

# DE KAMER

## Arbeidsrelaties: is er nog zoiets als loyaliteit?

In december vorig jaar organiseerde De Kamer voor de tweede maal Kamersessies, rondetafelgesprekken waar bestuurders met elkaar in gesprek gaan over thema's die hen bezighouden. Thema ditmaal: de veranderende arbeidsmarkt. Aanwezige bestuurders, vooral HR-directeuren, observeerden dat de tijd van levenslange arbeidsrelaties tussen werkgevers en werknemers – ook los van de crisis – voorbij is. Van bedrijven wordt verwacht dat ze steeds snellere technologische en maatschappelijke ontwikkelingen kunnen bijbenen. Dat vereist ook van werknemers flexibiliteit: in contractvorm, in beloning en in ontwikkeling. Maar er ontstaan door alle veranderingen ook kansen.

## 88 Interview Rob ter Mors:

'Van werkgevers én van werknemers wordt steeds meer verwacht'



## 91 'Kom maar op met die vergrijzing'

Veel bedrijven denken dat ze voorbereid zijn op oudere werknemers



## 92 'We boeken vooruitgang'

Inzichten en visies van de sessies van De Kamer



## 94 Interview Joep Bolweg

'Van onze voorspellingen deugt helaas weinig'



## INTERVIEW ROB TER MORS

# 'Een 55-jarige stuur je tegenwoordig niet meer met vervroegd pensioen'

**Directeur markt & distributiemanagement Rob ter Mors van Achmea Grootzakelijk ziet de behoeftes van de klanten van de verzekeraar sterk veranderen. 'We ondersteunen onze klanten steeds vaker bij het duurzaam inzetbaar houden van al hun medewerkers. Dat wordt belangrijker voor hen.'**

**D**e veranderende arbeidsrelaties in Nederland – bijvoorbeeld door de vergrijzing – hebben invloed op de dienstverlening van verzekeraar Achmea. Natuurlijk, het afdekken van risico, en daarbij het verkopen van verzekeringen, is nog altijd de kernactiviteit van het bedrijf. 'Maar bedrijven beseffen veel meer dan vroeger dat de optimale inzetbaarheid van hun medewerkers cruciaal is voor hun toekomst,' zegt Rob ter Mors (50).

'Die verandering stelt nieuwe eisen aan Achmea. We verkopen inkomensverzekeringen en zorgverzekeringen, en daarnaast helpen we interventies te bedenken om werknemers snel weer beter te maken of helpen we bedrijven preventieve maatregelen te treffen. Als een werknemer lang uit de running is, heeft dit invloed op de productiviteit, en dat kost werkgevers geld. Daar kunnen wij werkgevers niet alleen tegen verzekeren, we kunnen ze er ook bij ondersteunen.' Grote ondernemingen als postbedrijf Sandd maken gebruik van deze diensten

## Wie is Rob ter Mors?

- 1985** Marketing en business development Reed Elsevier en Elsevier Science
- 1995** Hoofd concernmarketing Wegener Arcade
- 1998** CEO Em@ilco International
- 2003** Manager marketing en sales Centraal Beheer Achmea Particulieren
- 2005** Directeur marketing en sales Centraal Beheer Achmea Bedrijven
- 2006** Directeur Markt & Distributie Management Avéro Achmea
- 2013** Directeur Markt & Distributie Management Achmea Divisie Grootzakelijk

van Achmea (zie 'Onze bezorgers moeten ambassadeurs zijn' op pagina 89).

**De Kamer: Hechten werkgevers meer belang dan vroeger aan hoe het met hun werknemers gaat?**

Rob ter Mors: 'De afgelopen vijf jaar is de aandacht van klanten veel meer komen te liggen bij de ontwikkeling van medewerkers. Dat heeft te maken met

de kosten van de vergrijzing, waarmee steeds meer bedrijven te maken krijgen. Je stuurt niet meer iemand van 55 jaar met vervroegd pensioen, zoals een decennium geleden normaal was. De vraag voor managers is dus hoe je je mensen vitaal houdt. Hoe zorg je dat ze bij ziekte snel weer beter worden? En, nog belangrijker: hoe voorkom je dat ze ziek worden? Hoe ontwikkel je mensen continu? HR-afdelingen schakelen bijvoorbeeld onze hulp in.

