd.

In toenemende mate sluiten werkgevers in Nederland het risico van loondoorbetaling als er geen werk is schriftelijk uit. Dit betekent dat het normale bedrijfsrisico in toenemende mate bij de werknemer wordt gelegd. Het ontslagrecht wordt omzeild; kosten worden afgewenteld op het stelsel van de sociale zekerheid (zie SoZaWe, 1995, pp. 25-26). De helft (49%) van de recente sterke netto werkgelegenheids groei in Nederland betreft flexibele banen, tegen slechts 18% in de periode 1987-1993 (zie tabel 1). Deze flexibele banen omvatten oproep- en invalkrachten, uitzendarbeid en contracten korter dan één jaar. Zij vormden in 1996 11,6% van het totale aantal banen van werknemers. Het aandeel deeltijdbanen in de totale werkgelegenheid bedroeg in 1996 29,6%. De bijdrage van deeltijdarbeid (51%) aan de recente netto werkgelegenheids groei is lager dan in de voorafgaande periode van 1987-1993. Ruim 20% van de totale banengroei, 28,8% van alle nieuwe deeltijdbanen, betreft kleine deeltijdbanen.<sup>1</sup> Geconcludeerd kan worden dat 65% van de Nederlandse banengroei in de periode 1994-1996 uit 'marginale' – onzekere en conjunctuurgevoelige – banen bestaat. Dat in Nederland structureel meer gebruik wordt gemaakt van externe flexibiliteit is het

gevolg van gewijzigde regelgeving, bijvoorbeeld ten aanzien van het gebruik van flexibele arbeidscontracten en de openingstijden van winkels, een verandering in de managementstijl, bijvoorbeeld meer gericht op kortetermijnresultaten, en een verschuiving van de werkgelegenheid van de industrie naar de dienstverlening. Echter, ook aanbodfactoren spelen een belangrijke rol. Meer nog dan in andere EU-landen kan de ontwikkeling van deeltijdarbeid in Nederland worden verklaard uit de wensen van werknemers. In tegenstelling tot andere EU-landen, waar tijdelijke arbeid vooral door werkgevers is geïntroduceerd, spelen de wensen van werknemers in Nederland ook bij tijdelijke arbeid een belangrijke rol (zie Delsen, 1995).

	Voltijd	Deeltijd	Flexibel	Totaal
1987-1993	106 (16%)	437 (66%)	117 (18%)	662 (100%)
1994-1996	-104	196 (51%)	190 (49%)	282 (100%)

Tabel 1. Groei van het aantal banen van werknemers in Nederland naar dienstverband (x 1000), 1987-1996 (bron: berekend op basis van CBS, Arbeidsrekeningen)

Hoewel productieorganisaties in toenemende mate verlangen dat het personeel op meerdere plaatsen in het productieproces inzetbaar is, waren in Nederland in 1996 minder werknemers op meerdere plaatsen inzetbaar dan in 1986. Wel is er na 1994 een stijging opgetreden. Bovendien ligt de subjectieve inschatting van werknemers aanzienlijk hoger (rond 10%-punten) dan de feitelijk voorkomende multi-inzetbaarheid. Dit kan wijzen op overschatting van de eigen capaciteiten of een onderbenutting van de aanwezige brede inzetbaarheid (OSA, 1996, p. 47). In een groot aantal Nederlandse instellingen en bedrijven met meer dan 200 werknemers wordt de onvoldoende functionele flexibiliteit van werknemers als een probleem ervaren (Vandenput, 1995). Meer dan 30% van de ondervraagde personeelsfunctionarissen gaf aan regelmatig tot vaak met een onvoldoende flexibele werknemer geconfronteerd te worden, 11% gaf aan dit probleem nooit of zelden tegen te komen en 57% gaf aan in beperkte mate met dit probleem te worden geconfronteerd. Het percentage personeelsfunctionarissen dat aangaf regelmatig tot vaak met een onvoldoende flexibele werknemer te worden geconfronteerd varieert sterk per werknemerscategorie: hoger kader 20%, middenkader 36% en operationeel niveau 49%.<sup>2</sup> In de nabije toekomst zal dit probleem sterk toenemen. Indien de huidige kwalificaties van werknemers ongewijzigd blijven, functioneert volgens dit onderzoek naar verwachting slechts 11% van de werknemers over vijf jaar probleemloos.<sup>3</sup>

Gegevens de omvang en ontwikkeling van de externe functionele flexibiliteit in Nederland zijn beperkt. In 1996 was 2,1% van de werknemers gedetacheerd of ingeleend: 1,8% van de vaste werknemers en 4,1% van de tijdelijke werknemers (OSA, 1997). Externe functionele flexibiliteit betreft vooral het inhuren van specialisten van buitenaf, die tijdelijk of op projectbasis kunnen worden ingezet. Met name in de automatisering en de engineering maken gedetacheerden een substantieel deel uit van de numerieke flexibiliteit van organisaties. Uitbesteding van werk lijkt in Nederland een grote vlucht te nemen. Dit leidt tot verscherpte concurrentie tussen leveranciers, met toenemende druk op arbeidsvoorwaarden en contracten (zie SoZaWe, 1995).

