
Werk in Beweging

Whitepaper over
flexibilisering van
de arbeidsmarkt



Werkbeweging

Inhoud

Voorwoord	04
1. Wat beweegt ons?	06
Definitie en vraagstelling	08
2. Werk in context	10
2.1 De belangrijkste inzichten op een rijtje	13
In gesprek met Elly Ploumen en Sander van Ekeren (Achmea)	14
3. Facts & figures	20
3.1 Flexibele arbeid in Europa	22
3.2 Flexibele arbeid in Nederland	25
3.3 Werk in de financiële sector	28
3.4 Flexibele arbeid in de financiële sector	32
3.5 De belangrijkste inzichten op een rijtje	33
In gesprek met Erwin Rog en Emanuel Geurts (De Unie)	34
4. Actuele bewegingen	40
4.1 Wet- en regelgeving	42
4.2 Onderzoek en kennis	46
4.3 De positie van werkgeversorganisaties	49
4.4 Werknemers en vakbonden	50
4.5 De belangrijkste inzichten op een rijtje	51
In gesprek met Jurriën Koops (ABU)	54
5. De organisatie van arbeid in de financiële sector	60
5.1 Rechtstreeks dienstverband	62
5.2 Contracten via TBA (Ter Beschikking stellen van Arbeidskrachten)	62
5.3 Business to business (B2B) ingehuurd arbeid	62
5.4 Het inhuurmodel	62
5.5 De belangrijkste inzichten op een rijtje	63
In gesprek met Ab Klink en Benno Siegert (VGZ)	64

6. Werkgevers

- 6.1 Flexwerk
 - Flexibele bedrijfsvoering en wendbaarheid
 - Kosten
 - Risicovermindering
 - Kennis
 - Arbeidsproductiviteit
 - Organisatiecultuur
- 6.2 Vast werk
 - Bedrijfsvoering
 - Frictie- en transactiekosten
 - Arbeidsproductiviteit
 - Organisatiecultuur
- 6.3 Belangrijkste inzichten op een rijtje

70

- 73
- 74
- 75
- 75
- 76
- 77
- 77
- 79
- 79
- 80
- 80
- 80
- 81

In gesprek met Zakaria Boufangacha (FNV)

82

7. Werknemers

- 7.1 Flexwerk
 - Intrinsieke motivatie
 - Kansen en keerzijden
 - Economische en maatschappelijke aspecten
- 7.2 Vast werk
- 7.3 De belangrijkste inzichten op een rijtje

86

- 88
- 89
- 90
- 91
- 92
- 94

In gesprek met Piet Fortuin en Roderik Mol (CNV Vakmensen)

96

8. Inzichten

102

In gesprek met Maarten van Beek (ING)

108

Inhoudsopgave bijlagen

114

In gesprek met Edward van Vierzen (Nationale-Nederlanden) en Maurice Koopman (OHRA)

116

Bijlage 1 Cao's en afspraken

122

Bijlage 2 Tijdlijn

125

In gesprek met Martijn Pennekamp (Ondernemersunie) 128

Bijlage 3 Impactanalyse WAB 134

- Ontslagrecht 134
- Ketenregeling 135
- Oproepkrachten 135
- WW-premie 135
- Payrollers 135

In gesprek met Jolanda Sappelli en Marloes Muus (a.s.r.) 136

Bijlage 4 Arbeidsrelaties en afspraken 140

- Rechtstreeks 140
 - Vast contract 140
 - Tijdelijk contract/bepaalde tijd 140
 - Oproepcontract 140
- TBA 143
 - Uitzendcontract 143
 - Payrolling 144
 - Detachering 145
- B2B 146
 - Zzp/freelance 146
 - Contracting/outsourcing/sourcing 147
 - Platformarbeid 148
 - Overzicht 150

Bronnen per hoofdstuk 153

- 1. Werk in beweging 153
- 2. Werk in context 153
- 3. Facts & figures 153
- 4. Actuele bewegingen 154
- 5. De organisatie van arbeid in de financiële sector 155
- 6. Werkgevers 155
- 7. Werknemers 156
- Bijlage 2. Tijdlijn 157
- Bijlage 3. Impactanalyse WAB 157
- Bijlage 4. Arbeidsrelaties en afspraken 157

Voorwoord

Werk is de spil van onze samenleving en waar onze economie om draait. Werk is cruciaal voor de levens van mensen. Werk zorgt niet alleen voor inkomen, maar ook voor eigenwaarde, voor zin en voor betekenis. Het hebben van werk is belangrijk om mee te kunnen doen in de samenleving. Werk creëert een gemeenschap van werkenden.

Tegelijkertijd is werk volop in beweging. De aard van werk verandert. De betekenis van werk verandert. En we zien de traditioneel hechte verhouding tussen werkgever en werknemer steeds losser worden. Met ruim drie miljoen flexwerkers is die ontwikkeling niet langer te ontkennen.

Hoe gaan we met die veranderende arbeidsrelaties en -verhoudingen om? Hoe geven we ruimte aan flexibilisering en hoe waarborgen we tegelijkertijd de gemeenschap tussen werkenden, ongeacht de contractvorm? En hoe geven we vorm aan nieuwe risico's en onzekerheden voor werkgevers en werkenden?

Dat gesprek willen we als werkbeweging voeren. Samen willen we bewegen naar een consensus over hoe wij als sociale partners in de financiële sector de kansen van flexibilisering kunnen benutten en de risico's kunnen beperken. Op 10 december gaan we samen in gesprek. Deze whitepaper is een onderdeel van dit gesprek. We inventariseren de stand van zaken wat betreft flexibilisering en vertellen je wat de belangrijkste bewegingen zijn, zodat je weet wat er speelt.

We leven in een tijd van ongekende kansen en enorme veranderingen. Precies die veranderingen kunnen ons werk nog meer betekenis geven, zorgen dat ons werk er echt toe doet. Betekenis geven is echter iets wat we als werkenden samen doen, in gelijkwaardige verhoudingen. Als werkbeweging.

Wat beweegt ons?

Uit een recent rapport van de OESO blijkt dat Nederland zich begeeft in de top van landen met kwantitatief en kwalitatief goede arbeid. Ons land kent een hoge werkgelegenheid en werknemers ontvangen gemiddeld hoge lonen. Bovendien ervaren werknemers in Nederland minder werkbelasting dan in de meeste andere OESO-landen. Tegelijkertijd zijn er zorgen over het groeiende aantal niet-vaste dienstverbanden.¹ Zowel het aandeel flexibele dienstverbanden als het aandeel zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) ligt in Nederland hoger dan in het buitenland. De groei van flexibele arbeid is bovendien sterker dan in andere Europese landen.² Flexibilisering van de arbeidsmarkt wordt gezien als een belangrijke verandering in de arbeidsmarkt. Deze verandering geeft stof tot nadenken. Er ontstaat namelijk in toenemende mate een verschil tussen vaste en flexibele contracten wat betreft de prijs van arbeid en de bescherming die de contractvorm aan werkenden biedt. Hoewel flexibilisering ondernemingen ook belangrijke kansen biedt in termen van wendbaarheid en toekomstbestendigheid, roepen deze ontwikkelingen de vraag op of we nog wel op het goede spoor zitten.

¹ OECD (2019). *OECD Input to the Netherlands Independent Commission on the Regulation of Work*. OECD.
² Euwals, R., e.a. (2016). *Lusten en lasten ongelijk verdeeld: verklein verschillen vast, flex en zzp*. CPB.

Flexibilisering is niet iets wat ons overkomt. Het is het gevolg van keuzes van sociale partners en bedrijven, vervlochten met de Nederlandse wet- en regelgeving en de belangrijke trends en ontwikkelingen die zich afspelen in en buiten ons land. De impact van flexibilisering van arbeid op de levens van mensen wordt, door onder meer de AWWN, gezien als een van de belangrijkste sociale kwesties van onze tijd. Ook het kabinet houdt zich ermee bezig. Zo zei minister Koolmees van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in een toespraak over de waarde van werk: “Principieel uitgangspunt is dat gelijk werk op dezelfde plek gelijk beloond moet worden.”³ Bovendien vormden deze ontwikkelingen een aanleiding voor minister Koolmees om de Commissie Borstlap in te stellen, een commissie van experts die het kabinet adviseert over het vormgeven van wet- en regelgeving rondom arbeid. Die commissie benoemt de risico's die de groeiende flexibilisering met zich meebrengt. Zij waarschuwt dat flexibilisering kan leiden tot een maatschappelijke tweedeling tussen werknemers met vaste en met flexibele arbeidsvormen.^{4,5} Om vooruitgang, cohesie en risicodeling te blijven waarborgen, is herontwerp van de arbeidsmarkt nodig.

De financiële sector is niet los te zien van bewegingen in de maatschappij. Daarbij is de financiële sector als geen ander toegepast om oplossingen te vinden voor de risico's die flexibilisering met zich meebrengt op het vlak van arbeidsongeschiktheid en pensioenen. Juist de financiële sector weet hoe een solide collectieve basis leidt tot ruimte en vertrouwen om te leven en te werken. Tegelijkertijd is het ook die financiële sector die producten en diensten kan ontwikkelen die vooruitgang, cohesie en risicodeling waarborgen.

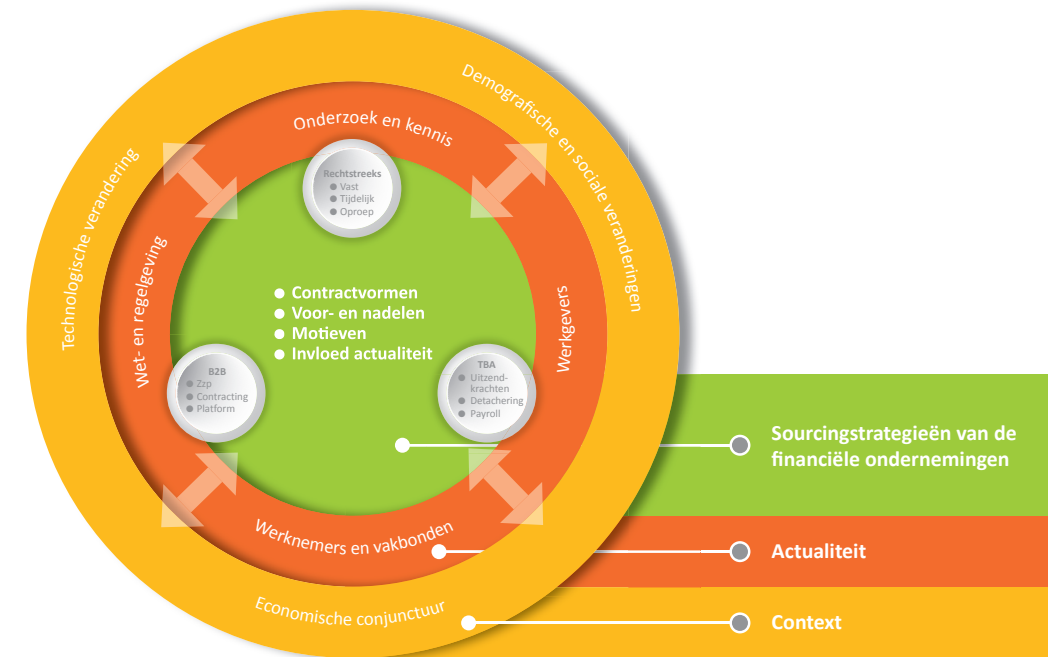
In cao's van Achmea, VGZ, ING, Nationale-Nederlanden en a.s.r. is afgesproken dat de betreffende organisaties in 2019 het initiatief nemen om samen gesprekken te voeren over de flexibilisering van de arbeidsmarkt. Deze afspraken lichten we kort toe in bijlage 1. De wens is dat andere bedrijven en belangstellenden zich bij dit initiatief aansluiten. Om die wens te kunnen realiseren, wordt op 10 december een werkconferentie georganiseerd in Zeist.

Definitie en vraagstelling

Flexibilisering van arbeid is een verandering die zich moeilijk laat definiëren. Voor deze white-paper baseren we ons enerzijds op de uitleg van het CBS: flexibilisering is de toename van het aantal flexibele – dus niet-vaste – arbeidsrelaties dat aangegaan wordt. Het CBS verstaat onder flexwerkers vervolgens alle werkenden die geen contract voor onbepaalde tijd hebben, zoals zzp'er en uitzendkrachten, maar ook tijdelijke krachten en payrollers.⁶

Anderzijds kunnen we flexibilisering zien als iets dat verder gaat dan de absolute toename van flexibele arbeid. De toepassing van technologie en de opkomst van platformisering maken flexibilisering bijvoorbeeld steeds meer mogelijk, waardoor we hier anders naar kunnen gaan kijken. Bovendien relateert flexibilisering aan de verschillende facetten van onze veranderende arbeidsmarkt; flexibilisering heeft invloed op en raakvlakken met het arbeidsrecht, sociale zekerheid, cao's en sociale plannen en op de invulling van werkgever- en werknemerschap.

Onderstaande figuur geeft weer hoe we flexibilisering van arbeid in deze paper bespreken. Centraal in de figuur staat de context waarin de (financiële) onderneming keuzes maakt voor verschillende arbeidsrelaties. De onderneming laat zich in haar keuzes onder meer beïnvloeden door actuele trends en ontwikkelingen, zoals onder andere individualisering en technologisering. Deze ontwikkelingen bespreken we in het eerste hoofdstuk.



Op basis van literatuuronderzoek en inzichten uit interviews met directies en medewerkers van a.s.r., NN, ING, VGZ en Achmea, vakbonden en experts, bespreken we in de volgende hoofdstukken de belangrijkste actuele gebeurtenissen en veranderingen rondom flexibilisering van de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld in wet- en regelgeving. Daarna kijken we naar de financiële onderneming en beantwoorden we de volgende vragen:

- Hoe is werk georganiseerd in de financiële sector?
- Wat zijn motieven van werkgevers en werknemers om te kiezen voor flexibele en vaste arbeidsrelaties?
- Wat zijn de voor- en nadelen voor werkgevers en werknemers van flexibele en vaste arbeidsrelaties?

Op basis van deze inventarisatie komen we tot enkele inzichten in de kansen en knelpunten van flexibilisering.

“De financiële sector is als geen ander toegepast om oplossingen te vinden voor de risico's die flexibilisering met zich meebrengt”

“Hoewel flexibilisering ook belangrijke kansen biedt, roepen deze ontwikkelingen de vraag op of we nog wel op het goede spoor zitten”

3 Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2019, 13 mei). Koolmees over de waarde van werk. *Rijksoverheid*.
 4 Commissie Regulering van Werk. (2019, 21 juni). In wat voor land willen wij werken? *Rijksoverheid*.
 5 Euwals, R., e.a. (2016). Flexibiliteit op de arbeidsmarkt. *CPB Policy Brief*.
 6 CBS. (z.d.). Wat zijn flexwerkers? *CBS*.



Werk in context

Werk is de kurk waar onze samenleving op drijft en de spil waar onze economie om draait. Werk is een manier om mee te doen aan onze maatschappij. En werk is een onmisbare bijdrage aan de groei van onze economie en aan onze welvaart. Waar werk en privé vroeger nog strikt gescheiden waren, lopen ze tegenwoordig steeds vaker naadloos in elkaar over en door elkaar heen. Kortom, werk raakt in toenemende mate vervlochten met alle aspecten van ons bestaan en onze maatschappij. En in die maatschappij zien we tal van ontwikkelingen op het gebied van economie, technologie, demografie en sociale verhoudingen.