'In Nederland zijn personeelskosten voor de meeste bedrijven de grootste kostenpost. Voor een manager is de inzetbaarheid van zijn mensen een steeds groter aandachtspunt. Als hij zijn mensen bij ziekte snel weer aan het werk kan hebben, bespaart hij geld. Maar niet alleen dat: als zijn mensen zich goed ontwikkelen, levert dat veel op.'

**De Kamer: Heeft u een voorbeeld van wat Achmea kan op dit gebied?**

Ter Mors: 'Ondersteuning kan zijn gericht op allerlei medische en psychische problemen. Denk aan hart- en vaatziekten, diabetes, programma's om te stoppen met roken en voorlichting over voeding en gezondheid, of aan obesitas. Stel, je bent manager van een vervoerbedrijf met enkele honderden chauffeurs, conducteurs en controleurs in dienst. Vrijwel elke dag zijn er wel werknemers ziek. Voor zo'n bedrijf houden wij ons bezig met ziektepreventie. Wij weten dat werknemers van vervoerbedrijven vaak kampen met gewrichtsklachten en dat mensen met overgewicht een risicogroep vormen. Wij bieden onze klanten de mogelijkheid werknemers met over-



Rob ter Mors (links) van Achmea met Sandd-bestuursvoorzitter Haico Meijerink

gewicht een obesitaskliniek te laten bezoeken.

'Van werknemers die voorheen een levenslang dienstverband in het vooruitzicht hadden, wordt tegenwoordig verwacht dat ze zich blijven ontwikkelen, zodat ze ook over vijf jaar hun toegevoegde waarde nog kunnen aantonen. Hun baan verandert, doordat de vraag voor bedrij-

ven verandert. Werkgevers kunnen werknemers toerusten. Wij ondersteunen door werkgevers de middelen aan te reiken waarmee werknemers zich kunnen blijven ontwikkelen. Voor die werknemers geldt: hoe meer ze kunnen, hoe meer keuzemogelijkheden ze hebben.'

**De Kamer: En dat is handig, want een vast contract krijgt tegenwoordig toch niemand meer?**

Ter Mors: 'Flexibiliteit draait niet alleen om contractvormen. Er zijn steeds meer bedrijven en sectoren waar de secundaire arbeidsvoorwaarden flexibel zijn. Werkgevers geven hun werknemers de keuze om hun eigen arbeidsvoorwaar-

**'Wij helpen ondernemers zich verder te ontwikkelen'**

## 'Onze bezorgers moeten ambassadeurs zijn'

Postbedrijf Sandd wint elk jaar weer marktaandeel. Daarbij stuit het op drie uitdagingen.

### 1. Groei in een krimpende markt

Hoewel de postmarkt krimpt, blijft de omzet van het twaalf jaar oude Sandd groeien. De uitdager in de postmarkt wil zijn marktaandeel verder uitbreiden en heeft daarvoor bezorgers nodig. CEO Haico Meijerink (49): 'Wij hebben Nederland in 22.000 wijken ingedeeld. We willen in elke wijk liefst een vaste bezorger.' Dat is mogelijk omdat Sandd alleen op dinsdag en vrijdag post bezorgt. De gemiddelde werktijd van een postbezorger is zo'n drie uur tot maximaal zestien uur per week.

### 2. Gelijkwaardigheid, ondanks contractverschillen

De postbezorgers werken of op basis van een arbeidscontract voor drie tot zestien uur per week, of op basis van een overeenkomst van opdracht, zoals ook loodgieters en notarissen werken. Sandd maakt geen verschil. Meijerink: 'De contractkeuze laten wij bij voorkeur aan de bezorger. In de beloning wordt geen onderscheid gemaakt.'

