



# Een kerstpakket voor alle flexwerkers?

Zelfstandigen vallen doorgaans niet alleen buiten CAO-afspraken in hun sector, maar vaak ook buiten het HR-beleid van hun opdrachtgevers, constateren *Ton de Korte* en *Riemer Kemper*. Bovendien doen ondernemingsraden weinig om hen bij het bedrijf te betrekken. Het kan ook anders. De architectenbranche probeert zzp'ers onder de werkingssfeer van de CAO te krijgen en een basisschool heeft een zzp'er aangesteld als OR-lid én vertrouwenspersoon.

Hoewel de vaste aanstelling nog altijd de dominante contractvorm is, neemt de vanzelfsprekendheid ervan snel af. Het aantal vaste contracten liep de laatste vijf jaar met een half miljoen terug, terwijl het aantal zzp'ers en werknemers met een flexibele arbeidsrelatie (zoals tijdelijke contracten, detacheringen en uitzendwerk) in die periode met eenzelfde aantal is toegenomen. Inmiddels werkt ongeveer een derde van de werkzame beroepsbevolking flexibel of zelfstandig.

Door de opkomst van nieuwe arbeidsrelaties vervagen de grenzen van de arbeidsorganisatie. Dat stelt organisaties voor uitdagingen op het terrein van arbeidsverhoudingen met als centrale vraag: in hoeverre hoort de flexwerker erbij? Het antwoord daarop bepaalt wie het kerstpakket

ontvangt, wie mee mag op het bedrijfsuitje, maar ook wie deelneemt aan het werkoverleg, een loopbaanscan of een bedrijfsopleiding.

In ons onderzoek 'Een kerstpakket voor alle flexwerkers? Een onderzoek naar nieuwe arbeidsrelaties in HR-perspectief. Observaties op de werkvloer' hebben we gekeken hoe organisaties de relatie met flexkrachten in de praktijk vormgeven. Daarvoor zijn 21 casestudies uitgevoerd in de sectoren overheid en zakelijke dienstverlening. Er is telkens gesproken met werkgevers, HR-managers en flexibel werkenden.

Het debat over flexibele arbeid gaat al snel over wettelijke maatregelen. Drie andere niveaus zijn echter minstens zo relevant bij het zoeken naar een goed werkende arbeidsrelatie met flexwerkers, namelijk het dagelijkse contact op de werkvloer, het HR-beleid en de CAO. Voor een goede analyse is het nodig te weten wat er op die niveaus precies gebeurt en hoe de relatie met flexkrachten is te verbeteren.

---

**Ton de Korte** en **Riemer Kemper** zijn als adviseur respectievelijk onderzoeksadviseur werkzaam bij het CAOP.

### Eerste niveau: werkvloer

De arbeidsrelatie tussen opdrachtgevers en flexkrachten ontstaat vooral op de werkvloer en veel minder in HR-beleid, CAO's en wetgeving. Dat komt ten eerste omdat er op organisatieniveau vaak helemaal geen beleid is, en ten tweede omdat zaken die flexwerkers belangrijk vinden zich slecht in beleid laten regelen. In lijn met twintig jaar onderzoek naar arbeidsmotivatie – dat vrijwel uitsluitend betrekking heeft op vaste werknemers – lijken ook flexwerkers vooral op zoek naar interessant werk, persoonlijke groei, waardering van de leidinggevende en betrokkenheid van andere werkenden. Dat zijn overwegend zaken die sterk worden bepaald door de persoon van de leidinggevende en collega's en teamleden.

Tussen flexwerkers bestaan grote verschillen. In het licht van arbeidsmotivatie is een onderscheid tussen drie groepen flexwerkers relevant, (1) flexkrachten zonder werkgever, die gemakkelijk vervangbaar zijn; (2) flexkrachten zonder werkgever, die moeilijk vervangbaar zijn; (3) flexkrachten met een formele werkgever.

De eerste groep met vooral zzp'ers en uitzendkrachten, is het grootst en het meest bezorgd over werkzekerheid. Het gaat niet alleen om laagopgeleide functies, maar net zo goed om hoogopgeleide specialisten (denk aan architecten en orkestmusici) waarvan een overaanbod op de arbeidsmarkt bestaat. De tweede groep zelfstandigen bestaat uit hoogopgeleide specialisten waarnaar veel vraag is en die goed in staat zijn dat specialisme te vermarkten. Deze (kleine) groep heeft vaak zelf voor zelfstandigheid gekozen. De derde groep bestaat uit flexwerkers in dienst van detachingsbureaus, payrollbedrijven, enzovoort. Vanwege dat dienstverband hebben zij meer zekerheid dan zelfstandigen. Zij vallen vaak onder het HR-beleid en/of de CAO van hun formele werkgever.

Veel respondenten vertellen dat flexwerk om specifieke competenties van flexwerkers én hun opdrachtgevers vraagt, die zij niet vanzelfsprekend bezitten. Vooral zelfstandigen die daar niet zelf voor hebben gekozen, hebben vaak moeite met het verwerven van nieuwe opdrachten en de verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling. Opdrachtgevers verwachten nog vaak dat de flexwerker

(zonder dienstverband) zich gedraagt als een vaste arbeidskracht: een altijd beschikbare, loyale ambassadeur die ook buiten de opdracht om uitvoert wat de opdrachtgever oplegt. Tegenover die hoge verwachtingen staat vaak minder werkzekerheid en een lagere (secundaire) beloning. Vooral vervangbare flexkrachten zonder dienstverband vinden dat de ruilrelatie daardoor uit het lood raakt.