In dit hoofdstuk bekijken we hoe die ontwikkelingen onze arbeidsmarkt en de flexibilisering daarvan raken. Zo zien we bijvoorbeeld dat technologie de bemiddelingsfunctie van bedrijven tussen vraag naar en aanbod van arbeid op de arbeidsmarkt kan overnemen door middel van platformisering. We zien dat vergrijzing een factor is waardoor het aantal zzp'ers groeit. Tegelijkertijd zien we dat door individualisering verbanden in de samenleving steeds losser worden. Eigen regie en zelfbeschikking zijn dan ook een belangrijk thema op de arbeidsmarkt. En conjuncturele bewegingen kunnen van invloed zijn op de verhouding tussen flexibele en vaste arbeidsrelaties, maar dat is zeker niet altijd zo.⁷

⁷ PwC. (2018). De toekomst van werk 2030. PwC



Technologisering houdt in dat we steeds meer technologie inzetten, zoals robots en artificiële intelligentie. Dit kan invloed hebben op de aard en organisatie, kwaliteit, omvang en verdeling van ons werk. Bovendien kan door technologisering bijvoorbeeld de vraag naar arbeid veranderen. In discussies over de impact van technologie op arbeid wordt vaak gesproken over de vrees dat er banen verloren zullen gaan.⁸ Anderzijds geeft bijvoorbeeld het World Economic Forum aan dat er tot 2022 75 miljoen banen zullen verdwijnen door technologie, maar dat ertegelijkertijd weer 133 miljoen banen zullen bijkomen.⁹

Een voorbeeld waarbij technologisering en flexibilisering samenkomen, is de opkomst van platforms. Platforms verschijnen in alle soorten en maten, maar een gemeenschappelijke deler is dat ze een 'open' digitale infrastructuur verschaffen, waarin producenten/opdrachtgevers en consumenten/werkenden interacties kunnen aangaan en elkaar makkelijker kunnen vinden.¹⁰ Dit is een volledig nieuw bedrijfsmodel dat verstreckende gevolgen heeft voor arbeidsrelaties, taken en competenties (het ontstaan van de klus- of gig-economy). In het extreemste scenario vindt een volledige ontkoppeling van mens en organisatie plaats. Tijdelijk personeel wordt dan de inzet. De mens wordt ingehuurd per klus of voor een resultaat. Carrières bestaan niet langer uit een aantal banen, maar uit een grote hoeveelheid elkaar snel opvolgende projecten of klussen. De wereld-economie als een grote marktplaats met enerzijds een onuitputtelijke stroom van opdrachten en anderzijds een enorme pool van individuele werkers.¹¹ Terwijl technologisering in het algemeen voor een betere kwaliteit van werk kan zorgen, waarschuwen experts voor de risico's wat betreft de kwaliteit van platformarbeid. KPMG roept op om zowel de goede als gevaarlijke kanten van de platformeconomie te monitoren.¹² In het hoofdstuk Actuele bewegingen gaan we verder in op de kansen en schaduwzijden van platformisering.

Een tweede belangrijke maatschappelijke ontwikkeling met invloed op de arbeidsmarkt en de organisatie van werk is dat we steeds ouder worden. We werken steeds langer, er zijn meerdere generaties werkzaam met verschillende behoeften en kenmerken en de diversiteit groeit.¹³ Ook deze ontwikkelingen zijn van invloed op flexibilisering. Het CPB concludeert bijvoorbeeld dat de groei van het aandeel zzp'ers onder andere gestuwd wordt door vergrijzing in de samenleving. Dit komt doordat de kans om zzp'er te zijn, toeneemt met leeftijd en doordat de werkzame beroepsbevolking ouder wordt. Naar verwachting groeit het aandeel zzp'ers van 12% in 2010 naar 19% in 2030. Als de zakelijke dienstverlening volgens de trend doorgroeit, draagt dit positief bij aan het aandeel zzp'ers. Echter, de groei hiervan hangt samen met geslacht, opleidingsniveau, beleid en de sociaal-culturele norm met betrekking tot ondernemerschap.¹⁴

In de context van flexwerk zijn ook ontwikkelingen omtrent individualisering belangrijk. Die worden gekenmerkt door het losser worden van bindingen of het verzelfstandigen van individuen ten opzichte van de groep. In de individualiserende samenleving kunnen en willen we steeds meer zelf bepalen hoe we onze tijd besteden.¹⁵ Individualisering gaat ook gepaard met veranderingen in sociale verbanden. In 2017 is nog maar 12% van de personen van 15 jaar en ouder lid van een vakbond.¹⁶ De sfeer waarin je het zelf allemaal moet doen en uitzoeken, kan het op deze manier moeilijk maken voor vakbonden om zich als collectief in te zetten in onderhandelingen met werkgevers.¹⁷

8 Sociaal-Economische Raad. (2019). Effecten van technologisering op de arbeidsmarkt. Sociaal-Economische Raad.

9 World Economic Forum. (2018). The Future of Jobs. World Economic Forum.

10 Dutch Transformation Forum. (2018). Unlocking the value of the platform economy. KPMG.

11 Millenaar, L., & Flikkema, M. (2018). Worden mens en organisatie ontkoppeld in de digitale economie? HRM.

12 Sociaal-Economische Raad. (2019). Effecten van technologisering op de arbeidsmarkt. Sociaal-Economische Raad.

13 PwC. (2018). De toekomst van werk 2030. PwC.

14 Bosch, R., e.a. (2012, 19 december). De huidige en toekomstige groei van het aandeel zzp'ers in de huidige beroepsbevolking. CPB.

15 Oomes, M., e.a. (2014). Trends in de samenleving. Sectorinstituut Openbare Bibliotheken.

16 CBS. (2017, 23 december). Worden we individualistischer? CBS.

17 Dalen, H. van. (2018). Vergrijzing vakbonden. DEMOS.

"In het extreemste scenario vindt een volledige ontkoppeling van mens en organisatie plaats"

"We werken steeds langer, er zijn meerdere generaties met verschillende behoeften en kenmerken werkzaam, en de diversiteit groeit"



Naast technologisering en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen, zoals individualisering, zijn ontwikkelingen in de economie en financiële sector van invloed op de veranderende arbeidsrelaties. De conjunctuur heeft bijvoorbeeld invloed op de verhouding tussen vaste en flexibele arbeidsrelaties. Uit onderzoek van De Nederlandsche Bank blijkt dat de groei van het aantal werknemers met een vast contract past binnen hoogconjunctuur. In de vorige periode van hoogconjunctuur (2005-2008) nam het aantal vaste contracten sneller toe dan het aantal flexibele arbeidsrelaties.¹⁸ Ook in de huidige periode van hoogconjunctuur is de relatie tussen economie en arbeidsrelaties terug te zien. Uit cijfers van het CBS blijkt dat het aantal flexbanen begin 2019 voor het eerst sinds tien jaar was geslonken, terwijl het aantal vaste banen was gegroeid. Door de krappe arbeidsmarkt willen werkgevers mensen aan zich binden, zo stelt Paul de Beer, hoogleraar arbeidsverhoudingen.¹⁹

Ook al is het bekend dat economische groei de arbeidsmarkt beïnvloedt, het is onbekend wat de uitwerking van de economie op flexibilisering precies inhoudt. De krapte op de arbeidsmarkt heeft bijvoorbeeld verschillende gevolgen voor verschillende arbeidsrelaties, zoals uitzendkrachten en zzp'ers. Uit onderzoek van het economisch bureau van ING blijkt dat zzp'ers meer uren kunnen maken en een hoger uurloon vragen als gevolg van de krappe arbeidsmarkt. De uitzendbranche is daarentegen niet of nauwelijks in staat te profiteren van de krapte. Dit komt onder meer doordat flexwerk duurder wordt door de WAB en door de opkomst van online platformen waar zzp'ers aan het werk gaan.²⁰ Bovendien kunnen demografie en beleid van overheid, bedrijven en sociale partners ook een rol spelen. Onder invloed van de vergrijzing wordt verwacht dat ouderen met een vast contract steeds vaker worden opgevolgd door jongeren met een flexibele arbeidsrelatie. Starters op de arbeidsmarkt beginnen meestal met een flexibel contract. Bovendien is er minder vaak of minder snel doorstroom van flexibel naar vast.²¹

2.1 De belangrijkste inzichten op een rijtje

- Door technologisering zien we dat de verhoudingen op de arbeidsmarkt veranderen. Arbeid is steeds vaker een samenspel van mens en technologie. De bemiddelingsfunctie van bedrijven op de arbeidsmarkt verandert door de komst van platforms. Die verschaffen een 'open' digitale infrastructuur, waarin aanbieders van arbeid en werknemers elkaar vinden. Als die ontwikkeling doorzet, vindt in het extreemste scenario een volledige ontkoppeling van mens en organisatie plaats. We werken van klus naar klus. Tijdelijk personeel wordt de inzet. Wat betekent dat voor de rol van werkgever en werknemer? Is er nog sprake van een relatie en onder welke voorwaarden?
- In de context van flexwerk is ook individualisering belangrijk. Bindingen worden losser en individuen verzelfstandigen ten opzichte van de groep. In die samenleving kunnen en willen mensen steeds meer zelf bepalen hoe ze hun tijd besteden. Daar hoort ook bij dat de jongere generaties niet per se fulltime willen werken. Individualisering raakt ook de arbeidsmarkt: het aantal flexwerkers stijgt en arbeidsrelaties worden korter. Wat betekent deze ontwikkeling voor de cohesie tussen groepen in onze samenleving? Hoe geven we de behoefte aan meer autonomie vorm in onze arbeidsrelaties? Wat betekent individualisering voor de vertegenwoordiging van werkenden in vakbonden?
- Doorgaans zorgen economische hoog- en laagconjunctuur voor een andere verhouding tussen flexibele en vaste arbeidsrelaties. Onduidelijk is hoe deze invloed precies werkt. In hoeverre bepalen bedrijfseconomische keuzes onze keuze voor arbeidsrelaties? Zijn we als Nederland ook hierin afhankelijk van het reilen en zeilen in de wereldeconomie?

18 De Nederlandsche Bank. (2017, 11 mei). DNBulletin: de flexibilisering van onze arbeidsmarkt onder de loep. De Nederlandsche Bank.

19 FD. (2019, 20 mei). Aantal flexibele banen daalt voor het eerst in tien jaar. FD.

20 Winkel, R. (2019, 17 oktober). Verdienmodel uitzendmarkt nog verder onder druk. FD.

21 De Nederlandsche Bank. (2017, 11 mei). DNBulletin: de flexibilisering van onze arbeidsmarkt onder de loep. De Nederlandsche Bank.

"De sfeer waarin je het zelf allemaal moet doen, kan het moeilijk maken voor vakbonden om zich als collectief in te zetten"

"Uit onderzoek van de Nederlandsche Bank blijkt dat de groei van het aantal werknemers met een vast contract past binnen de hoogconjunctuur"



**“Werkenden
moeten hun
vertrouwen niet
halen uit hun
contract, maar
uit zichzelf”**
In gesprek met
Elly Ploumen
en Sander van
Ekeren (Achmea)

Elly Ploumen, Groepsdirecteur HR bij Achmea en Sander van Ekeren, senior manager Compensation & Benefits bij Achmea

"We moeten flex accepteren als iets wat er is en niet proberen om werk te repareren naar de oude staat. We moeten komen tot een soort manifest voor de toekomst." Elly Ploumen en Sander van Ekeren zijn het erover eens: werk verandert, de wereld verandert en organisaties veranderen. Daarbij zijn wendbaarheid en aanpassingsvermogen cruciaal. Aanpassingsvermogen en wendbaarheid van de organisatie, maar ook van de werkenden. Daarom moeten we af van de scherpe scheiding tussen vast en flex. Het is maar de vraag hoe 'vast' vast werk nog is: werk verandert snel, zeker in de financiële sector. Bij Achmea vinden we het dan ook belangrijk om te zorgen dat medewerkers mee kunnen bewegen met die veranderingen. En dat heeft niks te maken met hun contractvorm, maar alles met ontwikkeling. Breed en duurzaam inzetbare medewerkers bieden bovendien de mogelijkheid om flexibiliteit meer intern te organiseren. Dat ontslaat ons niet van de verantwoordelijkheid om kritisch te kijken naar de onzekerheden en risico's die flexibele arbeidsrelaties met zich mee kunnen brengen en dat we die waar nodig moeten beperken. Achmea kan die risico's echter niet alleen oplossen, daarbij komt regelgeving kijken en is ook concurrentie een factor. Bovendien moeten vaste medewerkers bereid zijn het een en ander in te leveren om meer beloningsruimte te creëren voor flexers. Als we dit als maatschappij belangrijk vinden, moet iedereen zijn steentje bijdragen. Er moet ook oog zijn voor wat een werkgever wel en niet kan. De zoektocht naar die balans is in ieders belang.



"De maatschappij en de vraag veranderen snel. Daar moet je als bedrijf snel op kunnen reageren."

Werk verandert, daar zijn ze zich als geen ander bewust van bij Achmea. En daarmee zien Elly Ploumen (Groepsdirecteur HR) en Sander van Ekeren (senior manager Compensation & Benefits) dat de waarde van werk ook is veranderd. De werknemer ziet werk niet langer slechts als middel om te kunnen leven, maar ook als onderdeel van zijn of haar identiteit: "Als iemand zich voorstelt, zegt hij wie hij is en wat voor werk hij doet. Het geeft ook sociale samenhang: je bent onderdeel van een team en van een organisatie", aldus Ploumen. Er wordt benadrukt dat de waarde van werk niet alleen wordt gezien in een economische betekenis, als arbeid en productiefactor, maar ook in haar sociale en maatschappelijke betekenis. Ploumen: "Als het werk dat je doet en aanbiedt goed aansluit bij talenten van mensen, stelt het ze in staat om zich te ontwikkelen en bied je ze bovendien voldoende autonomie om hun werk zelf in te richten. Dit komt dan ten goede aan je diensten."

Het belang van wendbaarheid

Die veranderende waarde van werk en de zoektocht naar aansluiting van het werk bij de talenten van werkenden zorgen er ook voor dat de organisatie van werk anders wordt ingericht. Het werken en afspraken maken 'op verschillende manieren' komt vaker terug in het gesprek. "We willen wendbaar zijn, maar dat betekent niet dat iedereen op dezelfde manier moet gaan werken", benadrukt Ploumen. Van Ekeren voegt toe: "De uitgangspunten zijn hetzelfde, maar dat betekent niet dat iedereen het op dezelfde manier moet doen. Juist niet. Medewerkers hebben de vrijheid om op basis van hun eigen talenten hun specifieke bijdragen te leveren aan team- en organisatie-doelen."