### 3. Binding ondanks verloop

Het streven van Sandd is om bezorgers te binden en een deel van hen werkt er inmiddels ook al langer. Een ander deel wisselt snel, bijvoorbeeld studenten. Toch wil het bedrijf dat zijn bezorgers 'ambassadeurs' van Sandd zijn, het liefst als vaste wijkbezorger. Om de binding met bezorgers te vergroten heeft Sandd een app gelanceerd. Bezorgers kunnen daarmee niet alleen wijkgegevens opvragen, maar ook informatie met elkaar delen. De app zal in de toekomst verder worden ontwikkeld. Zo kunnen de bezorgers zien hoeveel calorieën er met de bezorging verbrand zijn. Voor Sandd is duurzame inzetbaarheid van haar werknemers prioriteit.





denpakket samen te stellen: wil je een hoger trainingsbudget of juist meer verlofdagen? Dat verschilt per individu. Om dat soort keuzes te registreren, heeft Achmea geïnvesteerd in een softwarebedrijf, iSelect. Dat bedrijf kan dit soort flexibiliteit in zijn software werken. De grafische sector is de eerste bedrijfstak waar zulke flexibele arbeidsvoorwaarden inmiddels zijn opgenomen in de cao.

### **De Kamer: Hoe zullen de arbeidsrelaties er over tien jaar uitzien?**

Ter Mors: 'Ik denk dat over tien jaar, als ik zestig ben, flexibiliteit is terug te zien



Ter Mors: 'Het debat moet minder krampachtig'

in een veelheid aan contractvormen. De vorm van het contract zal tegelijk minder belangrijk zijn dan het vakmanschap van de medewerker. Wellicht zijn drie- of vijf-jaarcontracten dan ook gangbaar. Ik denk dat het thema van de inzetbaarheid van arbeid dan beter bespreekbaar zal zijn. Werknemers zullen doordrongen zijn van het besef dat je zelf moet zorgen voor je eigen inzetbaarheid, fitheid en gezondheid. Over de zakelijke kant van arbeidsverhoudingen zullen we volwassener kunnen spreken. Dat zullen we terugzien in discussies over zaken als demotie en salarisverlaging, maar mogelijk ook toeslagen voor vakspecialisten. Het gesprek over dit soort onderwerpen zal waarschijnlijk minder krampachtig verlopen.'

## **COLUMN ELLY PLOUMEN**

# Opleiden voor de concurrent: waarom niet?

Onlangs publiceerde een Amerikaanse krant een portret van een grijsaard die zijn tachtigste dienstjaar bij een bank vierde. Op zijn achttiende begon hij er te werken en hij ging, 98 jaar oud, nog altijd elke dag naar kantoor. Zijn ontslag indienen was al die decennia nog nooit in hem opgekomen. Deze man was drie decennia geleden al een uitzondering. Levenslange dienstbetrekkingen, zoals deze loyale werknemer had, zijn een verdwijnend fenomeen.

Toch richten veel werkgevers zich op het behouden van werknemers. 'Boeien en binden' heet dat – niet te verwarren met 'ketenen en knevelen'. Veel werkgevers zijn namelijk bang dat hun talent vroegtijdig vertrekt en dat investeringen in opleiding en ontwikkeling niet renderen. Dat is een begrijpelijke zorg. Waarom zou je je talent met intensieve loopbaanontwikkelingsprogramma's en dure trainingen klaarstomen voor je concurrent? Nu de economische crisis nog najilt, speelt deze zorg in het Nederlandse bedrijfsleven geen grote rol. Maar als de schaarste aan arbeid terugkeert, kunnen vragen over het nut van investeren in een brede ontwikkeling van werknemers zomaar terugkeren. Dat heeft alles te maken met de veranderende arbeidsverhoudingen. Niet alleen levenslange dienstbetrekkingen bij één werkgever zijn een fenomeen uit het verleden, ook werken zelf wordt flexibeler. Werken aan een bureau in een kantoorpand is geen vanzelfsprekendheid meer voor veel professionals, van wie velen vanachter een laptop thuis of in een koffientent hun ding doen.