Financiële bijdrage	Vaste werknemers	Flexibele werknemers
	%	%
Werkgever	78	47
Uitzendbureau	1	7
Iemand anders	2	7
Geen bijdrage, zelf betalen	18	41
Onbekend	2	5
Totaal	100	100

Tabel 2. Wie betaalt voor de scholing? (bron: Jonker et al, 1997)

De deelname aan scholing tijdens de beroepsloopbaan is niet voor iedereen gelijk. Evenals in andere landen nemen in Nederland oudere werknemers, vrouwelijke werknemers, werknemers in kleine bedrijven, werknemers met een lage opleiding, deeltijdwerkers en werknemers met een flexibel arbeidscontract relatief weinig deel aan scholing en training (zie Delsen, 1998). Uit tabel 2 blijkt dat de deelname aan scholing door vaste werknemers beduidend vaker wordt betaald door de werkgever (78%) dan de deelname aan scholing door flexibele werknemers (47%). In Nederland dienen flexibele werknemers in belangrijke mate zelf in scholing te investeren om veroudering van vaardigheden te voorkomen. Jonker et al (1997) concluderen uit hun onderzoek dat in Nederland flexibele werknemers twee keer zo weinig kans hebben op bedrijfsscholing dan vaste werknemers. Rond 60% van deze trainingsverschillen is te verklaren door verschillen in kenmerken van de werknemers zelf en 40% doordat werkgevers bij vaste werknemers meer bereid zijn te investeren in menselijk kapitaal dan bij tijdelijke werknemers. Echter, flexibele werknemers die deelnemen aan cursussen nemen ten minste even lang deel als vaste werknemers. Flexibele contracten zijn vooral gelokaliseerd op de lagere niveaus en worden voornamelijk vervuld door mensen met een zwakke arbeidsmarktpositie.<sup>4</sup> Lagere investeringen in menselijk kapitaal verslechteren deze situatie nog meer.

## Relatie baanmobiliteit en scholing

### Interne baanmobiliteit

De baanmobiliteit of verblijfsduur per baan wordt vaak als een maatstaf voor de dynamiek op de arbeidsmarkt gehanteerd. Door de trainingsmogelijkheden voor werkenden uit te breiden en werkenden meer 'employabel' te maken, zowel elders in hun huidige bedrijf als in andere bedrijven, neemt de interne en externe baanmobiliteit toe. Het aantal organisaties dat aan bedrijfsscholing doet is de afgelopen jaren toegenomen. Ditzelfde geldt voor de deelname aan cursussen door werknemers (zie OSA, 1994; 1996). Dit heeft een positief effect op de interne mobiliteit. Toch blijkt uit tabel 3 dat er in Nederland sprake is van een dalende trend in de interne mobiliteit. In 1988 veranderde bijna 5% van de werknemers van baan binnen hetzelfde bedrijf. In 1994 was dit aantal gedaald tot 3%. Dit patroon geldt voor alle sectoren van de Nederlandse economie. Er bestaan evenwel aanzienlijk verschillen tussen kleine en grote bedrijven, zowel qua niveau als qua ontwikkeling. Grote bedrijven besteden meer aandacht aan interne doorstroom van personeel. Het personeelsbeleid is een belangrijke factor achter de omvang van de interne markt. Dit verklaart mogelijk de toename van interne mobiliteit in grote bedrijven tussen 1988 en 1992.<sup>5</sup> Bij veel organisaties is een functiewisseling echter niet het gevolg van structureel personeelsbeleid, maar vaak van ad-hocbeleid, bijvoorbeeld door ongewenst vertrek van een werknemer (zie OSA, 1994; 1996). Dit zou de daling kunnen verklaren van de interne mobiliteit in grote bedrijven tussen 1992 en 1994. Naast het afnemende verloop kan de dalende trend in de interne mobiliteit mogelijk samenhangen met scholing die vooral gericht is op de huidige functie (bijscholing).

	1988	1990	1992	1994
Totaal	4,6	4,2	3,7	3,1
10 - 49 werknemers	3,2	5,0	1,8	1,9
50 - 99 werknemers	4,0	4,2	1,5	2,2
100 - 199 werknemers	5,9	4,0	2,3	-
200 en meer	5,7	5,9	6,2	4,1

Tabel 3. Interne baanmobiliteit verdeeld naar grootte van de organisaties in Nederland (in procenten van het personeelsbestand), 1988-1994 (bron: OSA, 1994, p. 21; OSA, 1996, p. 30)

Kleine bedrijven laten zonder duidelijke trend meer fluctuaties zien. Voor werknemers die niet werkzaam zijn binnen interne arbeidsmarkten zullen de noodzakelijke scholingsmogelijkheden minder snel voorhanden zijn, gezien de financieringsproblemen die zich bij niet-bedrijfsspecifieke scholing voordoen. Uitgedrukt in percentages van het personeelsbestand is de interne mobiliteit hoog bij de overheid en



in de zorgsector, de zakelijke dienstverlening, de industrie en de landbouw en laag in het onderwijs, de bouwnijverheid, het transport, de handel, de horeca en de reparatie (OSA, 1996, p. 30).

#### *Externe baanmobiliteit*

De huidige flexibiliserings- en deregulerings-tendens op de Nederlandse arbeidsmarkt leidt tot grotere (baan)mobiliteit, een groeiend aantal flexibele banen en meer onzekerheid en kan ten koste gaan van noodzakelijke investeringen in opleidingen van en door het personeel. Door de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling worden drie belangrijke nadelen van baanwisselingen genoemd (OECD, 1993, p. 136): ze verminderen de 'voorraad' specifieke vaardigheden in een economie, kunnen investeringsbeslissingen in gevaar brengen en het productieproces zozeer verstoren dat dat de continuïteit beïnvloedt die nodig is voor een doeltreffende opleiding en upgrading.