Die flexibiliteit en het aanpassingsvermogen in de organisatie van werk zijn van levensbelang voor de organisatie. Ploumen: "De maatschappij en de vraag veranderen snel. Daar moet je als bedrijf snel op kunnen reageren." Op de vraag hoe een organisatie met 14.000 medewerkers wendbaar kan blijven, zegt Ploumen: "Door ervan overtuigd te zijn dat het belangrijk is en het dus in alles te incorporeren. Niet in losse projecten, maar overal." Naast flexibiliteit in volume heeft Achmea ook behoefte aan flexibiliteit in kennis. Van Ekeren: "Denk bijvoorbeeld aan ontwikkelingen in de cloud, daar moeten we dan snel iemand voor kunnen binnenhalen die daar verstand van heeft. En tegelijkertijd leiden we wel mensen intern op,

Minder scherpe scheiding tussen vast en flex

In het verlengde van interne flexibiliteit ligt de vraag of we nog wel moeten spreken van vaste medewerkers en een flexibele schil. Als het aan Ploumen ligt, moeten we af van de scherpe scheiding tussen vast en flex, en iedereen ongeacht zijn contract hetzelfde behandelen. Ploumen: "Als in een team vaste en flexwerkers zitten, gaan we ze niet verschillend behandelen." Van Ekeren voegt toe: "Ik vind het belangrijk dat we niet meer polariseren naar 'vast is goed' en 'flex is slecht.' Flexibiliteit blijft nodig." Op de vraag wat ze vinden van de politieke tendens om de scheiding tussen flex en vast te verminderen, antwoordt Ploumen het volgende: "De mix van vast en flexibel zal niet sterk veranderen met de maatregelen die nu worden genomen om flex meer vast te maken en vast meer flex. Wij hebben sowieso al het uitgangspunt: vast contract voor vast werk." Wel noemt ze dat de grens tussen vast en flex steeds meer fluïde wordt. Van Ekeren: "De tegenstelling vast-flex is veel te zwart-wit. Er zitten heel veel aspecten aan. En dat komt niet altijd terug in de maatschappelijke discussie. Ik denk dan ook dat we breder moeten kijken dan bijvoorbeeld de cao-afspraken over percentages flex. Dat is niet de oplossing. Je lost het niet op met te zeggen dat het 80/20 moet zijn of 70/30. Het komt voort uit het ouderwetse idee dat vast per definitie beter is en dat je daar dus het meeste van moet hebben. Maar dan ga je voorbij aan de vraagstukken die er vandaag de dag liggen."

maar als je tussendoor snel moet acteren, heb je ook snel expertise uit de buitenwereld nodig." Ploumen voegt toe: "Flexibiliteit moet niet zo zijn dat je een blik werknemers opentrekt en morgen weer wegstuurt. Je moet er goede afspraken over maken. Neem bijvoorbeeld de eindejaarspiek bij onze zorgverzekeringen (overstapeseizoen). Je weet dat je dan een aantal maanden extra mensen nodig hebt. Die mensen bied je een opleidingstraject aan dat is afgestemd op de flexibele schil, maar waarmee je wel in deze mensen investeert en ze iets meegeeft." Wil je dat een organisatie wendbaar is, dan moet je keuzes maken, ook in het organiseren van arbeid. En natuurlijk heeft dat ook met kosten te maken. Van Ekeren: "Als wij onuitputtelijk budget zouden hebben, zouden we gewoon een heleboel mensen binnenhalen en denken: 'We zien het wel.' Maar je weet niet altijd wanneer je mensen nodig hebt. De rol van de consument is hierbij niet te onderschatten. Om in te spelen op de snel veranderende behoefte van de consument, is wendbaarheid van de organisatie van belang. De consument wil steeds sneller op zijn wenken worden bediend en stelt steeds meer belang in de wijze waarop producten en diensten worden gemaakt, maar is niet altijd bereid daarvoor een hogere prijs te betalen."

Flexibiliteit kan ook intern

Flexibiliteit in de organisatie van arbeid is niet iets wat je altijd extern hoeft te zoeken. Van Ekeren en Ploumen benadrukken dat ook interne samenwerkingen kunnen leiden tot flexibiliteit. Zo zijn er binnen Achmea tal van mogelijkheden voor werknemers om te variëren in het aantal uren dat ze werken. Ook zijn de functies minder vastomlijnd. Zo kan snel worden gewisseld tussen werkzaamheden waar nodig. Wel noemt Ploumen: "We hebben te maken met pieken, en dus behoefte aan een vaste kern en een flexibele schil. Bijvoorbeeld aan het eind van het jaar, als veel mensen gaan switchen van zorgverzekering. Maar ook een herfststorm kan ineens leiden tot een piek in het telefoonverkeer. Van Ekeren voegt toe: "Die pieken moet je kunnen opvangen. Maar ook onze vaste contracten hebben een flexibele component. Zo kan de 36-urige werkweek door werknemers zelf worden ingedeeld en kunnen werknemers binnen een bandbreedte via 'Achmea Select' aangeven hoeveel uur ze willen werken gedurende het jaar."

"Ik vind het belangrijk dat we niet meer polariseren naar 'vast is goed' en 'flex is slecht.' Flexibiliteit blijft nodig."

Vast is niet zo vast meer

Het idee dat vast per definitie beter is, daar doen ze bij Achmea graag afstand van. Geen enkele functie is meer voor het leven: vast werk is niet meer echt vast. Ploumen: "Er is geen sprake meer van lifetime employment." Waar werknemers twintig jaar geleden hun leven lang bij hetzelfde bedrijf werkten, is de arbeidsmarkt nu flexibeler. Ploumen: "Ook bij Achmea betekent vast niet levenslang. De organisatie verandert, het werk verandert, omstandigheden veranderen. We moeten dus zorgen voor aanpassingsvermogen bij de werknemers. Werkenden moeten hun vertrouwen in werkzekerheid niet halen uit hun contract, maar uit zichzelf. Uit het relevant houden van hun kennis en vaardigheden, en dat faciliteren wij als werkgever." Ploumen benadrukt dat doorstromen binnen Achmea altijd de voorkeur heeft boven het vangnet van het sociaal plan. Ze voegt toe: "Werknemers eigen regie geven op hun ontwikkeling en dat niet altijd in dezelfde functie, dat is echt een cultuurverandering. Dat is langetermijndenken. Dat is de nieuwe wereld."

Op zoek naar de balans: het kan niet alleen

Hoewel het maar de vraag is of het vaste contract het streven moet zijn, betekent de discussie over flexibele arbeid wel dat we kritisch moeten kijken naar de verdeling van zekerheden en risico's over de verschillende arbeidsvormen. Van Ekeren benadrukt dat Achmea graag concrete afspraken zou maken voor flexwerkers, zoals een dertiende maand en pensioenvoorzieningen. Hier komen echter het kostenplaatje en de concurrentie kijken. "We zouden het best een jaar kunnen betalen, maar we kunnen niet als enige partij in de markt hogere tarieven betalen. Dan prijzen we onszelf uit de markt en dan zouden we op termijn onze continuïteit in gevaar brengen. We zoeken dus naar een balans." En deze balans kan niet door Achmea alleen worden bereikt. Van Ekeren: "We hebben de maatschappij en de wet- en regelgeving nodig. We willen wel het initiatief nemen, maar we kunnen het niet alleen. Ook de concurrenten moeten meedoen. En daarom zoeken we ook naar een gelijk speelveld."

Ook vaste werknemers spelen hier een rol. Van Ekeren: "Mensen zijn bang om wat ze hebben te verliezen. We hebben in de financiële wereld ruime arbeidsvoorwaarden, goede pensioenregelingen, goede sociale plannen, secundaire arbeidsvoorwaarden, salarissen. Als we dan kijken naar wat we voor de flexibele schil meer kunnen doen, moeten we ook durven kijken naar wat in de vaste kern minder kan. Ik begrijp dat dit voor vakbonden en de achterban die zij vertegenwoordigen een lastig vraagstuk is. Maar het kan niet altijd 'on top of'. Wij willen best nadenken over een dertiende maand en pensioen voor uitzendkrachten, maar we moeten het wel ergens vandaan kunnen halen. Als het niet ten koste mag gaan van wat er voor vaste medewerkers is opgebouwd, dan hebben we geen ruimte." Wel benadrukt hij het belang van de vakbonden: "Het kan niet zo zijn dat werkgevers alleen mogen bepalen hoe we werk en arbeidsvoorwaarden organiseren. Ik geloof in die tegenkracht van vakorganisaties."

Werkgevers en vakbonden kunnen het echter niet alleen. Van Ekeren: "Als we dit als maatschappij belangrijk vinden, moeten we met z'n allen een steentje bijdragen. En dan bedoel ik niet alleen de flexers, de politiek, de overheid en anderen, maar ook de werknemers met een vaste arbeidsrelatie. En er moet oog zijn voor wanneer het vanuit de werkgever echt niet anders kan. Er moet een goede balans zijn. Oog voor de belangen van alle partijen."

Ploumen: "Ook bij Achmea betekent vast niet levenslang. De organisatie verandert, het werk verandert, omstandigheden veranderen. We moeten dus zorgen voor aanpassingsvermogen bij de werknemers. Werkenden moeten hun vertrouwen in werkzekerheid niet halen uit hun contract, maar uit zichzelf. Uit het relevant houden van hun kennis en vaardigheden, en dat faciliteren wij als werkgever."



Facts & figures

De flexibilisering van de arbeidsmarkt is een ontwikkeling die we niet meer kunnen ontkennen. Tegelijkertijd kunnen de media – nieuws brengt immers het liefst de uitzondering op de regel – een vertekend beeld geven van de verhoudingen op de arbeidsmarkt. In dit hoofdstuk brengen wij flexibilisering in de financiële sector in kaart en plaatsen wij het tegelijkertijd in de bredere context van de flexibilisering in Europa en Nederland. Dan blijkt dat in andere sectoren flexibilisering relatief groter is. We zien ook dat de financiële sector onder druk staat. De sector krimpt, de vergrijzing neemt toe, het aantal hoogopgeleiden groeit. Wat zegt dat over arbeidsrelaties en de flexibilisering daarvan in de toekomst?

3.1 Flexibele arbeid in Europa

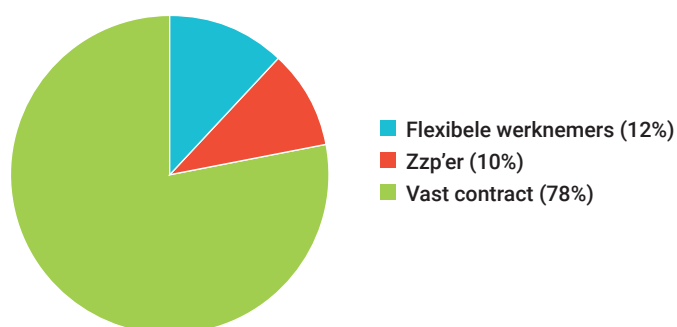
We maken, net als het CBS, onderscheid tussen flexibele werknemers en flexwerkers. Flexibele werknemers zijn mensen zonder een vast contract, maar zzp'ers vallen hier niet onder. De term flexwerkers omvat zowel flexibele werknemers als zzp'ers.²² Dit onderscheid maken we om het verschil te laten zien tussen flexibele werknemers en zzp'ers.



Bron: CBS (2019). Aantal flexwerkers in 15 jaar met driekwart gegroeid. CBS.

In 2018 was bijna een kwart van de Europese werknemers flexwerker. Het gaat daarbij om iets meer flexibele werknemers dan zzp'ers. Het gemiddelde Europese percentage is sinds 2008 vrijwel niet veranderd.

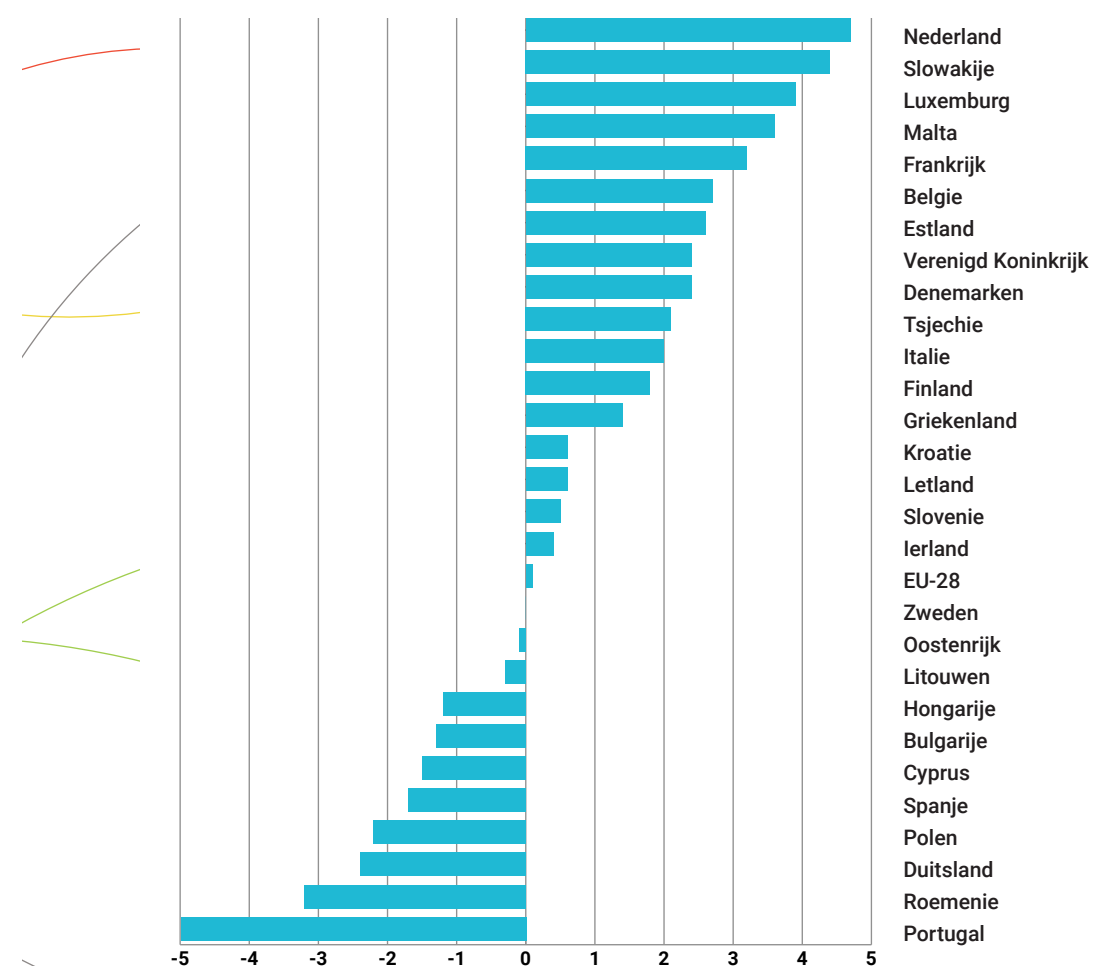
Flexibele arbeid in Europa (2018)



Bron: CBS (z.d.). Flexwerk in Nederland en de EU. CBS.