Ook de contractvorm waarin vooral de nieuwe generaties op de arbeidsmarkt werken, is flexibel. Voor werk-

gevers is flexibiliteit een noodzaak geworden. De flexibele schil van uitzendkrachten, gedetacheerden, zzp'ers en gepayrollde arbeidskrachten werkt voor werkgevers als een verzekering tegen onverwacht economisch onheil. Tegelijk vervaagt het verschil tussen deze vormen van flexibel werken: de onmisbaarheid voor het bedrijf is niet meer af te lezen aan de contractvorm. Juist vanwege het flexibiliseren van de arbeidsmarkt zet Achmea in op duurzame inzetbaarheid voor zijn medewerkers. Die vergroot het vakmanschap en daarmee de weerbaarheid van werknemers op een grillige arbeidsmarkt. Op deze manier zijn werknemers minder afhankelijk van één werkgever. Wie voor ons bedrijf werkt, mag dan ook verwachten dat Achmea hem of haar stimuleert in die onafhankelijke arbeidsrelatie. Daarom bieden wij onze medewerkers de gelegenheid om zichzelf in brede zin te ontwikkelen, op een manier die voor hun huidige werk en hun toekomstige positie op de arbeidsmarkt relevant is. Die investering doen wij graag. Wij willen dat werknemers na hun tijd bij Achmea een beter gevulde rugzak hebben dan toen ze er begonnen. 'Maar leid je ze dan niet op voor de concurrent?' Die vraag blijft spelen in het achterhoofd van menige HRM-verantwoordelijke. Het antwoord luidt: ja. En met reden. Als wij zo'n goede leerleschool zijn voor onze medewerkers dat onze concurrenten op hen jagen, dan is dat een teken dat wij een erg aantrekkelijke werkgever zijn. Als dat is hoe wij in de markt bekendstaan, dan zit het met onze concurrentiekracht wel goed.

**Elly Ploumen is groepsdirecteur HR bij Achmea**

## Onderzoeksresultaten

# Loyaliteit van werknemers is belangrijk

Steeds meer bedrijven treffen hun voorbereidingen voor de komende vergrijzingsgolf, blijkt uit onderzoek van De Kamer.

**D**e Kamer voerde onderzoek uit onder 102 top-bestuurders van bedrijven met 500 of meer werknemers. Thema: de toekomst van de arbeidsmarkt. Wat verandert er en wat zijn de gevolgen? Opvallend is dat 80 procent van de respondenten aangaf het onderwerp 'loyaliteit van werknemers' hoog tot zeer hoog op de agenda te hebben staan. Loyaliteit wordt een thema wanneer meer werknemers een tijdelijk contract hebben. Zij zouden minder trouw zijn dan werknemers met een vast contract. Maar het onderwerp is ook actueel doordat, als gevolg van de vergrijzing, steeds meer ervaren mensen bedrijven verlaten. Is hun opvolging gewaarborgd?

Ruim eenvijfde van het personeelsbestand van de deelnemende bedrijven is ouder dan

## Bestuurders koppelen jongere aan oudere werknemers om kennis over te dragen

vijftig jaar, en dat aandeel stijgt snel. Driekwart van de ondervraagde bestuurders is bezig met de vraag hoe die banen moeten worden ingevuld als oudere werknemers met pensioen zijn. Deze bestuurders zetten vooral in op gebruikelijke mechanismen als scholing, interne doorstroom en het tijdig aannemen van nieuwe medewerkers en stagiairs. Een andere methode is het koppelen van jongere aan oudere werkne-

mers om kennis sneller over te dragen.

Betrouwbaarheid (59 procent), een sterk verantwoordelijkheidsgevoel (45 procent), resultaatgerichtheid (43 procent), integriteit (41 procent) en meedenken – ook bij zaken die buiten de werkzaamheden van de werknemer liggen – (39 procent), worden genoemd als de belangrijkste kenmerken van een loyale medewerker.