	Gemiddelde baanduur (jaren)			Percentage werknemers korter dan 1 jaar werkzaam		
	1985	1991	1995	1985	1991	1995
Duitsland	11,1 <sup>a</sup>	10,4 <sup>c</sup>	10,8 <sup>d</sup>	8,5 <sup>a</sup>	12,8 <sup>c</sup>	9,8 <sup>d</sup>
Finland	8,4	9,0	9,2	18,4	11,9	18,0
Frankrijk	10,7 <sup>b</sup>	10,1	10,4	13,1 <sup>b</sup>	15,7	14,4
Nederland	8,9	7,0 <sup>c</sup>	9,6	11,7	24,0 <sup>c</sup>	13,1 <sup>d</sup>
Spanje	11,2	9,8	9,1	15,2	23,9	24,8
Verenigd Koninkrijk	8,3 <sup>b</sup>	7,9	8,3	18,0	18,6	18,6

a. 1985; b. 1986; c. 1990; d. 1994.

Tabel 4. Baanduur en baanmobiliteit in enkele EU-lidstaten, 1985, 1991 en 1995 (bron: OECD, 1994, p. 65; OECD, 1997, p. 140)

Een toenemende externe mobiliteit kan de investering in scholing ontmoedigen. Empirisch onderzoek in de Verenigde Staten en Frankrijk laat een negatieve relatie zien tussen verloop en training. Met andere woorden: met de baanstabiele nemen scholing en training toe. Deze positieve relatie betreft geen oorzakelijk verband, maar impliceert dat scholing en baanduur elkaar versterken. Enerzijds is een te hoge baanmobiliteit niet bevorderlijk voor de ontwikkeling van vaardigheden op de werkvloer (workplace skills) (OECD, 1993, p. 148). Het hoge verloop is een belangrijke oorzaak voor het niet kosteneffectief zijn van investeringen in flexibele arbeidsrelaties: uitgaven aan scholing worden een kostenpost en geen investering, doordat de terugverdientijd van de investering langer is dan de lengte van het contract (zie Delsen, 1995, pp. 80-83). Anderzijds, zo leert recente Nederlandse ervaring, kunnen scholing en opleiding en een sociaal personeelsbeleid bijdragen aan

de betrokkenheid van het personeel, minder verloop en ziekteverzuim en tevredener klanten (zie bijvoorbeeld Vonk, 1997).

Tussen 1985 en 1991 is de externe baanmobiliteit niet alleen in Nederland, maar ook elders in Europa toegenomen (zie tabel 4). Mede door het dereguleringsbeleid, het toegenomen aantal contracten met een beperkte duur en een variabele werkduur wordt een daling in de gemiddelde baanduur gemeten. Uit tabel 4 blijkt eveneens dat in een aantal Europese landen, met name in Nederland, het percentage werknemers dat korter dan een jaar in dienst is duidelijk is toegenomen. Ten opzichte van andere EU-landen is de verblijfsduur per baan in Nederland laag en het aandeel werknemers met een contract korter dan een jaar hoog. Aangezien baanduur en scholing elkaar versterken, mag geconcludeerd worden dat deze hoge en toegenomen dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt een negatief effect heeft gehad op de scholings- en trainingsinspanning en daarmee op de employability van werknemers in de tweede helft van de jaren tachtig.

Na 1991 is de relatieve positie van Nederland duidelijk gewijzigd. Tussen 1991 en 1995 is de dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt het meest afgenomen: de baanduur is het sterkst gestegen<sup>6</sup> en het percentage werknemers korter dan een jaar werkzaam is het sterkst gedaald. Dit dalende verloop bevordert de investeringen in scholing en training. Het is evenwel een opvallende ontwikkeling gezien de in de vorige paragraaf gesignaleerde sterke toename van het aantal flexibele arbeidscontracten in Nederland. Deels kan deze ontwikkeling worden verklaard uit de vergrijzing van de Nederlandse beroepsbevolking. Ook de stand van de conjunctuur speelt hier een rol: bij een hoge (lage) groei vinden veel (weinig) baanwisselingen plaats. Een ander conclusie kan zijn dan de insider-outsider-problematiek in volle omvang speelt: het zittende personeel blijft zitten waar het zit, terwijl nieuwkomers op flexibele contracten worden binnengehaald en als eerste worden ontslagen: de segmentering van de interne en de externe arbeidsmarkt is een feit. De baanmobiliteit van een deel van de werknemers neemt af, terwijl voor een kleiner maar groeiend ander deel de baanmobiliteit toeneemt.<sup>7</sup> Per saldo neemt de baanmobiliteit af.

De relatie tussen baanduur en onzekerheid is niet eenduidig: zij is afhankelijk van de stand van de conjunctuur, er zijn verschillen tussen segmenten van de arbeidsmarkt en bovendien kunnen werknemers vrijwillig hun baan opzeggen. Informatie over de perceptie van werknemers over baanonzekerheid vult de objectieve maatstaf uit tabel 4 aan. Onzekerheid speelt een belangrijke rol in de relatie tussen werkgever en werknemer. Een afname van de baanduur en een toename van de onzekerheid leidt tot minder prikkels om te investeren in scho-

ling en te profiteren van de voordelen van langetermijnrelaties. In alle EU-landen is gedurende de jaren tachtig en negentig de door werknemers gepercipieerde onzekerheid toegenomen. Dit geldt met name voor werknemers in Nederland (zie OECD, 1997, pp. 129-133).