Het percentage flexwerkers in afzonderlijke Europese landen is echter vrijwel nergens hetzelfde gebleven. Tussen 2008 en 2018 kende Nederland de grootste groei in flexwerk. Tegelijkertijd zien we dat we niet het grootste aandeel flexwerk hebben.²³

Verandering aandeel flexwerkers (15 tot 75 jaar) in de EU, 2018 t.o.v. 2008



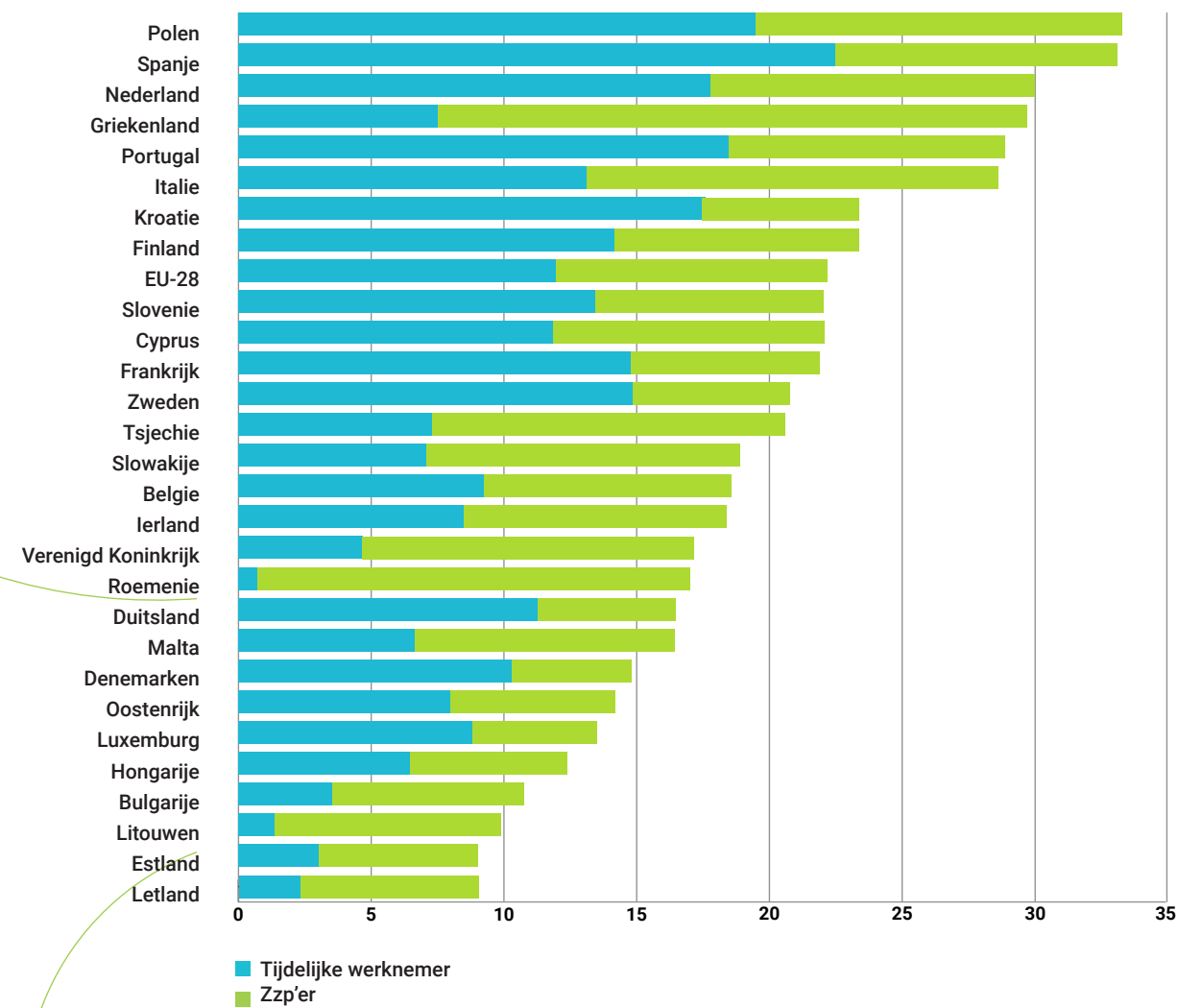
Bron: CBS (z.d.). Flexwerk in Nederland en de EU. CBS.

“Nederland kent de grootste groei in flexwerk”

22 CBS (2019, 14 februari). Aantal flexwerkers in 15 jaar met driekwart gegroeid. CBS.

23 CBS (z.d.). Flexwerk in Nederland en de EU. CBS.

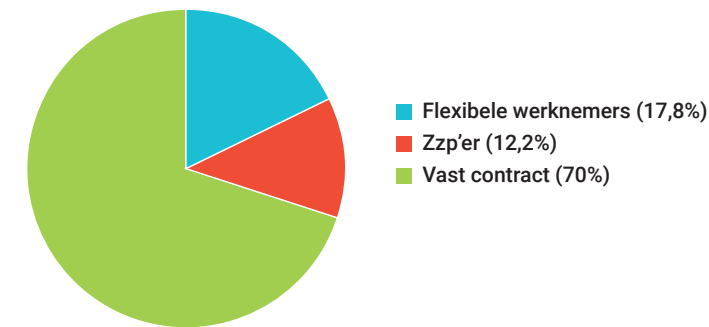
Flexwerkers (15 tot 75 jaar) in de EU, 2018



Bron: CBS (z.d.). Flexwerk in Nederland en de EU. CBS.

3.2 Flexibele arbeid in Nederland

In 2018 waren er meer dan drie miljoen Nederlandse flexwerkers, op een totale beroepsbevolking van zo'n negen miljoen mensen.^{24, 25} Twee van die drie miljoen flexwerkers waren flexibele werknemers. Zij hadden bijvoorbeeld een tijdelijk contract of werkten op oproepbasis. De overige 1,1 miljoen werknemers waren zzp'ers. Dit is dan ook de meest voorkomende vorm van flexibele arbeid.^{26, 27, 28, 29}

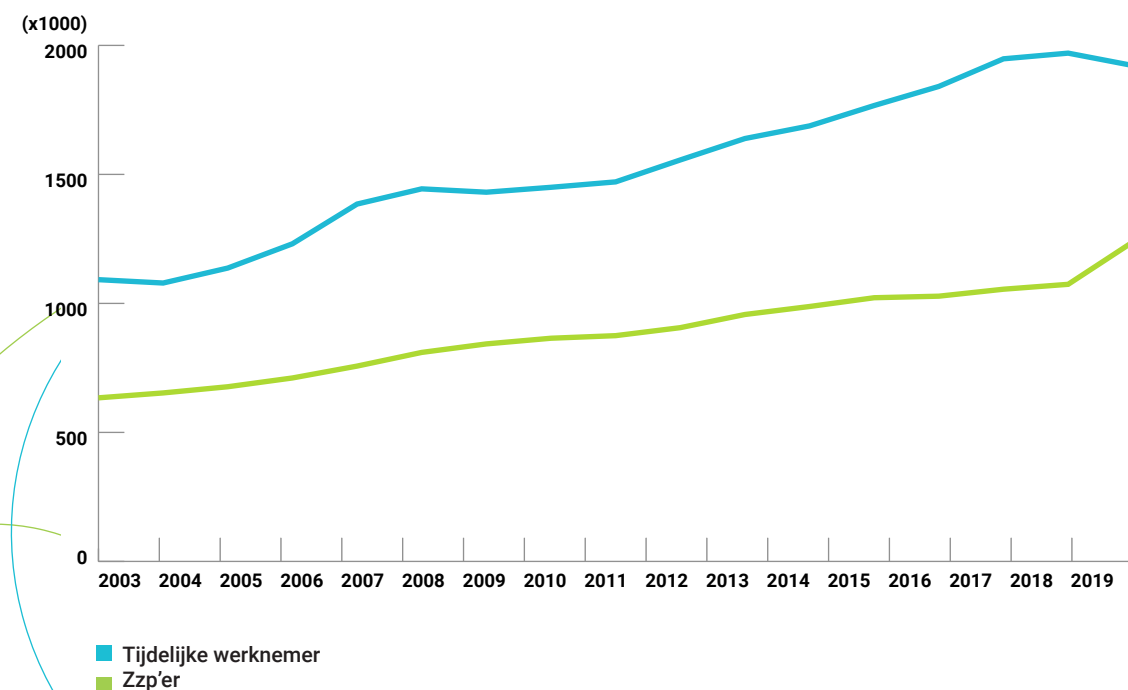


Bron: CBS (2019). Werkzame beroepsbevolking; positie in de werkring. CBS.

In de vijftien jaar tussen 2003 en 2018 is het aantal flexwerkers explosief gegroeid.^{30, 31} Tussen 2018 en 2019 zette de stijging door onder zzp'ers, maar niet onder flexibele werknemers. Het aantal zzp'ers steeg van bijna 1,1 miljoen in 2018 tot ruim 1,2 miljoen in 2019.³³ Het aantal mensen met een flexibele arbeidsrelatie daalde in deze periode echter.³⁴

- 24 Corré, A. (2019, 13 februari). Meer vast, maar óók meer flex. *NRC*.
 25 Euwals, R., e.a. (2016). Flexibiliteit op de arbeidsmarkt. *CPB Policy Brief*.
 26 CBS (2019, 14 februari). Aantal flexwerkers in 15 jaar met drie kwart gegroeid. *CBS*.
 27 Corré, A. (2019, 13 februari). Meer vast, maar óók meer flex. *NRC*.
 28 Euwals, R., e.a. (2016). Flexibiliteit op de arbeidsmarkt. *CPB Policy Brief*.
 29 CBS (2019, 14 februari). Aantal flexwerkers in 15 jaar met drie kwart gegroeid. *CBS*.
 30 Corré, A. (2019, 13 februari). Meer vast, maar óók meer flex. *NRC*.
 31 NOS (2019, 20 mei). Aantal flexbanen voor het eerst in jaren afgenomen. *NOS*.
 32 CBS (2019, 14 februari). Aantal flexwerkers in 15 jaar met drie kwart gegroeid. *CBS*.
 33 Ikwordzzp'er.nl. (z.d.). Hoeveel zzp'ers zijn er in Nederland? *Ikwordzzp'er.nl*.
 34 FD (2019, 20 mei). Aantal flexibele banen daalt voor het eerst in tien jaar. *FD*.

Ontwikkelingen in Nederland



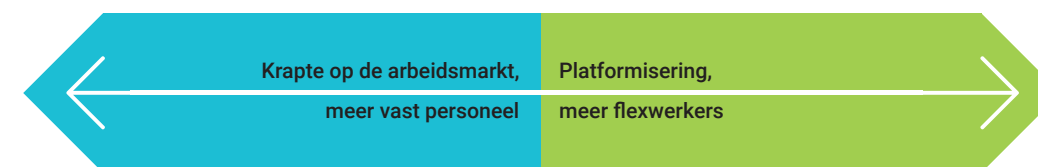
Bron: CBS (2019). Werkzame beroepsbevolking; positie in de werkring. CBS.

Vermoedelijk is het aantal mensen met een flexibele arbeidsrelatie gedaald doordat veel mensen een vast contract hebben gekregen. Door de krapte op de arbeidsmarkt proberen werkgevers hun personeel op die manier aan zich te binden.³⁵ Dit effect kan echter weer omslaan zodra de krapte afneemt. Vooral hogeropgeleiden krijgen een vast contract aangeboden. Onder laagopgeleiden stijgt het aantal flexibele arbeidsrelaties nog steeds.³⁶ Uit onze gesprekken kwam overigens het idee naar voren dat veel flexwerkers in de huidige hoogconjunctuur de sprong naar zzp hebben gewaagd. Zeker bij kennisbedrijven betaalt dat beter.

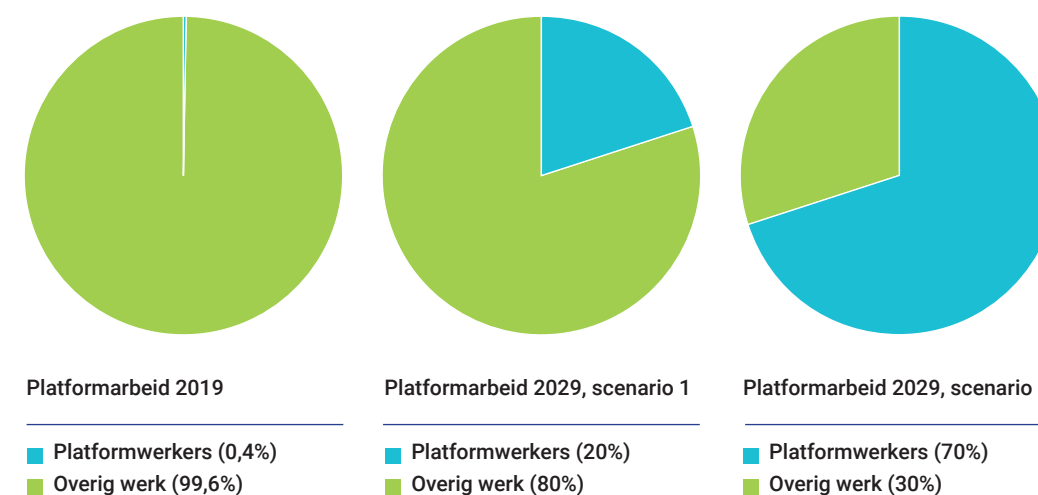
Een andere belangrijke ontwikkeling is de toename van platformarbeid. Door de flexibilisering van de arbeidsmarkt, maar ook door toenemende technologisering, werken steeds meer mensen aan losse projecten. Platformen zoals *Uber* en *Thuisbezorgd* faciliteren dit.^{37, 38}

35 Corré, A. (2019, 13 februari). Meer vast, maar óók meer flex. *NRC*.
 36 NOS (2019, 20 mei). Aantal flexbanen voor het eerst in jaren afgenomen. *NOS*.
 37 Corré, A. (2019, 13 februari). Meer vast, maar óók meer flex. *NRC*.
 38 Roos, M. (2018, 9 oktober). De toekomstige cyberoerlog om talent: het herprogrammeren van de markt (deel 3). *Graydon*.

Twee tegenstrijdige ontwikkelingen



Op het moment van schrijven is de invloed van platformisering nog beperkt,³⁹ maar volgens ING zal in de komende tien jaar ten minste 20% van de arbeid verschuiven naar platformen. In dit scenario verandert er weinig aan de regels en ontwikkelt de technologie zich in een middelmatig tempo. Als technologie en regels geen beperking zijn, voorspelt ING zelfs een verschuiving van 70%.⁴⁰

Platformarbeid van 2019 naar 2029
100% = beroepsbevolking

Bronnen: SER (2019). Effecten van technologisering op de arbeidsmarkt. *SER*.
 ING (2018). Algoritmes versus de flexbranche. Bestaat het uitzendbureau straks nog? *ING*.

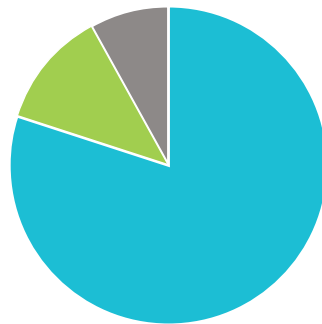
39 SER (2019, 5 maart). Effecten van technologisering op de arbeidsmarkt. *SER*.
 40 ING (2018, mei). Algoritmes versus de flexbranche. *ING Economisch Bureau*.

3.3 Werk in de financiële sector

De financiële sector

In 2017 werkten er 211.000 vaste en flexibele medewerkers en zo'n 8.000 zelfstandigen in de sector.⁴¹

Werk in de financiële sector



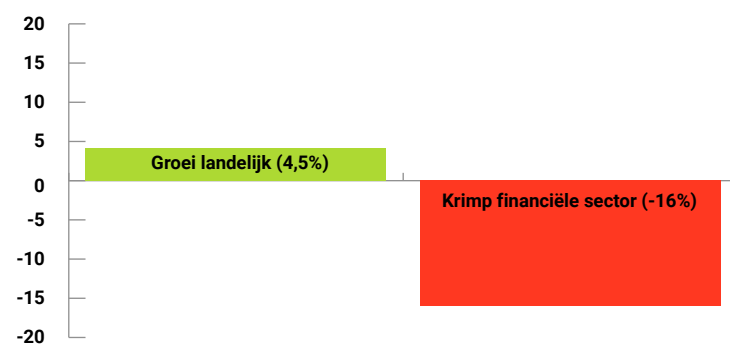
- Vaste werknemer (80,4%)
- Flexibele werknemer (11,8%)
- Zzp'er (7,8%)

Bronnen: Werk.nl (2018). Financiële dienstverlening. Factsheet arbeidsmarkt. *Werk.nl*.
CPB (2016). De ontwikkeling van flexibele arbeid: een sectoraal perspectief. *CPB*.