De vergrijzing stelt niet elk bedrijf voor dezelfde problemen. Bijna 59 procent van de respondenten gaf aan dat er geen moeilijk vervangbare specialistische functies in de organisatie zijn. Veel bedrijven zijn voorbereid op wat komen gaat, of denken dat te zijn: driekwart van de bedrijven heeft talentenprogramma's om de schaarste op te vangen. Voor kritische bedrijfsfuncties heeft 59 procent al een opvolger gereedstaan.

Om ook flexibiliteit te organiseren (gemiddeld wordt 15 procent van alle werk door 'externen' gedaan), beroepen de respondenten zich vooral op tijdelijke (62 procent) en deeltijdcontracten (46 procent). Kunnen deze flexibele krachten net zo loyaal zijn als werknemers met een vast

## BUITENBEENTJES

Deze typen flexibele werknemers zetten bedrijven het meest in

<b>62%</b>	Tijdelijke contracten
<b>46%</b>	Deeltijdcontracten
<b>40%</b>	Oproepkrachten
<b>31%</b>	Interne flexpool
<b>27%</b>	Uitbesteden van werk

contract? Bestuurders proberen problemen te voorkomen door het geven van verantwoordelijkheid, door te vragen naar wensen van deze werknemers en waardering uit te drukken in bonussen of salaris. De helft van de deelnemers is van mening dat 'binden & boeien-programma's' kunnen bijdragen aan loyaliteit. Tweederde (68 procent) denkt dat een goede balans tussen werk en privé de loyaliteit vergroot.

## ARBEIDSVERHOUDINGEN

# 'Flexibele werknemers zijn bovengemiddeld gemotiveerd'

De flexibilisering van de arbeidsmarkt is structureel en dus niet zozeer een gevolg van de economische crisis. Dit concludeerden de bestuurders die deelnamen aan de rondetafelgesprekken van De Kamer in december. 'De term fulltimebaan betekent niet echt iets meer.'

**D**e Kamer organiseerde in december twee zogeheten Kamersessies op Landgoed Te Werve in Rijswijk (zie 'Wat is De Kamer?' op pagina 93). In totaal 24 deelnemers, vooral HR-directeuren, gingen met elkaar in gesprek onder leiding van gespreksleider Felix Rottenberg en gastspreker Joep Bolweg. Wat waren de belangrijkste conclusies?

Steeds minder werknemers van bedrijven krijgen een vast contract. De HR-directeuren zijn ervan overtuigd dat de opmars van tijdelijke contractvormen – zoals uitzendwerk en de inzet van zzp'ers – blijvend is, voor lageropgeleiden en in iets mindere mate voor hogeropgeleiden. Natuurlijk speelt ook de conjunctuur een rol, maar: 'Technologische ontwikkelingen gaan snel. Dat betekent dat de vaardigheden die mijn bedrijf nodig heeft, constant veran-



Plaats van handeling: Landgoed Te Werve in Rijswijk

deren,' zei een deelnemer. Die verandering brengt een aantal zorgen met zich. Voor werkgevers: hoe zorg je ervoor dat je zzp'ers en andere tijdelijke contracten aan je bedrijf bindt? Volgens sommige HR-directeuren zijn flexkrachten minder gemotiveerd dan vaste krachten. De meeste deelnemers bestreden die opvatting. Zij

merkten op dat flexibele arbeidskrachten vaak tevredener zijn en 'harder willen lopen' dan vaste arbeidskrachten. Zo hebben flexibele krachten hun werk-privébalans vaak beter op orde. Vaste arbeidskrachten zitten nogal eens vastgeroest in hun baan. Een deelnemer: 'Ook wij werken steeds meer met tijdelijke contracten. We

dachten dat dit tot meer onrust in de organisatie zou leiden. Maar wat bleek: met de flexibiliteit steeg ook de betrokkenheid van werknemers.' Vooral individuele afspraken tussen werknemers en werkgevers zorgen voor wederzijdse loyaliteit, vertelden deelnemers. Dat kan gaan

over prestatiebeloningen, maar bijvoorbeeld ook over thuiswerken. Aanwezige HR-bestuurders hadden bedenkingen bij het systeem van collectieve arbeidsovereenkomsten (cao's). Dat wordt, in elk geval door werkgevers, ter discussie gesteld en zou individuele afspraken en zo tevredenheid bij werknemers in de weg staan.