*Segmentering van de interne en de externe arbeidsmarkt*

Contracten die van reguliere contracten afwijken kennen als regel ongunstige arbeidsvoorwaarden. Uit onderzoek blijkt dat de Nederlandse arbeidsmarkt een dubbele structuur heeft. Deze 'dubbele arbeidsmarkt' is opgedeeld in een primair segment met goed betaalde, vaste banen en een secundair segment met slecht betaalde, tijdelijke banen (zie Batenburg en De Witte, 1995, p. 99; Kleinknecht et al, 1997, p. 99). Aanvullende scholing komt vooral voor op de primaire arbeidsmarkt. De deelname aan scholing op de secundaire arbeidsmarkt blijft sterk achter bij de participatie in scholing op de primaire arbeidsmarkt (zie Dekker et al, 1996). Gaspersz en Ott (1996) spreken in dit verband van een segmenteringsscenario dat zich momenteel ontvouwt.

De verwachte investeringshorizon bepaalt in belangrijke mate het bedrag van de trainingskosten. Voor de werkgever gaat het hierbij om de lengte van de periode dat de geschoolde werknemer binnen zijn eigen organisatie blijft en voor de werknemer om de lengte van de periode dat hij op de arbeidsmarkt blijft. Amerikaanse ervaringen tonen aan dat kortlopende contracten leiden tot een verkorting van de tijdshorizon van zowel werkgevers als werknemers. Evenals Nederlandse werkgevers zijn Amerikaanse werkgevers minder geneigd om te investeren in de opleiding en training van flexibele werknemers. Voor de werknemers is het op voorhand minder duidelijk dat flexibilisering leidt tot een verkorting van de tijdshorizon. Werknemers die er niet van uit kunnen gaan dat zij in aanmerking komen voor 'life-time employment', kunnen zich gedwongen voelen hun kwalificaties op peil te houden om na afloop van hun contractperiode in aanmerking te komen voor een nieuwe baan. De praktijk wijst in Amerika echter uit dat werknemers met kortlopende contracten zich sterker richten op inkomensmaximalisatie op korte termijn dan op scholing voor nog onbekende toekomstige functies (zie De Vries, 1995, p. 74). Ook bij externe functionele flexibiliteit wordt verondersteld dat de detacherende onderneming zorgdraagt voor de voortdurende opleiding van de specialisten. In een onzekere arbeidsmarkt hoeft dit echter niet het geval te zijn.

## Relatie arbeidsverhoudingen en scholing

### *Prisoners-dilemma en free-rider-probleem*

De decentralisatie van de arbeidsverhoudingen en de daardoor toenemende loononderhandeling op bedrijfsniveau hebben een averechts effect op de scholingsinspanning van bedrijven en werknemers. In de eerste plaats leiden decentralisatie en deregulering tot meer onzekerheid en daarmee tot minder prikkels tot investeren in scholing. Onderzoek (zie OECD, 1997, p. 130) toont aan dat de door werknemers gepercipieerde baanonzekerheid significant lager is in landen waar de werkloosheidsuitkeringspercentages hoger zijn, waar de dekkingsgraad van collectieve onderhandelingen hoger is en waar collectieve onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden centraler verlopen. Engelstalige landen met meer decentrale onderhandelingen geven hogere onzekerheidscijfers.

In de tweede plaats leidt decentralisatie via het 'prisoners-dilemma' en het daaraan gelieerde 'free-rider-probleem' tot onderinvestering in scholing. Het prisoners-dilemma en het free-rider-probleem hebben betrekking op algemene scholing en training en betreffen de relatie tussen werkgevers. Hoewel individuele werkgevers overtuigd zijn van het belang van investeringen in menselijk kapitaal, komt deze scholing en training niet tot stand omdat de werkgevers gevangen zitten in een prisoners-dilemma. Werkgevers zijn terughoudend in het zelf opleiden van vakmensen, daar zij het risico lopen dat een door het bedrijf opgeleide werknemer na het afronden van een vakopleiding wordt weggekocht ('poached') door een ander bedrijf dat niet of minder aan bedrijfsopleidingen doet. Door de positieve externe effecten kunnen eveneens free-rider- of free-lifter-problemen ontstaan, doordat de vruchten van de investering in scholing worden geplukt door de concurrenten, die daarvoor geen passende prijs betalen: de investerende werkgever subsidieert zijn concurrent. Bovendien levert een investering op de korte termijn voor de werkgever een kostennadeel op ten opzichte van zijn concurrenten. Immers, bedrijven behandelen scholingskosten meestal als operationele kosten (dus net zoals de kosten van verwarming), zodat de kosten volledig worden geregistreerd in de periode dat zij zich voordoen. Dit maakt investeringen in menselijk kapitaal zeer kwetsbaar en conjunctuurgevoeliger dan investeringen in fysiek kapitaal. Het gevangenendilemma en het liftersgedrag illustreren het falen van de markt: de individuele rationaliteit van een bepaalde werkgever is vanuit de optiek van de bedrijfstak niet efficiënt.