Krimp

Tussen 2006 en 2016 kwamen er in heel Nederland 334.000 banen bij. Eind juni 2019 stonden er bovendien zo'n 284.000 vacatures open in Nederland, een record. De financiële sector gaat echter in tegen de landelijke trend: daar verdwenen tussen 2006 en 2016 juist 43.000 banen.⁴²

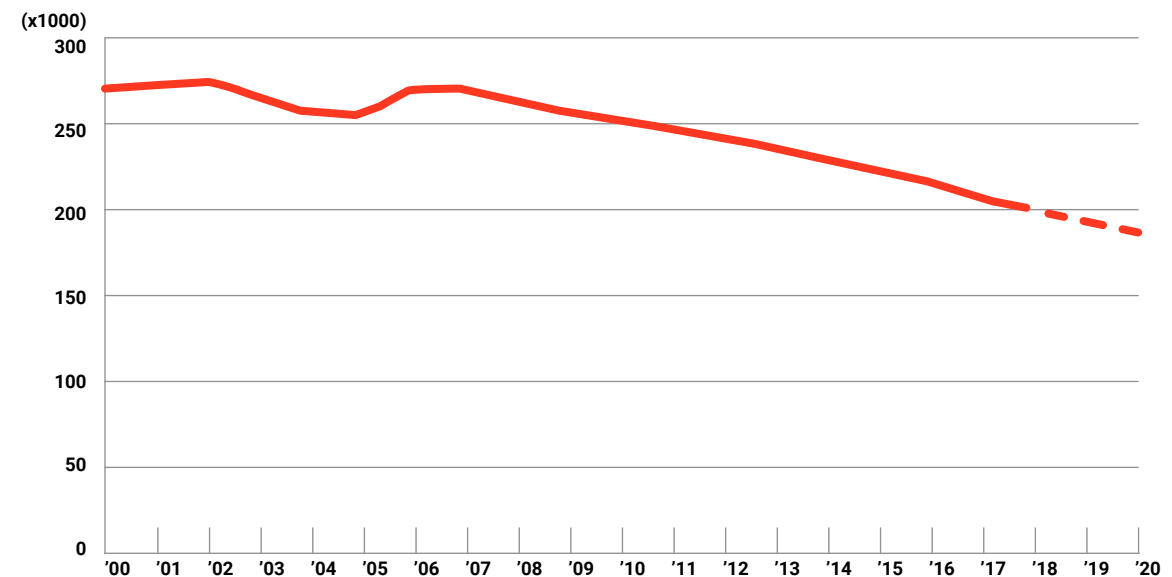
Groei in Nederland, krimp in de financiële sector (2006-2016)



Bronnen: CBS (2016). Banen van werknemers; geslacht, leeftijd, woon- en werkregio's (2006-2014). *CBS*.
Unen, D. van (2018, 17 december). CBS: financiële sector met 43.000 banen gekrompen. *NRC*.

⁴¹ Kalkhoven, F. & Uitert, K. van (2018, 15 augustus). Financiële dienstverlening. Factsheet arbeidsmarkt. *UWV*.
⁴² Unen, D. van (2018, 17 december). CBS: financiële sector met 43.000 banen gekrompen. *NRC*.

Werkzame personen in de financiële dienstverlening

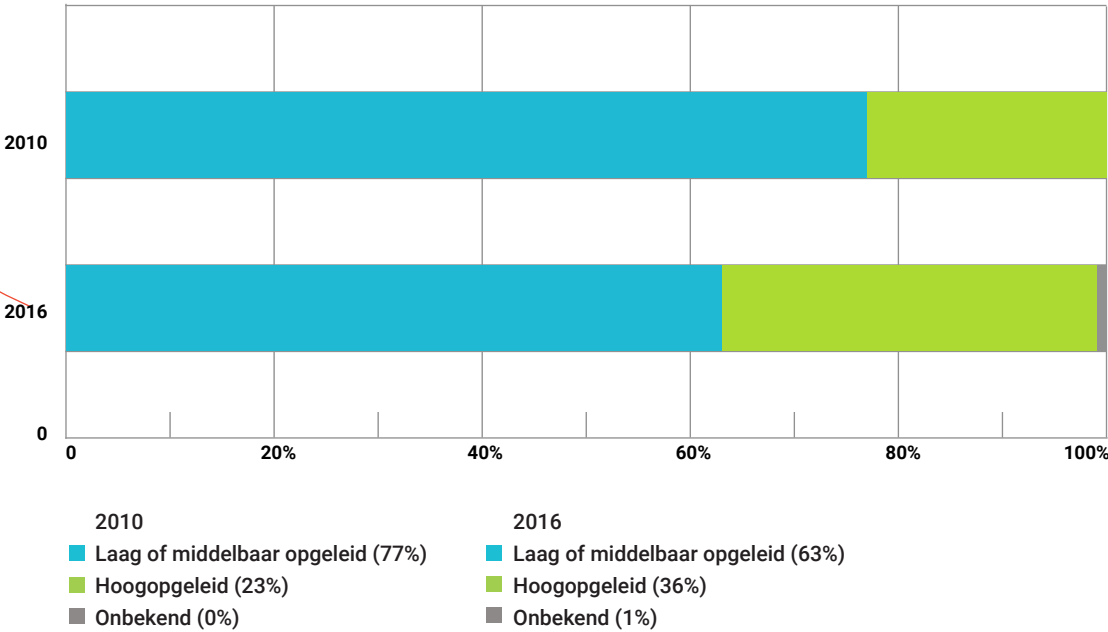


Bron: AFM (z.d.). Trendzicht 2019. *AFM*.

Het aantal financieel specialisten of economen steeg juist wel. In 2017 waren er 35.000 van deze medewerkers; een stijging van 16% sinds 2013.⁴³ Het aantal banen in het hogere financiële segment neemt dus toe, net als het aantal specialistische ICT-beroepen.

⁴³ CBS (2018, 17 december). Structurele afname werknemers in financiële sector. *CBS*.

Opleiding werkenden in de financiële sector



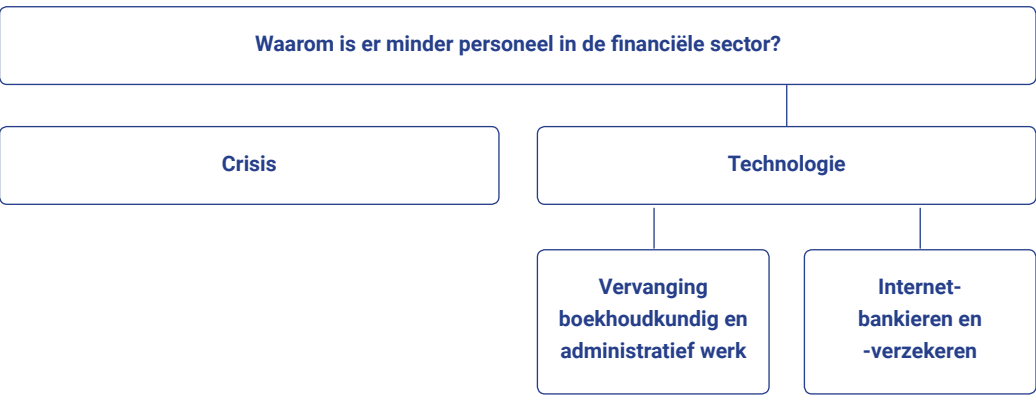
Bronnen: CBS (2018). Structurele afname werknemers in financiële sector. CBS.
Werk.nl (2018). Financiële dienstverlening. Factsheet arbeidsmarkt. Werk.nl.

Tussen 2010 en 2017 kromp het aantal banen van vrouwen met 19% en het aantal banen van mannen met 17%. Dit komt doordat vrouwen over het algemeen vaker een administratieve functie hebben. De daling in het aantal banen was bij dat type werk het sterkst.⁴⁴

Er zijn twee belangrijke redenen voor de daling in het aantal administratieve functies. Ten eerste zijn veel werknemers ontslagen als gevolg van de crisis van 2008. Ten tweede maakt de sector veel gebruik van technologische ontwikkelingen. Hierdoor zijn er minder mensen nodig in de dienstverlening. Dit geldt met name voor boekhoudkundig en administratief werk, waarbij veel werknemers zijn vervangen door technologie.⁴⁵ Ook internetbankieren en -verzekeren zorgen ervoor dat er minder personeel nodig is. Mede hierdoor sluiten veel bankfilialen. Tussen 2011 en 2018 werden zo'n 600 filialen opgeheven.⁴⁶

44 Kalkhoven, F. & Uitert, K. van (2018, 15 augustus). Financiële dienstverlening. Factsheet arbeidsmarkt. UWV.
45 Unen, van D. (2018, 17 december). CBS: financiële sector met 43.000 banen gekrompen. NRC.
46 Kalkhoven, F. & Uitert, K. van (2018, 15 augustus). Financiële dienstverlening. Factsheet arbeidsmarkt. UWV.

Minder personeel in financiële sector

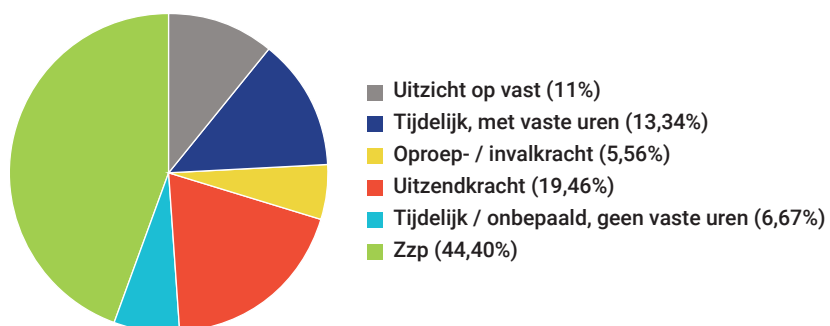


Bron: Unen, D. van (2018, 17 december). CBS: financiële sector met 43.000 banen gekrompen. NRC.

3.4 Flexibele arbeid in de financiële sector

Op het openbaar bestuur en overheidsdiensten na, heeft de financiële sector de minste flexwerkers in dienst van alle sectoren. Het CPB verdeelt flexwerkers in de financiële sector onder in zes categorieën.

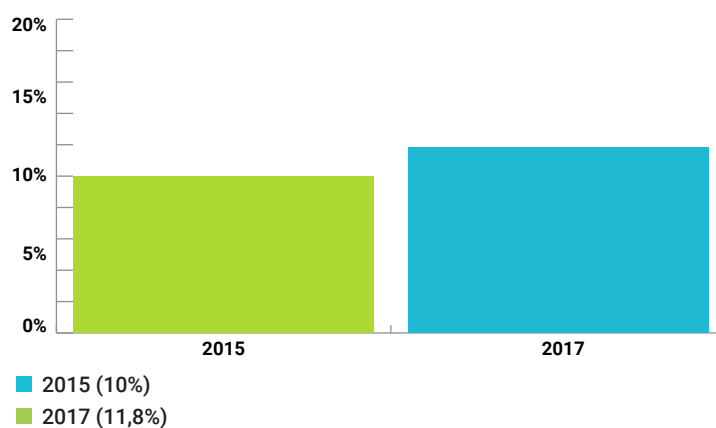
Flexwerkers in de financiële sector (2015)



Bron: CPB (2016). De ontwikkeling van flexibele arbeid: een sectoraal perspectief. CPB.

Het percentage flexibele werknemers in de sector is tussen 2015 en 2017 licht gestegen.⁴⁷

Stijging aantal flexibele werknemers in de financiële sector



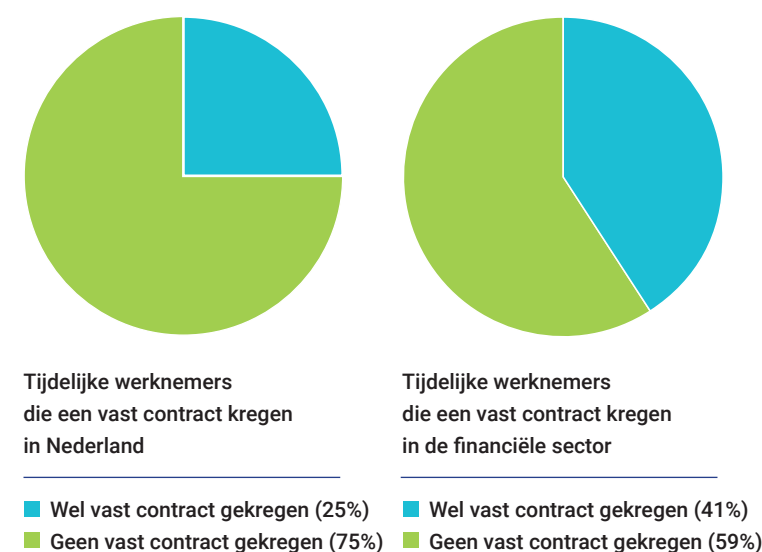
Bronnen: Werk.nl (2018). Financiële dienstverlening. Factsheet arbeidsmarkt. Werk.nl.
CBS (z.d.) Wat voor werk doen flexwerkers? CBS.

47 CBS (z.d.). Wat voor werk doen flexwerkers? CBS.

Tijdelijk naar vast

Gemiddeld genomen, over alle sectoren, kreeg een kwart van de werknemers met een tijdelijk contract in 2017 een vast contract in 2018. Bij banken en verzekeraars ligt dit percentage een stuk hoger: 41% van de flexwerkers krijgt bij deze bedrijven een vast contract aangeboden. Bovendien hebben nieuwe werknemers in deze sector ook de meeste kans om bij aanstelling al een vast contract te krijgen.⁴⁸ Dit kwam sterk naar voren in het gesprek met Edward van Vieren en Maurice Koopman (Nationale-Nederlanden). Bij Nationale-Nederlanden wordt flexwerk gezien als belangrijke instroom voor vaste medewerkers. De beste flexwerkers worden in januari overgeplaatst naar het vaste flexteam, waarna ze de mogelijkheid hebben om door te schuiven naar vast. Bovendien voegt Koopman toe: "Daarbij is flex ook een heel belangrijk instrument om studenten binnen te krijgen, want flexibel werken is ook handig te combineren met een studie. Later stromen die studenten dan bij ons binnen."

Tijdelijk werk naar vast contract (2017)



Bron: RTLZ (2019). Grootste kans op vast contract bij banken en verzekeraars. RTLZ.

3.5 De belangrijkste inzichten op een rijtje

- **Nederland flexibiliseert het snelst in Europa.**
- **Ongeveer een derde van de Nederlandse werkenden is flexwerker.**
- **Het aantal Nederlandse zzp'ers blijft stijgen, het aantal flexibele werknemers daalt licht.**
- **Als steeds meer bedrijven hun arbeid inhuren via platformen, kan dat onder de huidige wet- en regelgeving tot grote verschuivingen op de arbeidsmarkt leiden. Het aantal flexwerkers zal dan toenemen.**
- **Krapte op de arbeidsmarkt zorgt voor meer vaste contracten.**
- **Op het openbaar bestuur en overheidsdiensten na, heeft de financiële sector de minste flexwerkers in dienst.**
- **In Nederland komen er banen bij, maar de financiële sector krimpt; deze krimp wordt veroorzaakt door de crisis en door technologische ontwikkelingen.**
- **In de financiële sector neemt het aantal boekhoudkundige en administratieve banen af, terwijl het aantal specialistische beroepen groeit.**
- **Vrouwen hebben meer last van krimp in de financiële sector dan mannen.**
- **In de financiële sector krijgen tijdelijke krachten eerder een vast contract dan gemiddeld.**

48 RTLZ (2019, 27 februari). Grootste kans op vast contract bij banken en verzekeraars. RTLZ.

“Flex is here to stay”

In gesprek met Erwin Rog en Emanuel Geurts (De Unie)



Interview met Erwin Rog, coördinator Arbeidsvoorwaarden bij De Unie en Emanuel Geurts, bestuurder bij De Unie.