De meeste gasten experimenteren met werk buiten de cao's om. 'Dan dus liever geen cao,' zegt een HR-directeur. Een groot retailbedrijf initieert proefprojecten in filialen, met uitsluitend alternatieve contractvormen, zoals via een uitzendbureau of payrollings.

De sleutel, vertelde Joep Bolweg, ligt niet bij instituties zoals vakbonden – en dat is logisch: zij verdedigen de gevestigde belangen. Een deelnemer: 'Er is op dit moment veel frictie. Maak daar gebruik van, er is genoeg creativiteit.'

Andere werkgevers opperden dat werknemers en werkgevers samen op zoek moeten naar nieuwe contractvormen. Aangehaald werd het voorbeeld van contracten zoals die al bestaan voor bestuurders: die gelden voor bijvoorbeeld drie of vijf jaar.

Een andere opmerking die op bijval kon rekenen: 'Je moet flexibiliteit positief benaderen. Mensen kunnen opleidingen volgen, ze krijgen de kans zich te ontplooiën als ze meer taken aankunnen. Dat is maatwerk, maar het leidt wel tot tevreden werknemers.'

Een kwestie die speelt in de organisaties van alle aanwezigen, is vergrijzing. Het is een probleem omdat de leden van de vakbonden vooral vijftig-



## Wat is de Kamer?

**De Kamer is door verzekeraar Achmea opgezet voor bestuurders uit het Nederlandse bedrijfsleven. In uiteenlopende sessies en online delen zij inzichten – in de hoop dat de conclusies een bijdrage leveren aan het Nederlandse bedrijfsleven.**

Elke sessie heeft een thema, zoals 'vertrouwen in de toekomst', 'veranderende arbeidsrelaties' en 'nieuw leiderschap'. De thema's worden gekozen op basis van wat bestuurders bezighoudt. De sessies worden begeleid door wisselende gasten. Voor de sessie over vertrouwen schoof oud-Shell-topman Jeroen van der Veer aan, voor de sessie over arbeidsrelaties Berenschot-adviseur Joep Bolweg. De deelnemers blijven anoniem, ter bevordering van de kwaliteit van de gesprekken.

plussers zijn. Die behartigen dus niet de belangen van alle werknemers.

Een aantal deelnemers maakt zich ook zorgen over schaarste. 'Op dit moment zijn er veel werklozen, maar er gaan zo veel mensen met pensioen de komende jaren. Waar vind ik de goede mensen?' vroeg een deelnemer. Een ander: 'Eigenlijk vrees ik vooral voor de periode van schaarste die intreedt als de arbeidsmarkt weer aantrekt en de vergrijzing goed op gang komt. Dat wordt ellende.'

Waar sommige HR-bestuurders oudere werknemers als een probleem zien – vooral omdat ze in sommige gevallen niet meer meekunnen – willen anderen die ouderen vooral inzetbaar houden. Zeker met het oog op de vergrijzing: 'Als je iedereen met een tekortkoming op een zijspoor zet of ontslaat, dan heb je op den duur niemand meer. De vraag is: hoe betrek je hen weer bij het bedrijf? Wat kun je samen bereiken?'

Een ander: 'Vroeger zetten we bij reorganisaties stevig in op het saneren van oudere

**'Ik vrees de schaarste die intreedt als de arbeidsmarkt weer aantrekt'**

werknemers. Dat doen we niet meer. We zoeken samen bewust naar andere plekken binnen het bedrijf om hen onder te brengen.'

HR-directeuren vinden de persoonlijke aanpak zeer belangrijk, net als de gedachte dat leidinggevendenden moeten inspireren: 'Op mijn HR-afdeling zitten vooral vrouwen. De meesten werken parttime. Maar ze zijn ook flexibel. Ze maken lange dagen en werken ook 's avonds. Het gaat ze erom dat het werk af is. Als je je als leidinggevende zo opstelt, doen je werknemers het ook.' Deze opvatting werd breed gesteund.