Individuele werkgevers hebben in de praktijk nauwelijks effectieve mogelijkheden om de opbrengst van de investering in scholing veilig te stellen. Immers, werkgevers kunnen hun werknemers niet dwingen

in hun baan te blijven na afloop van de training (zie Delsen, 1998). Samen met de grotere gepercipieerde onzekerheid verklaart dit de lagere uitgaven aan algemene scholing door bedrijven in Engeland en Amerika (zie ook Soskice et al, 1998). Zonder gecoördineerde besluitvorming of *overleg tussen werkgevers* is er sprake van een min of meer constant tekort aan geschoolde vakmensen. Niet alleen samenwerking op branche- en bedrijfstakniveau, maar ook afspraken op een niveau hoger dan het bedrijfsniveau kunnen voorkomen dat gevangenendilemma's en liftersgedrag ertoe leiden dat opleiding en scholing onder het maatschappelijk optimale niveau blijven (zie De Grip, 1988; Dercksen et al, 1993; Kuipers, 1996). Naast CAO's kunnen ook het algemeen verbindend verklaren (avv) van CAO's en het collectief financieren van bedrijfsscholing een antwoord zijn op zowel het prisoners-dilemma als het free-rider-probleem.<sup>8</sup> Zowel over- als onderinvestering in bedrijfsscholing wordt dan voorkomen.

Hoewel er de laatste jaren sprake is van decentralisatie in de Nederlandse arbeidsverhoudingen is het sectorale onderhandelingsniveau nog steeds dominant in Nederland. Scholingsmaatregelen zijn in Nederland vaak onderdeel van CAO-afspraken en zijn veelal per bedrijfstak georganiseerd. Een deel van de financiering vindt plaats uit collectieve opleidings- en ontwikkelingsfondsen (O&O-fondsen). Een bedrijfstakgewijs scholingssysteem impliceert een uniforme geldigheid van diploma's en vergemakkelijkt voor werknemers de overstap naar andere werkgevers. Voor werknemers is dit een stimulans om deel te nemen aan bedrijfsscholing. Deze uniforme geldigheid verklaart wellicht dat de deelname in Nederland relatief hoog is, terwijl de baanmobiliteit in Nederland die in Amerika benadert, waar de deelname juist laag is (zie SoZaWe, 1996, pp. 88-89).

De Nederlandse praktijk toont eveneens aan dat bedrijfstakgewijze CAO-afspraken over scholing, het algemeen verbindend verklaren van CAO's en de O&O-fondsen wel noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarden zijn voor voldoende en efficiënte scholing op bedrijfstakniveau. Het gebruik van scholingsfondsen kan tot minder doelmatige training leiden. Doordat de afdracht aan de scholingsfondsen vaststaat, is de prikkel kleiner om te investeren in bedrijfsopleidingen met het hoogste rendement. Daarnaast bestaat het gevaar dat informele training, zoals on-the-job-training, die niet in aanmerking komt voor subsidiëring uit het scholingsfonds, wordt ontmoedigd. Bovendien vindt verdringing plaats van scholing die ook zonder subsidie zou hebben plaatsgevonden (zie Waterreus, 1998). De effecten van collectieve financiering en het avv op de scholingsinspanning zijn sectorafhankelijk. De chemische industrie, een van de grootste en belangrijkste bedrijfstakken, kent geen algemeen verbindend verklaarde CAO. Toch

wordt in deze bedrijfstak veel aandacht aan scholing besteed. Dit laatste geldt eveneens voor de automatiseringsbranche. Een verklaring hiervoor kan zijn dat deze sectoren gekenmerkt worden door het grote gebruik van informatietechnologie. Mensen die met veel nieuwe informatietechnologie van doen hebben, lopen het risico dat hun menselijk kapitaal veroudert als zij niet door aanvullende training hun kennis en vaardigheden op peil houden. De aanwezigheid van geavanceerde technologieën in het productieproces van goederen en diensten is bepalend voor de scholingsintensiteit in sectoren en branches (zie Jonker et al, 1997; SER, 1996b). Anderzijds geldt dat in grote georganiseerde bedrijfstakken met een algemeen verbindend verklaarde CAO, zoals de metaalindustrie, de scholingsinspanningen bij individuele bedrijven vaak worden afgekocht door betaling van de bedrijfstakbijdrage. Het is algemeen bekend dat het O&O-fonds van de metaalindustrie al jaren een groot overschot heeft, omdat er te weinig beroep op wordt gedaan.