Dat flexibiliteit iets blijvends is, loopt als een rode draad door het gesprek met Erwin Rog, coördinator Arbeidsvoorwaarden en Emanuel Geurts, bestuurder bij De Unie. Zij zien dat werk steeds flexibeler wordt door toenemend individualisme onder werkenden en doordat de scherpe scheiding tussen werk en privé meer fluide is geworden. Werkenden willen graag zelf bepalen hoe ze werken, wanneer ze werken en hoe hun arbeidsrelatie eruitziet. Tegelijkertijd is er vanuit de financiële sector een toenemende vraag naar flexibiliteit. De sector heeft te maken met veel meer regelgeving dan in het verleden, daar moeten de financials op kunnen reageren. Daarbij verandert de sector snel; er komen veel uitdagingen aan: nieuwe technologieën en concurrentie van partijen als Alipay en Google Pay. Een belangrijke conclusie van het gesprek is dat de sector zichzelf opnieuw moet kunnen uitvinden en daarbij is flexibiliteit nodig. Dat betekent onder andere dat je je personeel flexibel moet kunnen inzetten. Flexibele arbeidsrelaties zijn nodig en in essentie niet slecht, maar we moeten wel de uitwassen zien te voorkomen.

Als het gesprek begint over de waarde van werk, constateren Rog en Geurts dat werk eigenlijk constant in beweging is en dat daarmee ook de waarde van dat werk aan verandering onderhevig is. Met name het profiel van de werkenden verandert flink.

Rog: "Je ziet dat nieuwe medewerkers over het algemeen nog korter bij dezelfde werkgever blijven. Op dit moment blijft maar dertig procent meer dan tien jaar bij dezelfde werkgever, al verschilt dat wel sterk per sector. Je ziet dat arbeidsrelaties al wel flexibeler worden. Tegelijkertijd zie je dat mensen veel meer voor zichzelf kiezen in hun werk, individualistischer dus. Werknemers zijn mondiger geworden en met het nieuwe werken en via smartphones zijn werk en privé door elkaar gaan lopen."

Geurts ziet een maatschappelijke trend: "De jongere generatie werkenden, in welke arbeidscontractuele vorm dan ook, zoekt naar zingeving bij het bedrijfsleven, of überhaupt op de werkplek. Het telt niet meer alleen of het bedrijf winst maakt, maar ook waarom je dat doet als bedrijf en hoe je tegen de rol van je organisatie in de samenleving aankijkt." Volgens beiden wil de 'hipster van nu met baard, op sneakers en met een elektrisch stepje klussen doen en zelf bepalen wanneer hij werkt, waar hij werkt en hoe hij werkt'.

Als we dan kijken wat deze trends zeggen over de veranderende waarde van werk, concludeert Geurts: "De scherpe scheiding tussen werk en privé is meer fluide geworden. Werk en privé gaan 24 uur per dag door en volgens mij laat dat zich niet altijd vangen in wetgeving of arbeidsverhoudingen in juridische vorm." De werkende van nu vraagt dus om meer flexibiliteit in zijn of haar werk. Hier ligt volgens Geurts en Rog een rol voor de overheid om dit beter te faciliteren.



Flex is here to stay

Beide heren signaleren dat de vraag naar flexibeler werk groeit. Betekent dat dan ook dat flexibilisering een logisch gevolg is van deze maatschappelijke trends? Geurts is heel duidelijk: "Flex is here to stay en heeft een functie." Die neutraliteit is ook terug te vinden als we het hebben over het belang van flex: "Je hebt altijd flexibele arbeid nodig, voor piek en ziek, projectmatig of voor specifieke deskundigheid en dat is altijd al zo geweest." Volgens Geurts heeft een organisatie wel meer flexibiliteit nodig dan vroeger: de tijd gaat sneller, bovendien zijn er veel meer regels opgelegd van bovenaf dan tien jaar geleden. Om snel te reageren op die veranderende regelgeving is het soms ook belangrijk om snel meer of minder personeel in te kunnen zetten. Het is dus niet alleen een maatschappelijke trend, maar ook een economische, want bedrijven hebben flexibiliteit nodig om te kunnen voortbestaan.

Een duidelijk onderscheid in de organisatie van arbeid

Volgens Rog is het wel van belang dat we een duidelijk onderscheid maken tussen flexibele arbeidsrelaties, want een contract voor bepaalde tijd, voorafgaand aan een vast contract, is ook al een flexibel contract. Terwijl je dit ook kunt zien als een voorbode van een vast contract. Ook noemt hij detachering: dat neemt ook een belangrijke opleidingsfunctie in en gaat vaak hand in hand met een vast contract bij de detacheerder. Rog: "Naast een opleiding krijgen (net-)gediplomeerden via opdrachten bij verschillende financials een groeispurt die ze uiteindelijk kunnen gebruiken in hun verdere carrière. Vaak leidt dat dan weer tot een vast contract bij de opdrachtgever. Dit noemen we dan flexibele arbeid. Het is maar vanuit welk perspectief je het bekijkt."

Er zijn dus vele verschijningsvormen van flexibele arbeid, zoals detachering, uitzenden of zelfstandig ondernemerschap met elk zijn eigen kenmerken. Hij vervolgt: "Voor zelfstandig ondernemerschap bijvoorbeeld zal een werknemer met open ogen het ondernemersrisico dat hij of zij loopt, moeten afwegen en dat moet tot uiting komen in de tarieven. Dat is bij veel vormen van flexibele arbeid geregeld, maar er zijn werkenden die in een payroll-constructie of soort van sourcing zitten die dat niet weten. Dan wordt het vaag, dan wordt arbeid een speelbal. Als het schimmig, wazig of zelfs verhullend wordt, ontstaat er een probleem. Als je niet weet wat je risico is, kun je het ook niet incalculeren."

Geurts ziet dat flexibele arbeid soms daadwerkelijk ingezet wordt als vehikel, als middel om kosten te reduceren. Volgens hem was dat vroeger nooit zo nodig, maar financiële instellingen staan voor veel uitdagingen en winsten zijn steeds minder vanzelfsprekend. Voor de meeste financiële instellingen is aandeelhouderswaarde ook belangrijk en dan wordt de visie op arbeid er eentje van de boekhouder. Zijn oproep aan bedrijven is dan ook om tevens een visie op arbeid te formuleren, die geldt voor alle vormen van arbeid.

"Als je niet weet wat je risico is, kun je het ook niet incalculeren"

Meer vaste contracten?

Om de uitwassen van flexibilisering te beperken, heeft dit kabinet ervoor gepleit om vast minder vast te maken en flex minder flex, bijvoorbeeld door ontslagrecht te versoepelen en de transitievergoeding te verlagen en door flexibele arbeid duurder te maken voor de werkgever om zo de stap naar vaste contracten aantrekkelijker voor werkgevers te maken. Daar is Geurts niet per se voor: "De prijs van arbeid is maar ten dele van invloed op bedrijfsprocessen die de markt nu eenmaal vraagt. Die vraag naar wendbaarheid blijft. Dat verandert je niet alleen maar door de prijs van arbeid aan te passen. Het idee was, door flexibele arbeid duurder te maken, dat het een prikkel zou zijn naar vast werk, maar ik geloof ook niet dat die paar procent extra het verschil gaan maken." Rog denkt zelfs dat die stijging een drukkend effect kan hebben op het loon van mensen met een flexibel contract. "Eerlijk gezegd vinden wij dat een verkeerde beweging, omdat hiermee de werkenden zelf niet in 'charge' zijn." Sterker nog, Rog vraagt zich af of loondienst wel het summum is. "Als financial in vaste dienst ben je toch al niet meer zo zeker van je baan. Als zzp'er heb je invloed op het soort werk dat je doet en daarmee op je ontwikkeling en toekomstige loopbaan, in loondienst ben je toch afhankelijker. Tegelijkertijd is er geen 'one size fits all', het maakt ook uit in welke fase van je leven je zit en welke arbeidsrelatie daarbij past."

Wendbaarheid is het toverwoord

Niet alleen aan de kant van de werkenden nemen de vraag en noodzaak van flexibele arbeidsrelaties toe, die beweging is ook zichtbaar aan de kant van de werkgever. De financiële sector verandert snel. "De financiële sector ziet Artificial Intelligence (AI) op zich afkomen en concurrentie van partijen als Alipay en Google Pay. De financials moeten zichzelf opnieuw uitvinden. Daarbij is flexibiliteit het toverwoord. Je moet als sector kunnen schakelen. Op het moment dat je een capaciteitstekort hebt, is het niet altijd logisch dat je dat aanvult met vaste contracten. Dat zou betekenen dat je op je pieken je capaciteit hebt ingevuld, maar heb je in de praktijk ook vaak 'leegloop'. Dat wordt te duur. Dan komt er een concurrent die het anders doet en de consument gaat uiteindelijk toch voor de laagste prijs."

Bedrijfskundig risico

Behalve dat flexibele arbeid belangrijk is voor de toekomstbestendigheid van de sector, kan het tegelijkertijd een bedreiging vormen voor het bedrijfskundige model van de financials. Geurts: "Als een steeds groter deel van de bevolking flexibele arbeidsrelaties heeft, levert dat potentieel onzekere klanten op. Dan heb je een potentiële klantengroep met minder solide inkomsten en dat vraagt om veel meer handelingskosten per klant." Als voorbeeld noemt hij dat juist de financials ingewikkeld doen bij het verstrekken van hypotheeken of leningen bij flexibele contracten. Hij herhaalt daarom zijn oproep: "Ga het gesprek met elkaar aan als financials, pak daarbij ook je maatschappelijke rol, want er is te lang alleen gestuurd op aandeelhouderswaarde en kostenreductie. Dat sluit aan bij de werkenden van de toekomst. Die willen weten waar bedrijven voor staan."

Tot besluit

Als we het gesprek eindigen met een blik in de toekomst, 'hoe zouden we met flexibele arbeid om moeten gaan?' dan legt Geurts een deel van de verantwoordelijkheid bij de werkenden om de uitwassen van flexibele arbeid te beperken. Hierbij doelt hij met name op de inkomensonzekerheid. "Werkenden zijn ondernemers van hun eigen talenten. Ontwikkeling is niet verplicht, maar het is ook niet vrijblijvend. Je doet jezelf tekort om niet te anticiperen op inkomensonzekerheid. De vraag is dan ook: wat kun je vandaag doen om je toekomstige verdiencapaciteit zo goed mogelijk te organiseren?" Rog kijkt daarbij ook naar de rol van de werkgever. "We moeten goede voorwaarden scheppen voor flexibele arbeid: honorering, compensatie voor ondernemerschap, keuzevrijheid en de ruimte om je verder te ontwikkelen. Dat gaat over goed opdrachtgeverschap, maar ook over goed opdrachtnemerschap."



"Er is te lang alleen gestuurd op aandeelhouderswaarde en kostenreductie"



Actuele bewegingen

De dynamiek op de arbeidsmarkt wordt niet alleen bepaald door ontwikkelingen zoals technologisering, sociale en maatschappelijke veranderingen en economische conjunctuur. De dynamiek op de arbeidsmarkt is een samenspel tussen de overheid, werkgevers, werknemers, onderzoekers en experts. Het is die dynamiek die in grote mate bepaalt hoe arbeid georganiseerd wordt in de financiële onderneming. In dit hoofdstuk vertellen we wat de belangrijkste inzichten zijn omtrent wet- en regelgeving, onderzoek, werkgevers, en werknemers en vakbonden. Er is in de afgelopen jaren natuurlijk nog veel meer gebeurd. In bijlage 2 geven we die ontwikkelingen weer in een tijdlijn.



4.1 Wet- en regelgeving

Vanaf 1 januari 2020 gaat de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) in, die als doel heeft om het aannemen van vast personeel aantrekkelijker te maken.⁴⁹ De belangrijkste veranderingen voor werkgevers met flexibele arbeidsrelaties vinden plaats op het gebied van het ontslagrecht, de ketenregeling, oproepkrachten, de WW-premie en payrolling. We werken deze ontwikkelingen uit in bijlage 3.

WAB en andere wetgeving

In de WAB wordt niets geregeld voor zzp'ers. Toch kan de wet wel degelijk gevolgen hebben voor zelfstandigen. Omdat het inhuren van flexwerkers over het algemeen duurder wordt, bestaat de vrees dat werkgevers steeds minder gebruik gaan maken van goed gereguleerde flex en meer van oneigenlijke zzp-constructies. Dit wordt ook wel het 'waterbedeffect' genoemd.^{50, 51} Buiten de WAB om verandert het kabinet op korte termijn wel grote delen van de wetgeving voor zzp'ers. Drie aspecten zijn daarbij het relevantst: het minimumtarief voor zzp'ers, de zelfstandigenverklaring en de verzekeringsplicht.

Zo wordt vanaf 2021 het minimumtarief voor zzp'ers vastgesteld op € 16 per uur.⁵² Hiermee wil het kabinet voorkomen dat mensen werken voor een bedrag waarvan ze niet kunnen leven. Ook moet hiermee oneerlijke concurrentie tussen zzp'ers en vaste werknemers worden tegengestaan.⁵³ Op dit moment werken zo'n 85.000 Nederlandse zzp'ers onder dit minimumtarief.⁵⁴ Uit de gesprekken die we gevoerd hebben, blijkt echter dat deze onderkant van de zzp-markt minder vertegenwoordigd is in de financiële sector. De relevante ontwikkelingen in deze sector liggen voor een belangrijk deel bij de zelfstandigenverklaring voor zzp'ers met een uurtarief van minimaal € 75, en minder bij het minimumtarief.

En er is meer beweging waar het om tarieven gaat: in juli 2019 kwam de Autoriteit Consument & Markt (ACM) met een richtlijn voor tariefafspraken tussen zzp'ers.⁵⁵ Het maken van prijsafspraken is normaal gesproken verboden, omdat dit regelmatig leidt tot oneerlijke concurrentie, die weer kan zorgen voor hogere prijzen voor de consument.⁵⁶ Om te zorgen dat zzp'ers verzekerd zijn van een minimuminkomen, staat de autoriteit toch toe dat zzp'ers gezamenlijk prijsafspraken maken.⁵⁷ De ACM is van mening dat markten niet goed werken als deelnemers door lage uurtarieven onder het bestaansminimum belanden.⁵⁸

Zij legt tot de invoering van het wettelijk minimumtarief in 2021 geen boetes op aan zzp'ers die prijsafspraken maken. Het kartelverbod geldt op dit moment dus niet voor zelfstandigen.⁵⁹ Wel geldt er een belangrijke voorwaarde: de dagelijkse werkzaamheden van de zzp'er mogen niet verschillen van die van de werknemer in loondienst van de opdrachtgever. Het doel is dan ook om schijnzelfstandigen te helpen. Zij hebben geen vast contract, maar werken vaak wel langere tijd voor hetzelfde bedrijf.⁶⁰ Als zzp'ers 'zij-aan-zij' werken met personeel van de opdrachtgever, en zij dus in de dagelijkse werkzaamheden niet van elkaar te onderscheiden zijn, mogen zzp'ers prijsafspraken maken.⁶¹ Dit kan hun een sterkere positie bieden tegenover de opdrachtgever.⁶²

49 Ondernemen met personeel (2018, 11 juni). Wet arbeidsmarkt in balans (WAB), zo zit het. *Ondernemen met personeel*.

50 ABU (2019). Standpunt Wet arbeidsmarkt in balans (Wab). *ABU*.

51 Zipconomy (2019). Koolmees: 'Waterbedeffect WAB en nieuwe Wet DBA niet te voorspellen'. *Zipconomy*.

52 RTLZ (2019, 21 juni). Kabinet: minimumtarief van 16 euro per uur voor zzp'ers. *RTLZ*.

53 Leij, L. van der (2019, 27 juni). Oppositie kapittelt Koolmees over 'schamel minimumtarief' zzp'ers. *FD*.

54 Rooy, M. de (2019, 21 juni). Zzp'ers moeten ten minste 16 euro per uur gaan verdienen. *NOS*.

55 AD (2019, 23 juli). ACM staat prijsafspraken van zzp'ers toe. *AD*.

56 Niewold, M. (2019, 23 juli). Uitzondering voor zzp'ers: ze mogen prijsafspraken maken van ACM. *RTLZ*.

57 AD (2019, 23 juli). ACM staat prijsafspraken van zzp'ers toe. *AD*.

58 ACM (2019, 23 juli). ACM: zzp'ers kunnen afspraken maken over minimumloon. *ACM*.

59 AD (2019, 23 juli). ACM staat prijsafspraken van zzp'ers toe. *AD*.

60 Niewold, M. (2019, 23 juli). Uitzondering voor zzp'ers: ze mogen prijsafspraken maken van ACM.

61 ACM (2019, 23 juli). ACM: zzp'ers kunnen afspraken maken over minimumloon. *ACM*.

62 Niewold, M. (2019, 23 juli). Uitzondering voor zzp'ers: ze mogen prijsafspraken maken van ACM. *RTLZ*.



De discussie over tarieven is deels te verklaren doordat er voor zzp'ers op drie vlakken fiscaal gezien andere regels gelden dan voor andere flexwerkers en werknemers in loondienst:

- Zzp'ers betalen vanwege de zelfstandigenaftrek en de MKB-winstvrijstelling minder belasting en ook minder inkomensafhankelijke bijdrage aan de zorgverzekeringswet.
- Zzp'ers hebben geen recht op werknemersverzekeringen, waardoor ze geen WW- en arbeidsongeschiktheidspremies betalen.
- Zzp'ers zijn niet verplicht aangesloten bij een pensioenfonds.