### Tweede niveau: HR-beleid

Bij geen van de onderzochte cases is er een specifiek HR-beleid voor flexkrachten. Organisaties zijn zich er wel van bewust dat flexkrachten een onderdeel van de werkgemeenschap vormen en een bijdrage aan het bedrijfsresultaat leveren, maar een vertaling naar een visie of werkwijzen ontbreekt. Organisaties doen maar wat. Een deel van de organisaties vindt dat flexwerkers zo veel mogelijk gewoon moeten meedraaien, andere bedrijven doen dat niet en bij veel bedrijven is het de direct leidinggevende die bepaalt of en hoe hij de flexkracht betreft bij de gebruikelijke bedrijfsactiviteiten.

Dat er geen beleid is, wil niet zeggen dat HR-managers dit onderwerp onbelangrijk vinden. Volgens een aantal HR-managers kan HR een rol spelen om flexwerk in goede banen te leiden. Zo'n beleid zou moeten aansluiten bij de dubbele opdracht van HRM om productieve én evenwichtige arbeidsrelaties te bevorderen. Naar de 'bovenkant' (moeilijk vervangbare zelfstandigen) zou de nadruk kunnen liggen op binden en boeien terwijl naar de 'onderkant' (vervangbare zelfstandigen) daarnaast goed werkgever- en opdrachtgeverschap (waaronder de 'zorgplicht') een rol

---

## Opdrachtgevers verwachten dat de flexwerker zich gedraagt als een vaste arbeidskracht

---

speelt. Ook naar flexwerkers in dienst van uitlenende bedrijven kunnen die elementen een rol spelen, maar het primaat voor HR-activiteiten ligt volgens hen bij de eigen werkgever.

Hoewel HR-managers mogelijkheden zien, zijn er ook belemmeringen. De HR-theorie gaat vrijwel altijd uit van een werknemer in loondienst. Er is dan een gezagsverhouding, een zorgplicht en een investeringsbereidheid die voor flexwerkers niet of beperkt aan de orde is. Zonder gezagsverhouding zijn belangrijke HR-activiteiten als werving en selectie, beoordelen en belonen niet goed mogelijk. Werkgevers zijn verplicht zich naar hun werknemers toe als een goed werkgever te gedragen. Voor flexwerkers is die zorgplicht beperkt. De werkgever heeft ook geen prikkel om te zorgen voor de gezondheid en welzijn van flexwerkers. Tot slot draagt de werkgever mede de verantwoordelijkheid voor de inzetbaarheid van de werknemer en investeert daarom in scholing. Die scholingsfaciliteiten zijn zelden bereikbaar voor flexwerkers. Daar komt nog bij dat de flexwerkers in dit onderzoek het traditionele HR-beleid veelal niet missen: zij zijn vaak blij dat allerlei als bureaucratisch ervaren procedures en overleggen ontbreken.

### Derde niveau: CAO

De individuele werkgevers in ons onderzoek hebben weinig animo om zelfstandigen onder de werkingsfeer van de CAO te brengen. Voor werkgevers kan het vasthouden aan CAO-verplichtingen financieel onhaalbaar worden en werkenden hebben vaak geen andere keus dan de ongunstiger condities te accepteren. Daardoor kan een situatie ontstaan dat flexwerkers zoveel goedkoper worden dan vaste werknemers, dat organisaties soms als het ware gedwongen worden met flexkrachten te gaan werken. Op het niveau van de individuele arbeidsrelatie en organisaties zijn er in die gevallen weinig mechanismen om dat tegen te gaan, tenzij bedrijven zichzelf individueel of gezamenlijk een norm opleggen. De Code Verantwoordelijk Marktgedrag is een (tot nu toe schaars) voorbeeld van zo'n gezamenlijke norm in bijvoorbeeld de sectoren schoonmaak, catering en beveiliging.

Als 'van onderop' geen norm ontstaat, kan de CAO een rol spelen om in deze omstandigheid een *level playing field* te

creëren: een gelijk speelveld voor alle werkenden. De CAO's in de orkestensector en de architectenbranche zijn daarvan voorbeelden. In beide CAO's zijn tariefafspraken opgenomen over flexwerk.

### Rol ondernemingsraad

Hoewel het geen specifiek onderdeel van het onderzoek is, zijn we in sommige casestudies op de rol van de OR gestuit. Flexkrachten (met uitzondering van sommige uitzendkrachten) vallen ook buiten het bereik van de medezeggenschapsorganen; ze hebben geen actief of passief kiesrecht. In de meeste onderzochte organisaties zijn er echter geen belemmeringen voor flexkrachten om zich tot de OR te wenden als er vragen of problemen zijn, maar ze maken

---

## Volgens flexkrachten behartigt de OR de belangen van vaste medewerkers

---

daar nauwelijks gebruik van. Flexkrachten zijn ervan overtuigd dat de OR er is voor de belangen van de vaste medewerkers. Is een OR betrokken bij een inkrimping of reorganisatie, dan kiest de OR er immers steevast voor om 'tijdelijken' of 'inhuur' als eersten buiten te zetten.

Bij geen van de onderzochte bedrijven heeft de vraag 'hoe gaan we om met flexibele werknemers' op de agenda van de OR gestaan. We hebben evenmin aanwijzingen gevonden dat die zich bezighield met het level playing field op het terrein van arbeidskosten en de oneigenlijke concurrentie tussen goedkopere flexkrachten en vaste werknemers. Dat participatie in de medezeggenschap van flexwerkers bij hun opdrachtgevers weinig voorkomt, wil overigens niet zeggen dat het niet kán. Een basisschool had een payroller aangesteld als deelnemer van de medezeggenschapsraad én als vertrouwenspersoon, dit tot ieders tevredenheid. Dergelijke voorbeelden verdienen een verdere verkenning.