#### *Hold-up-probleem*

Decentrale loononderhandelingen op bedrijfsniveau kunnen ook resulteren in een hold-up-probleem. Een hold-up-probleem heeft betrekking op bedrijfsspecifieke scholing en training en betreft de relatie tussen werkgever en werknemer in één en hetzelfde bedrijf. Werkgevers en werknemers schorten hun specifieke investering op, omdat zij verwachten dat toekomstige loononderhandelingen over het surplus<sup>9</sup> als gevolg van bedrijfsspecifieke investeringen, hen van een gedeelte van de opbrengsten zal beroven. Hierdoor wordt er minder geïnvesteerd in specifieke training dan maatschappelijk wenselijk is. Dit verklaart de beperkte scholingsinspanning van werkgevers in Engeland en Amerika. Een collectieve hold-up ontstaat als werknemers met bedrijfsspecifieke expertise een sterke onderhandelingsmacht hebben in relatie tot het management. Bedrijfsspecifieke vaardigheden, die slechts na verloop van tijd worden verkregen, bevorderen langdurige relaties tussen bedrijven en werknemers en maakt dat werknemers moeilijk te vervangen zijn door het bedrijf, terwijl ze door hun sterke technische kennis zeer gewild zijn in de industrie als geheel. Echter, in een onzekere arbeidsmarkt zullen noch werkgevers noch werknemers bereid zijn het risico te nemen te investeren in bedrijfsspecifieke vaardigheden. Dit hold-up-probleem kan worden voorkomen door *overleg tussen werkgevers en werknemers*, oftewel door gecoördineerde loononderhandelingen op een hoger niveau dan de onderneming, bijvoorbeeld de sectorale loononderhandelingen in Nederland (zie Soskice et al, 1998; Teulings, 1995). Door het onderhandelen over de aanpassing van contracten te delegeren aan organisaties op een hoger aggregatieniveau, kunnen een individuele werkgever en zijn/haar werknemer het hold-up-probleem omzeilen, daar zij de uitkomst van dergelijke onderhandelingen niet kunnen beïnvloeden door hun specifieke investeringen

op te schorten. Decentralisatie van de loononderhandelingen kan hier dus averechts werken, waardoor het hold-up-probleem weer de kop opsteekt.

In theorie worden onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden behandeld als eenmalige transactiekosten, die zich voordoen bij de eerste externe werving van een werknemer. Indien echter opeenvolgende tijdelijke contracten worden geprefereerd boven een contract voor onbepaalde tijd, zoals in Nederland in toenemende mate het geval is, kan/moet telkens heronderhandeld worden aan het einde van een contract. Deze heronderhandelingen verhogen de transactiekosten. Het risico voor de werkgever dat het tijdelijke contract niet hernieuwd wordt en het werkloosheidsrisico van de werknemer na het aflopen van de contracttermijn, verminderen de prikkel tot investeren in algemene scholing en vooral in bedrijfsspecifieke scholing.

### Conclusies en aanbevelingen

Uit het voorgaande wordt duidelijk dat door bedrijven in Nederland in toenemende mate een beroep wordt gedaan op de externe arbeidsmarkt voor het opvangen van schommelingen in de productie. Het gaat hierbij om tijdelijke contracten, uitzendarbeid, afroeparbeid, collegiaal in- en uitlenen, detachering en uitbesteding. Dat er structureel meer gebruik wordt gemaakt van externe flexibiliteit heeft niet alleen te maken met aanbodfactoren, maar is ook het gevolg van een gewijzigde regelgeving, een verandering in managementstijl en de groei van de dienstensector.

De sterke en toenemende nadruk op externe flexibiliteit betekent voor werkgevers in Nederland dat zij voor de voortbrenging van goederen en diensten afhankelijker worden van allerlei vormen van flexibele externe arbeid. Voor de werknemers houdt dit in dat baan zekerheid (lifetime employment) steeds meer tot het verleden behoort. Employability wordt in dit verband zowel door de sociale partners als door de overheid gepresenteerd als de nieuwe zekerheid: werkzekerheid (lifetime employability). Een goed employability-beleid wordt geacht de gevolgen van kortlopende arbeidsrelaties op te vangen en eveneens kansen voor bestendige arbeidsrelaties te bieden (zie bijvoorbeeld Gaspersz en Ott, 1996; STAR, 1996; SER, 1996a, 1996b). Op basis van het voorgaande moet evenwel worden geconcludeerd dat er een afruil bestaat tussen externe flexibiliteit en employability. Het groeiende gebruik van externe flexibiliteit leidt niet alleen tot segmentering van de interne en externe arbeidsmarkt, maar resulteert eveneens in kortzichtigheid en

vermindert de prikkel bij zowel werkgevers als werknemers tot investeren in algemene en vooral bedrijfsspecifieke scholing en training.

Hoe paradoxaal het ook mag klinken, het doel achter flexibilisering is het behoud van stabiliteit van bepaalde (bedrijfs)economische indicatoren. Echter, dit is niet noodzakelijkerwijs het geval. Integendeel, de toenemende flexibiliteit kan leiden tot het voorbijschieten van het optimale niveau, resulteert in kortzichtigheid en reduceert de prikkel van bedrijven om aandacht te besteden aan scholing van hun personeel. Flexibele contracten gaan ten koste van langdurende relaties tussen de werknemer en het bedrijf, die cruciaal zijn voor het innovatieve proces. Meer contractuele flexibiliteit verhoogt de capaciteit van bedrijven om op korte termijn op vraagschommelingen te reageren. Deze grotere contractuele flexibiliteit vergroot echter de onzekerheid en gaat ten koste van de stabiliteit die noodzakelijk is voor de realisatie van interne flexibiliteit en de employability van werknemers.

Eveneens kan worden geconcludeerd dat ook de decentralisatie van de Nederlandse arbeidsverhoudingen en de toename van loononderhandelingen op bedrijfsniveau, die gepaard gaan met externe flexibiliteit, leiden tot onderinvestering in algemeen en bedrijfsspecifiek menselijk kapitaal door zowel de werkgever als de werknemer.