Het is echter niet altijd gezegd dat dit fiscale voordelen zijn.⁶³ Zo kunnen zzp'ers op die delen van de arbeidsmarkt waar zij veel onderhandelingsmacht hebben, de financiële voordelen hiervan naar zich toe trekken (een hogere prijs vragen). Anderzijds is de onderhandelingsmacht van zzp'ers aan de onderkant van de arbeidsmarkt zo gering dat de opdrachtgevers de kostenvoordelen naar zich toe trekken.⁶⁴

Arbeidsongeschiktheidsverzekering

Dat de meeste zzp'ers niet verzekerd zijn voor arbeidsongeschiktheid houdt de gemoederen al een tijdlang bezig. Op dit moment heeft 80% van de 1,1 miljoen Nederlandse zzp'ers geen arbeidsongeschiktheidsverzekering, zo blijkt uit onderzoek van TNO uit 2019.^{65, 66} Een deel van deze onverzekerde zelfstandigen zet maandelijks geld opzij in zogeheten broodfondsen. Deelnemers daarin vangen elkaar op bij arbeidsongeschiktheid.^{67, 68} Ook denkt ruim 20% van de Nederlandse zzp'ers het risico van arbeidsongeschiktheid zelf te kunnen dragen. Nog eens 20% kan terugvallen op een partner.⁶⁹ 40% van de zzp'ers heeft helemaal geen verzekering of spaargeld om arbeidsongeschiktheid te kunnen opvangen. Hoe lager het inkomen, hoe hoger dit percentage.

Ondanks de cijfers zien zzp-organisaties, zoals ZZZ Nederland en de Werkvereniging, een verplichte verzekering niet zitten^{70, 71}, voornamelijk omdat zzp'ers de hoge premies niet kunnen betalen. Hogere (uur)tarieven voor zzp'ers zouden dan een oplossing kunnen zijn.⁷² Werkgeversorganisatie AWWN pleitte eind vorig jaar juist wel voor een verplichte collectieve verzekering bij langdurige ziekte of handicap. Ook is recent in het pensioenakkoord vastgelegd dat zzp'ers verplicht een arbeidsongeschiktheidsverzekering moeten afsluiten⁷³, behalve als zij zelf voldoende middelen hebben om ziekte of arbeidsongeschiktheid op te vangen. De voorwaarden hiervoor zijn nog onbekend.^{74, 75} Komend jaar moeten sociale partners en zzp-organisaties met een voorstel komen.⁷⁶ Vakbond FNV is blij met deze ontwikkeling. Ook zij denken dat de verplichte verzekering in de nieuwe situatie betaalbaar en toegankelijk wordt voor zzp'ers.⁷⁷

"Als zzp'ers 'zij-aan-zij' werken met personeel van de opdrachtgever mogen zij prijsafspraken maken"

63 Euwals, R., e.a. (2016). Flexibiliteit op de arbeidsmarkt. *CPB Policy Brief*.

64 Ministerie van financiën (2015). Eindrapport zelfstandigen zonder personeel. *Rijksoverheid*.

65 TNO (2019, 4 juli). 4 op 10 zzp'ers geen voorziening arbeidsongeschiktheid. *TNO*.

66 RTLZ (2019, 4 juni). Principeakkoord: zzp'ers moeten zich verplicht gaan verzekeren. *RTLZ*.

67 Alphen, F. van (2019, 9 mei). Zzp'ers vormen elkaars vangnet bij ziekte. *Volkskrant*.

68 Leupen, J. (2019, 6 juni). Zzp-belangenclubs ageren tegen geplande verzekeringsplicht. *FD*.

69 Winkel, R. (2019, 4 juli). Twee op vijf zzp'ers kunnen nergens op terugvallen. *FD*.

70 ZZZ Nederland (2019, 18 juni). Zzp'ers woedend over AOV-plicht in pensioenakkoord. *ZZZ Nederland*.

71 Kremer, M., e.a. (2017, 7 februari). Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid. *WRR*.

72 Julen, J. (2019, 7 juni). Zzp'ers niet blij met verplichte verzekering: 'Dit is een manier om zzp'ers in loondienst te duwen'. *Trouw*.

73 Winkel, R. (2019, 4 juli). Twee op vijf zzp'ers kunnen nergens op terugvallen. *FD*.

74 Wijzer in geldzaken (z.d.). Wat houdt het voorlopig Pensioenakkoord 2019 in? Wijzer in geldzaken.

75 RTLZ (2019, 4 juni). Principeakkoord: zzp'ers moeten zich verplicht gaan verzekeren. *RTLZ*.

76 NOS (2019, 24 juni). Verplicht verzekeren zzp'ers: eerder geprobeerd en nog steeds omstreven. *NOS*.

77 Julen, J. (2019, 7 juni). Zzp'ers niet blij met verplichte verzekering: 'Dit is een manier om zzp'ers in loondienst te duwen'. *Trouw*.



Het is overigens niet de eerste keer dat een verzekeringsplicht is ingesteld. Van 1976 tot 1998 gold de AAW (Algemene Arbeidsongeschiktheidswet), die in 2004 werd opgevolgd door de Wet arbeidsongeschiktheidsverzekering zelfstandigen (WAZ).^{78, 79} Nog tot in 2018 keerde het UWV 10.803 WAZ-uitkeringen uit.⁸⁰ In het laatste geval bleek destijds uit onderzoek dat de meeste zelfstandigen af wilden van de door de overheid geregelde verzekering. Ze vonden de premie te hoog en de uitkering die daar tegenover staat te laag. Sommige zelfstandigen betaalden meer dan tienduizend euro aan WAZ-premie per jaar. Op aanraden van de SER en ondernemersorganisaties – waaronder MKB Nederland en de LTO – besloten coalitiepartijen, CDA, VVD en D66 de verzekering af te schaffen.⁸¹

Bij wie de uitvoering van een verplichte verzekering zou moeten liggen, is nog een punt van discussie. Directeur Harold Herbert van het Verbond voor Verzekeraars denkt dat een verplichte verzekering uit commercieel oogpunt best aantrekkelijk kan zijn voor verzekeraars. Alleen staan ze om de uitvoering niet te springen: “Natuurlijk, we krijgen er een hoop klanten bij, maar op deze manier willen we dat niet. Een verplichte verzekering zorgt ervoor dat we ontevreden klanten hebben die helemaal niet zitten te wachten op een dergelijk product. Dat zorgt voor een moeizame relatie.”⁸² Herbert denkt dat de uitvoering uiteindelijk bij het UWV komt te liggen.

Pensioen

Na veel roerigheid is dit jaar een voorlopig pensioenakkoord gesloten door werkgevers, vakbonden en het kabinet. De volgende stap is dat het kabinet een wetsvoorstel maakt om de Pensioenwet aan te passen. Bij een akkoord van de Eerste en Tweede Kamer gaat de nieuwe Pensioenwet definitief in.⁸³ Dit zal naar verwachting vanaf 1 januari 2022 zijn.⁸⁴ Tot die tijd is er nog veel onduidelijk. Zo is in het pensioenakkoord afgesproken dat meer mensen pensioen moeten kunnen opbouwen. Dit omdat bijvoorbeeld uitzendkrachten tot nu toe over het algemeen pas na 26 weken werken pensioen opbouwen. De details over hoe dit geregeld zou moeten worden, zijn echter nog niet duidelijk.⁸⁵ Wel laten de sociale partners in de uitzendsector op dit moment al een onderzoek uitvoeren om te bepalen wat de gevolgen zijn van het eventueel verkorten van de wachttijd in de uitzendsector. De wachttijd houdt in dat uitzendkrachten pas na 26 weken bij hetzelfde uitzendbureau te hebben gewerkt, pensioen opbouwen. De uitkomsten van dit onderzoek zullen aanleiding zijn voor vervolgstappen. Minister Koolmees zal de Stichting van de Arbeid vragen om op basis van dit onderzoek met oplossingsrichtingen te komen.⁸⁶ De eis van de vakbonden om een verplicht pensioen voor zzp'ers in te voeren, is van de baan.⁸⁷ Wel is het uitgangspunt dat zelfstandigen vrijwillig moeten kunnen deelnemen aan pensioenregelingen, maar ook hier is nog onduidelijk hoe dit vormgegeven zal worden.⁸⁸

In het pensioenakkoord is afgesproken dat de doorsneepremie een vlakke pensioenpremie wordt die voor iedereen, jong of oud, gelijk is. Maar werkgevers met een zogeheten verzekerde regeling – circa 15% van alle pensioenen – betalen een leeftijdsafhankelijke pensioenpremie: voor jongeren is die nu lager dan het nieuwe maximum, voor ouderen hoger. Jongeren worden straks dus duurder en ouderen (vanaf circa 45 jaar) goedkoper. Er ontstaat een gat in het pensioen van die laatste groep, omdat er niet meer genoeg premie wordt ingelegd om het beloofde pensioen op te bouwen.⁸⁹

- 78 NOS (2019, 24 juni). Verplicht verzekeren zzp'ers: eerder geprobeerd en nog steeds omstreden. *NOS*.
 79 Zipconomy (14 mei 2019). Zzp'er en arbeidsongeschiktheid: tijd voor een nieuwe oplossing. *Zipconomy*.
 80 NOS (2019, 24 juni). Verplicht verzekeren zzp'ers: eerder geprobeerd en nog steeds omstreden. *NOS*.
 81 NRC (13 december 2003). WAZ over een halfjaar afgeschaft. *NRC*.
 82 Telegraaf (31 mei 2019). Verzekeraars weigeren verplichte zzp-polis arbeidsongeschiktheid. *Telegraaf*.
 83 Wijzer in geldzaken (z.d.). Wat houdt het voorlopig Pensioenakkoord 2019 in? *Wijzer in geldzaken*.
 84 Rijksoverheid (z.d.). Pensioenakkoord: een toekomstbestendig pensioenstelsel. *Rijksoverheid*.
 85 Wijzer in geldzaken (z.d.). Wat houdt het voorlopig Pensioenakkoord 2019 in? *Wijzer in geldzaken*.
 86 Koolmees, W. (5 juni 2019). Kamerbrief principe akkoord vernieuwing pensioenstelsel. *Rijksoverheid*.
 87 ZZZP Nederland (2019, 6 juni). Stichting ZZZP Nederland kritisch over pensioenakkoord. *ZZZP Nederland*.
 88 ABP (2019, 18 juni). Het nieuwe pensioenakkoord: dit zijn de meest gestelde vragen. *ABP*.
 89 Wolzak, M. (2019, 18 september). Arbeidsmarkt op slot door pensioenhervorming. *FD*.

“Op dit moment heeft 80% van de 1,1 miljoen Nederlandse zzp'ers geen arbeidsongeschiktheidsverzekering”



Schijnzelfstandigheid en schijnconstructies

Zoveel rumoer als er was en is over bovenstaande punten, is dat er ook over schijnzelfstandigheid en schijnconstructie. Daarvan is sprake als een werknemer als zelfstandige wordt aangemerkt, terwijl hij of zij werk uitvoert onder gezag van een werkgever/opdrachtgever. De werkgever draagt voor zzp'ers geen sociale premies af, hoeft geen pensioenregeling aan te bieden en heeft een aantal andere verplichtingen niet. Een werknemer aanmerken als zelfstandige kan dus financieel voordeel opleveren voor de werkgever, maar nadelen voor de werknemer. Een actueel voorbeeld van de discussie hieromtrent zijn de nieuwsberichten over maaltijdbezorger Deliveroo. In januari 2019 oordeelde de rechter in Amsterdam dat Deliveroo zijn koeriers niet als zzp'ers mag aanmerken, omdat het bedrijf daarmee doelbewust wil ontkomen aan werkgeversverplichtingen om zo te besparen op personeelskosten. De rechter zit hiermee op één lijn met Stichting ZZP Nederland, die ook van mening is dat in dit geval geen sprake is van echte zzp'ers.⁹⁰

Om discussies te voorkomen, is het voor opdrachtgevers en -nemers essentieel dat bewezen kan worden dat er geen sprake is van een arbeidsovereenkomst. Als zzp'ers een tarief hoger dan 75 euro per uur vragen bij opdrachten korter dan een jaar en ingeschreven staan bij de Kamer van Koophandel, kunnen zij daarvoor een zelfstandigenverklaring gebruiken. Hierin spreekt de zzp'er vooraf met de opdrachtgever af dat hij als zelfstandige aan het werk gaat en dat er geen (intentie tot een) arbeidsovereenkomst is. De opdrachtgever heeft daarmee de zekerheid dat er geen naheffingen komen op het gebied van loonbelasting en werknemersverzekeringen.⁹¹ De zzp'er ziet namelijk af van het afdragen van deze premies. Door de zelfstandigenverklaring kunnen ook delen van het arbeidsrecht, pensioenregelingen en cao's niet van toepassing zijn.⁹²

Naast deze verklaring zijn er meer juridische maatregelen bedacht om schijnconstructies tegen te gaan. Zo is tussen 1 juli 2015 en 1 januari 2017 in fasen de Wet Aanpak Schijnconstructies (WAS) ingevoerd. Deze wet moet werknemers beter beschermen tegen onderbetaling en constructies tegengaan waarmee werkgevers minimumloon en cao-afspraken kunnen ontwijken. Ook zou de invoering ervan moeten zorgen dat bonafide werkgevers/opdrachtgevers minder last hebben van oneerlijke concurrentie.⁹³

Op 1 mei 2016 ging de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelatie (DBA) in. Hierdoor konden zzp'ers en opdrachtgevers een modelovereenkomst sluiten bij het aannemen van een opdracht.⁹⁴ Het werkte alleen niet zoals gehoopt: een deel van de opdrachtgevers probeerde zich in te dekken door minder zzp'ers aan te nemen of door vast te leggen dat eventuele naheffingen of boetes voor rekening van de zzp'er zouden zijn.⁹⁵ Dit veroorzaakte onrust onder zzp'ers, waarop handhaving van de wet voortdurend werd opgeschort. In oktober 2017 werd uiteindelijk aangekondigd dat de Wet DBA in 2021 vervangen wordt, omdat hij niet functioneert. De wet wordt daarom nog steeds niet gehandhaafd, tenzij er duidelijk sprake is van kwaadwillendheid.⁹⁶

- 90 ZZZP Nederland (2019). Deliveroo-constructie bedreigt imago van zzp'ers. *ZZZP Nederland*.
 91 Rijksoverheid (2019, 24 juni). Zzp'ers gaan vanaf 2021 minimaal 16 euro per uur verdienen. *Rijksoverheid*.
 92 Stout, F. (2019, 9 juli). ZZZP-beleid: van de VAR naar de zelfstandigenverklaring: is het einde in zicht? *Dirkzwager*.
 93 AWWN (2017). Wet aanpak schijnconstructies (WAS). *AWWN*.
 94 Tentoo (z.d.). Alles wat je moet weten over de Wet DBA. *Tentoo*.
 95 Justitia (z.d.). Wet DBA en modelovereenkomsten. *Justitia*.
 96 NBBU (2019, 1 juli). Handhaving wet DBA wederom uitgesteld tot 1 januari 2021. *NBBU*.