Moderator Felix Rottenberg constateerde dat de deelnemers ondanks de vele zorgen, ook positieve kanten zagen. Of zoals een andere gast zei: 'Wij worstelen met deze onderwerpen. Maar ga eens naar onze buitenlandse filialen. Als je in Frankrijk of Luxemburg een toeslag betaalt, kun je meteen worden verplicht iemand voor onbepaalde tijd in dienst te nemen. We zijn in Nederland op het gebied van modernisering van de arbeidsmarkt al heel ver, ondanks alles.'



Interview Joep Bolweg

# 'Loyaliteit wordt vanzelf weer belangrijk'

De relatie tussen werkgevers en werknemers wordt flexibeler, maar van een crisis in de arbeidsverhoudingen is geen sprake, zegt hoogleraar arbeidsmarkt Joep Bolweg, oud-directielid van adviesbureau Berenschot.

**De Kamer: De afgelopen vijf jaar waren werkgevers beduidend minder bereid om werknemers aan te nemen met een vast loondienstverband. Is dat tijdelijk?**

Joep Bolweg: 'Voor werkgevers is het aanbieden van een vast contract een zake-lijke afweging, waarbij schaarste een belangrijke rol speelt. Nu er weinig schaarste aan werknemers is, proberen werkgevers uit wat ze zich kunnen permitteren op de arbeidsmarkt. Als er straks weer schaarste aan personeel is, zal het aantal mensen die worden aangenomen op een contract voor onbepaalde tijd vanzelf toenemen. Bovendien zullen bedrijven er dan alles aan doen om verloop tegen te gaan. Loyaliteit wordt vanzelf weer belangrijk.'

**De Kamer: Zijn er marktsegmenten waar de loyaliteit tussen werkgevers en werknemers wel fundamenteel wordt bedreigd?**

Bolweg: 'Ik denk dat de positie van jongeren op de ar-



Hoogleraar Joep Bolweg: 'Van onze voorspellingen deugt weinig'

beidsmarkt op het moment buitengewoon slecht is. Maar ook daarvoor geldt: dit is voor een groot deel tijdelijk. Neem de prognoses van het Centraal Planbureau uit 2007 en 2008. Volgens die voorspellingen zouden we dit jaar moeten kampen met een piek in de schaarste aan arbeid, dankzij de grote pensioeringsgolf van babyboo-

mers. Ik weet nog dat ik voor de economische crisis op een bijeenkomst was over de vraag waar we in de toekomst het talent vandaan zouden halen. Uit India? Uit Oost-Europa? En ik kan achteraf maar één conclusie trekken: van onze arbeidsmarktvoorspellingen deugt weinig.'

**De Kamer: Is het voor bedrijven zinvol om zich bezig te**

**houden met toekomstige ontwikkelingen?**

Bolweg: 'Dat is de vraag. Stel dat je de voorspellingen over 2013 in 2008 serieus had genomen. Dan had je als bedrijf geïnvesteerd in arbeid die je niet nodig had gehad. En dan had je veel mensen in vaste dienst genomen en velen daarvan weer moeten ontslaan. Had je de voorspellingen genegeerd, dan was je ermee weggekomen. Ik denk dat je een heel eind kunt komen zonder een arbeidsmarktstrategie voor de lange termijn. Bezonnen handelen is van wezenlijker belang dan ingewikkeld plannen.'

**De Kamer: Zorgt de flexibilisering ervoor dat arbeid meer een commodity wordt, ofwel een zaak waarvan prijs de belangrijkste factor voor de aankoopbeslissing is?**

Bolweg: 'In veel sectoren zie ik dat gebeuren. Er zijn leveranciers die in staat zijn snel uit een pool mensen aan bedrijven te leveren. Hoe meer organisaties in projecten met dergelijke pools werken, des te meer arbeid een commodity wordt. Maar in het algemeen is de relatie tussen werkgever en werknemer niet zuiver functioneel. Ik kan me dan ook niet zoveel voorstellen bij een arbeidsmarkt die louter prijsgedreven is.'