Externe flexibiliteit en interne functionele flexibiliteit (vergroting van de employability) zijn derhalve als managementstrategieën te beschouwen die elkaar uitsluiten. Externe flexibilisering en decentralisatie staan haaks op het behouden en aantrekken van noodzakelijk vakmanschap. Er dreigt een permanent tekort aan geschoolde vakmensen. Met name in deze periode waarin de opkomst van informatie- en communicatietechnologie en het proces van internationalisering dwingen tot een grotere nadruk op kwaliteitsconcurrentie, houdt dit een gevaar in (zie SER, 1996a, p. 152). Gezien de internationalisering van de economieën en de demografische en technologische ontwikkelingen dient er een verschuiving plaats te vinden van externe en numerieke flexibiliteit naar interne en functionele flexibiliteit, waarbij zowel werkgevers als werknemers investeren in de arbeidsrelatie. Een dergelijke verschuiving sluit aan op het toenemende belang van de productiefactor menselijk kapitaal en op de daaruit voortvloeiende noodzaak werknemers tijdens hun werkend leven van tijd tot tijd bij te scholen, gericht op life-long employability.



S U M M A R Y

The internationalisation of the economies and the demographic and technological developments imply that investments in human capital are becoming increasingly important for Dutch employers to remain competitive. A considerable part of the Dutch employment miracle was in flexible jobs, including agency work, fixed-term employment and on-call labour. Are external flexibility and employability conflicting management strategies? To answer this question the article reviews the participation in training by flexible employees in the Netherlands and analyses the theoretical and empirical relationship between internal and external job mobility, industrial relations and the investments in general and firm specific human capital. It is concluded that there is a trade-off between external flexibility and employability. The growing number of flexible jobs, not only resulted in segmented internal and external labour markets, but also in more insecurity and short-sightedness that are detrimental to the necessary investments in human capital by employers and employees. Also the shift towards wage bargaining at firm level resulted in underinvestment in general and firm specific human capital. The growing external flexibilisation and the decentralisation of Dutch wage bargaining are at odds with the maintenance and the attraction of necessary profession skills. Permanent shortage of skilled workers may come into being.

Literatuur

- Batenburg, R.S. en M.C. de Witte (1995). 'Werkgelegenheid en arbeidsmobiliteit in structureel perspectief'. In J. Dronkers en W.C. Ultee (red.), *Verschuivende ongelijkheid in Nederland*. Assen: Van Gorcum.
- Bloch, S. en T. Bates (1995). *Employability. Your way to career success*. Londen: Kogan Page.
- Broeder, C. den (1996). *Institutions at work. Commitment and flexibility on the German and Dutch labour markets*. Research memorandum no. 131. Centraal Planbureau, Den Haag.
- Dekker, R., A. de Grip en H. Heijke (1996). 'Arbeidsmarktsegmentatie in Nederland'. *Tijdschrift voor Arbeidsmarktvraagstukken*, 4, 338-351.
- Delsen, L. (1995). *Atypical Employment: An International Perspective. Causes, Consequences and Policy*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Delsen, L. (1998). *Overleginstituten en de accumulatie van menselijk kapitaal*. Vakgroep Toegepaste Economie, Katholieke Universiteit Nijmegen (mimeo).
- Delsen, L. en E. de Jong (red.) (1998). *The German and Dutch economies: Who follows whom?* Physica Verlag, Heidelberg.

- Dercksen, W. en H. van Lieshout (1993). *Beroepswijs onderwijs. Ontwikkelingen en dilemma's in de aansluiting van onderwijs en arbeid*. V82. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Den Haag.
- Gaspersz, J. en M. Ott (1996). *Management van employability. Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- Grip, A. (1988). *Scholing en werk*. SMO Boek. Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming.
- Jong, F. de en M. van Bolhuis (1997). *Flexibilisering van de arbeid. Een onderzoek naar aspecten van (interne) flexibilisering in bedrijven*. Arbeidsinspectie. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Den Haag.
- Jonker, N., A. de Grip en M. van Smoorenburg (1997). *Do Employees with Flexible Contracts Participate Less in Training?* Paper presented at the LVIIth International Conference of the Applied Econometrics Association May 14-16, Maastricht.
- Kleinknecht, A., R. Oostendorp en M. Pradhan (1997). *Patronen en economische effecten van flexibiliteit in de Nederlandse arbeidsverhoudingen*. V99. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Kuipers, S.K. (1996). 'Coördinatie, concurrentie en doelmatigheid'. In A. Nentjes (red.), *Marktwerking versus coördinatie*. Pre-adviezen voor de Koninklijke Vereniging voor de Staathuishoudkunde. Utrecht: Lemma, 37-51.
- Lange, W. de (1989). *Configuraties van Arbeid*. Zutphen: Thieme.
- Meerendonk, A. van de (1998). 'Benchmarking the German and Dutch welfare states'. In L. Delsen en E. de Jong (red.), *The German and Dutch Economies: Who Follows Whom?* Physica Verlag, Heidelberg, 86-124.
- OECD (1991; 1993; 1997). *Employment Outlook*. Organisation for Economic Co-operation and Development. Parijs.
- OECD (1994). *The OECD Jobs Study. Evidence and Explanations. Part II The Adjustment Potential of the Labour Market*. Organisation for Economic Co-operation and Development. Parijs.
- OSA (1994). *Tendrapport Vraag naar arbeid 1994*. OSA-rapport nr. 18, Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek. Den Haag.
- OSA (1995). *Tendrapport Aanbod van arbeid 1995*. OSA-rapport nr. 21. Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek. Den Haag.
- OSA (1996). *Tendrapport Vraag naar arbeid 1996*. OSA-rapport nr. 22. Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek. Den Haag.
- OSA (1997). *Tendrapport Aanbod van arbeid 1997*. OSA-rapport nr. 25. Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek. Den Haag.
- SER (1996a). *Advies sociaal-economisch beleid 1996-2000*. Sociaal-Economische Raad. Den Haag.
- SER (1996b). *Arbeidsmarkt, informatietechnologie en internationalisering*. Sociaal-Economische Raad. Den Haag.
- Smulders, P.G.W. en D.J. Klein Hesselink (1997). 'Nederland lang geen koploper flexibilisering'. In *Economisch Statistische Berichten*, 19 november, 888-890.

- Soskice, D., B. Hancké, G. Trumbull en A. Wren (1998). 'Wage bargaining, labour markets and macroeconomic performance in Germany and the Netherlands'. In L. Delsen en E. de Jong (red.), *The German and Dutch Economies: Who Follows Whom?* Physica Verlag, Heidelberg, 39-51.
- SoZaWe (1995). *Flexibiliteit en Zekerheid*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Den Haag.
- SoZaWe (1996). *De Nederlandse Verzorgingsstaat in Internationaal en Economisch Perspectief*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Den Haag.
- STAR (1996). *Nota Flexibiliteit en zekerheid*. Publikatienr. 2/96. Stichting van de Arbeid. Den Haag.
- Teulings, C.N. (1995). 'Efficiënte loonvorming door sociale partners'. In *Economisch Statistische Berichten*, 15 mei, 460-464.
- Vandenput, M.A.E. (1995). *Flexibel blijven functioneren; een onderzoek naar de noodzaak van functionele flexibiliteit en middelen ter bevordering ervan*. KPMG Management Consulting/Katholieke Universiteit Nijmegen. Utrecht/Nijmegen.
- Vonk, W. (1997). 'Investeren in flexwerkers'. In *PW*, 31 mei, 16-17.
- Vries, G.J.M. de (1995). 'Ontwikkelingen in de inkomensverdeling in relatie tot de arbeidsmarkt'. In A. Knoester en F.W. Rutten (red.), *Inkomensverdeling en economische activiteit*. Preadviezen van de Koninklijke Vereniging voor de Staathuishoudkunde, 59-82.
- Waterreus, J.M. (1998). 'Scholingsfondsen onderzocht'. In *Economisch Statistische Berichten*, 23 januari, 65-66.

#### Noten

- <sup>1</sup> In de periode 1995-1997 zullen naar verwachting 390.000 banen worden gecreëerd, waaronder 80.000 banen van minder dan 12 uur per week (bron: Ministerie van Financiën, *Miljoenennota 1997*, Den Haag, 1996, p. 30).
- <sup>2</sup> Dit hangt er mogelijk mee samen dat op operationeel niveau de functies strakker omschreven zijn en minder breed zijn opgezet, waardoor een sterke specialisatie optreedt.
- <sup>3</sup> De recente afspraken tussen de sociale partners bij Akzo Nobel Nederland, DSM, de Rabobank en Heineken om via bijscholing de flexibiliteit (lees: interne employability) van werknemers te bevorderen moeten in dit licht worden gezien.
- <sup>4</sup> Op basis van de 'human capital'-theorie mag eveneens worden verwacht dat tijdelijke contracten veelvuldiger zullen voorkomen in beroepen met algemene vaardigheden dan in beroepen met specifieke vaardigheden en in beroepen waarvoor slechts weinig of geen training nodig is. Empirisch onderzoek in Europa bevestigt dit: er bestaat een negatieve correlatie tussen kwalificatieniveau en het percentage tijdelijk werk (zie Delsen, 1995).
- <sup>5</sup> Met name in bedrijven met interne markten krijgen werknemers zowel alge-

mene als specifieke scholing in belangrijke mate betaald door het bedrijf (zie OECD, 1991, p. 137).

- <sup>6</sup> Deze toename is voor vrouwen hoger dan voor mannen. Ook verdeeld naar leeftijdsgroepen doet deze stijging zich voor (zie CBS, *Sociaal-economische dynamiek*, Centraal Bureau voor de Statistiek, Voorburg/Heerlen, 1996).
  - <sup>7</sup> De gemiddelde baanmobiliteit van voltijders is 8,7 jaar, van deeltijders 6,3 jaar en van flexibele werknemers 2,3 jaar. Dit laatste cijfer is een overschatting (zie SoZaWe, 1996, p. 101).
  - <sup>8</sup> Ook een wettelijke verplichting voor werkgevers om een bepaald percentage van de loonsom aan scholing uit te geven is een antwoord op het prisoners-dilemma. Het voordeel van een wettelijke regeling is dat deze ook werknemers bereikt die niet onder een CAO vallen, evenals bedrijven en bedrijfstakken die de CAO niet of nauwelijks gebruiken voor afspraken over scholing. Bovendien voorkomt een wettelijke regeling dat bedrijven in perioden van economische recessie te sterk bezuinigen op hun scholingsuitgaven (Dercksen et al, 1993, p. 98).
  - <sup>9</sup> Door investering in bedrijfsspecifieke kennis is het loon dat een werknemer elders kan verdienen lager dan de kosten die de werkgever moet maken om de huidige werknemer te vervangen. Minstens een van de partijen heeft er belang bij de relatie niet te verbreken. Dit is een bron voor langdurige relaties (zie Teulings, 1995).
-