“In het pensioenakkoord is afgesproken dat de doorsneepremie een vlakke pensioenpremie wordt die voor iedereen, jong of oud, gelijk is”



Inlenersbeloning

Per 30 december 2019 worden de cao's van de ABU en NBBU geharmoniseerd. Een van de gevolgen is dat de inlenersbeloning vanaf dat moment geldt voor alle uitzendkrachten, ook als zij worden doorgeleend naar een derde partij. In dit geval geldt de inlenersbeloning van de opdrachtgever waar de uitzendkracht werkt.⁹⁷ De inlenersbeloning is een afspraak uit de cao voor uitzendkrachten van de ABU en NBBU, die ervoor zorgt dat een uitzendkracht hetzelfde salaris ontvangt als de overige personeelsleden van de inlener met dezelfde werkzaamheden.⁹⁸ Tot 30 maart 2015 kon een uitzendbureau in de eerste 26 weken van een plaatsing kiezen of ze de beloningsregeling uit de ABU-cao toepasten of vanaf dag 1 de inlenersbeloning lieten gelden. Sinds 30 maart 2015 is elk uitzendbureau verplicht om de inlenersbeloning vanaf de eerste werkdag toe te passen. Voor NBBU-leden gold die verplichting altijd al.⁹⁹

4.2 Onderzoek en kennis

Inmiddels hebben vele onderzoekers en instituten zich gebogen over het fenomeen flexibilisering van de arbeidsmarkt. Als we naar de voor deze whitepaper relevantste rapporten en publicaties kijken, wat zeggen deze daar dan over?

De Commissie Regulering van Werk, veelal Commissie Borstlap genoemd, is een onafhankelijke commissie van experts, onder leiding van Hans Borstlap. Haar taak is om het kabinet te adviseren over het vormgeven van wet- en regelgeving en belastingen rond arbeid. De commissie kijkt naar de juridische regels rondom arbeidsrelaties, eventuele aanpassingen in vast en tijdelijk werk, arbeidsongeschiktheid, belastingen en zzp en geeft uiterlijk in februari 2020 haar advies.¹⁰⁰ Op 20 juni 2019 werd de tussenrapportage gepresenteerd.¹⁰¹

De kern van de discussienota is dat werk verschillende waardevolle functies heeft in onze samenleving: het is sociaal waardevol en creëert economische waarde. Werk is van waarde voor individu, omgeving en maatschappij. De commissie stelt dat de huidige regels die onze arbeidsmarkt reguleren, niet voldoende bijdragen aan het bereiken van sociale, economische en maatschappelijke doelen. Sterker nog, ze hebben geleid tot een toename van het aantal flexwerkers en een knellende regulering voor de diversiteit aan arbeidsrelaties. Bovendien staat de arbeidsovereenkomst zelf onder druk. De commissie formuleerde vijf denkrichtingen rondom de flexibilisering van arbeid.¹⁰²

- Richt regels op een meer gelijk speelveld voor alle werkenden. De relatie tussen werkgever en werknemer is te dominant in de huidige regels rond werk. Het doel is een universeel fundament voor inkomensbescherming bij risico's zoals arbeidsongeschiktheid, ziekte, ouderdom, en onvoldoende kennis en vaardigheden voor alle werkenden, ongeacht de arbeidsvorm.
- Bevorder wendbaarheid en duurzame inzetbaarheid van alle werkenden. Voor alle arbeidsrelaties geldt dat de wendbaarheid vergroot moet worden, zodat er minder behoefte is aan externe flexibiliteit.
- Stimuleer volwaardige participatie. De commissie pleit voor uitwerking van individuele ontwikkelingsbudgetten. De huidige vorm van leerplicht is onvoldoende voor het in stand houden van de kennis en vaardigheden van alle werkenden.
- Maak regels robuust, uitlegbaar, uitvoerbaar en handhaafbaar. De commissie pleit voor een vermindering in diversiteit van arbeidsrelaties. Bovendien pleit ze voor het beter op elkaar afstemmen van regels in het arbeidsrecht, de sociale zekerheid en fiscaliteit. Doelen, begrippen en voorwaarden moeten goed op elkaar aansluiten.

97 Payroll Select (2019). Een nieuwe cao voor uitzendkrachten, wat verandert er? *Payroll Select*.

98 Inlenersbeloning.nl (2019). Inlenersbeloning. *Inlenersbeloning.nl*.

99 Pay for People (z.d.). Wat is de inlenersbeloning? *Pay for People*.

100 Rijksoverheid (2019). Commissie Regulering van werk. *Rijksoverheid*.

101 Commissie Regulering van Werk (2019, 21 juni). In wat voor land willen wij werken? *Rijksoverheid*.

102 Commissie Regulering van Werk (2019, 21 juni). In wat voor land willen wij werken? *Rijksoverheid*.



- Stem nieuwe regels af op de verantwoordelijkheid voor goed werkgeverschap/ opdrachtgeverschap en goed werknemerschap/opdrachtnemerschap. Met deze denkrichting benadrukt de commissie dat het waarborgen van de waarde van werk verdergaat dan de aanpassing van wet- en regelgeving. Werkgevers, werknemers, opdrachtgevers en opdrachtnemers dragen bij aan de waarde van werk vanuit hun eigen rol en verantwoordelijkheid en worden hierbij door de nieuwe regels gestimuleerd.

In maart 2019 publiceerde de Sociaal-Economische Raad (SER) het kennisdocument Effecten van technologisering op de arbeidsmarkt. Hierin wordt de invloed van technologisering op de arbeidsmarkt uitgewerkt. De SER noemt platformisering de concreetste verandering die gevolgen zal hebben voor arbeidsrelaties, taken en competenties. Hoewel de platformeconomie in Nederland nu nog beperkt is, zal dit snel veranderen.¹⁰³

ING publiceerde in november 2018 het rapport Platformen kunnen arbeidsmarkt drastisch veranderen. Volgens ING kunnen platformen met zzp'ers een volwaardig alternatief worden voor reguliere arbeidscontracten. Twee factoren spelen daarbij een rol: technologie en regelgeving. Technologie verlaagt transactiekosten. Doordat er voor platformwerkers recensies ingevoerd kunnen worden, faciliteert het platform het vinden van goede mensen. Hoe sneller technologie zich ontwikkelt, hoe eenvoudiger het gebruik van platformen wordt en hoe meer mensen zzp'er zullen worden. Regelgeving bepaalt wat mag en hoe sterk de financiële prikkels zijn. Hoe meer juridische ruimte er is voor werken als zzp'er, hoe meer mensen zzp'er zullen worden. Op het moment bestaan er bovendien grote prijsverschillen tussen mensen met een arbeidscontract en zzp'ers. Hoe groter dit verschil, hoe meer mensen zzp'er zullen worden, aldus ING.

Maar ING ziet nog een andere verschuiving: er is een grote kans dat korte en/of flexibele contracten, zoals uitzendcontracten of detacheringsovereenkomsten, veranderen in platformwerk. Op dit moment betalen deze werknemers namelijk al een deel van hun inkomen aan een intermediair. Bovendien zijn de transactiekosten van dit soort contracten hoog. Dit zijn kosten voor het zoeken naar personeel, het opstellen en controleren van de contracten en het beëindigen ervan. Vaste contracten hebben de minste kans om te veranderen, en ook voor tijdelijke contracten is de kans niet groot. De transactiekosten zijn hier namelijk lager.

Ook werkzaamheden die simpel en repetitief zijn, zullen eerder veranderen naar platformarbeid, net als werk dat op afstand gedaan kan worden of waarnaar de vraag sterk fluctueert. Van andere beroepen is juist niet waarschijnlijk dat ze ooit via platforms worden uitgevoerd. Bij bijvoorbeeld piloten, brandweerlieden of medisch personeel is er sprake van bedrijfsrisico's of zijn continuïteit en vertrouwelijkheid cruciaal.

ING voorziet twee mogelijke scenario's. Als platformen slechts tot iets lagere transactiekosten zorgen, er enige juridische ruimte is en als er weinig financiële prikkels bestaan om zzp'er te worden, zullen in de toekomst zo'n 200.000 extra Nederlanders zzp'er worden op een platform. Als de technologie echter zorgt voor lage transactiekosten en ontwikkelingen in regelgeving ervoor zorgen dat platformen de nieuwe norm en bovendien financieel aantrekkelijk worden, zullen er volgens ING een miljoen zzp'ers bij komen.¹⁰⁴ Samen met de huidige 1,1 miljoen zzp'ers kent Nederland in dit scenario straks zo'n 2,1 miljoen zzp'ers.

103 Sociaal-Economische Raad (2019, maart). Effecten van technologisering op de arbeidsmarkt. *Sociaal-Economische Raad*.

104 ING Economisch Bureau (2018, november). Platformen kunnen arbeidsmarkt drastisch veranderen. *ING*.

“Werk heeft verschillende waardevolle functies in onze samenleving: het is sociaal waardevol en creëert economische waarde”

“Hoewel de platformeconomie in Nederland nu nog beperkt is, zal dit snel veranderen”

“Mensen hebben steeds meer behoefte aan vrijheid en autonomie, ook op hun werk”



Begin 2017 publiceerde de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) de verkenning *Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid*. Dit rapport onderscheidt drie ontwikkelingen:

- De toename van het aantal tijdelijke contracten in Nederland.
- De ontwikkeling van hybride vormen van werk.
- Het feit dat flexibilisering steeds meer mensen raakt.

Volgens de WRR heeft flexibilisering de van de Nederlandse arbeidsmarkt meerdere oorzaken. Ten eerste kan flexibilisering van de arbeidsmarkt een logisch gevolg zijn van de toegenomen mondiale concurrentie. Ondernemingen kunnen daardoor te maken krijgen met concurrenten en nieuwkomers uit de hele wereld die hen uitdagen en marktaandeel proberen te winnen. Flexibiliteit en wendbaarheid zijn in die wereld van belang om de kosten te kunnen drukken. Tegelijkertijd zijn er ook culturele factoren die ten grondslag liggen aan flexibilisering. Mensen hebben steeds meer behoefte aan vrijheid en autonomie, ook op hun werk. Met de toegenomen arbeidsdeelname van vrouwen komt daar nog bij dat steeds meer mensen arbeid en zorgtaken proberen te combineren. Daarbij is flexibiliteit in werk, zowel in het aantal uren als de werktijden, een belangrijke voorwaarde.

De WRR noemt ook technologisering als oorzaak, omdat daardoor productiewerk geautomatiseerd wordt en veel werk verschuift naar de dienstensector. Die voortgaande verschuiving van werkgelegenheid en de mogelijkheden tot productie op maat hebben gevolgen voor de arbeidsmarkt. Bedrijven proberen in te spelen op die veranderingen. Daarbij speelt het inzetten van goedkopere en flexibelere arbeid een rol, maar ook een breed scala aan institutionele oorzaken is volgens de WRR debet aan de ontwikkelingen. Zij noemen als voorbeeld het strenge ontslagrecht, arbeidsrechtelijke verplichtingen omtrent sociale zekerheid, lange doorbetaling bij ziekte van vaste werknemers, de bijstandswet, AOW, genereuze fiscale maatregelen en een sociaal vangnet voor zzp'ers in de vorm van toeslagen. Het is uiteindelijk moeilijk te bepalen welke wetten en/of regels flexibilisering in Nederland hebben bevorderd. Vaak gaat het om combinaties van wetten en regels, die soms ook deels onbedoelde gevolgen kunnen hebben.

De WRR maakt zich zorgen over de trend. Zij zijn van mening dat flexibele arbeid zorgt voor minder innovatie, meer ongelijkheid tussen werkenden en minder investering in scholing. Bovendien zou het op persoonlijk gebied resulteren in stress en gebrek aan erkenning op het werk. De raad biedt wel een paar oplossingsrichtingen. Zo kan de overheid de wet- en regelgeving aanpassen aan flexibilisering en de toekomst van het sociale stelsel op de agenda zetten. Werkenden zouden zelf moeten investeren in scholing en ontwikkeling, en onderling sociale zekerheid organiseren. Tot slot zouden sociale partners en werkgevers hun cao's moeten aanpassen aan flexibilisering. Zij worden opgeroepen om arbeidsorganisaties aantrekkelijker te maken en om flexibele arbeidsrelaties alleen in te zetten als de aard van het werk hierom vraagt.^{105, 106}

105 Kremer, M., e.a. (2017, 7 februari). Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid. WRR.

106 WRR (2017, 7 februari). Voor de zekerheid in beeld. WRR.

WRR: "Werkenden zouden zelf moeten investeren in scholing en ontwikkeling en onderling sociale zekerheid organiseren"



4.3 De positie van werkgeversorganisaties

Natuurlijk nemen ook werkgeversorganisaties hun positie in ten opzichte van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. De Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN) streeft bijvoorbeeld naar sociale zekerheid voor alle werkenden. De vereniging heeft behoefte aan een nieuw collectief stelsel dat ook flexibele werknemers beschermt. De AWVN wil dan ook een verplichte arbeidsongeschiktheidsverzekering introduceren voor alle werkenden, dus ook voor zzp'ers. Volgens de AWVN zit er een te grote kloof tussen vast en flex.¹⁰⁷ Directeur Harry van de Kraats: "Voor sommige mensen in flexfuncties is gewoon niks geregeld. Tegelijkertijd zitten andere vast in een vast contract. En aan dat vaste contract kleven grote risico's voor de werkgever. Dat zijn dingen die aangepakt moeten worden." De AWVN hoopt dat de overheid de basis van een nieuwe sociale zekerheid kan opstellen. In cao's kunnen dan – indien nodig – aanvullende bepalingen worden opgenomen.¹⁰⁸

De visie van ondernemingsorganisatie VNO-NCW komt grotendeels overeen met die van de AWVN. De organisatie is van mening dat wendbaarheid en aanpassingsvermogen cruciaal zijn voor bedrijven. De organisatie vindt daarom dat bedrijven de tijdelijke krachten en zzp'ers moeten kunnen inzetten om snel te kunnen reageren op ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Flexibele arbeidsrelaties voorkomen bovendien dat mensen langdurig zonder werk zitten in tijden van economische onzekerheid. De arbeidsmarkt minder flexibel maken, is volgens de organisatie dan ook geen goed idee. In plaats daarvan wil VNO-NCW, net als de AWVN, een sociaal stelsel waarin alle werkenden zich kunnen verzekeren voor arbeidsongeschiktheid, pensioen en ziektekosten. Zo kan er geprofiteerd worden van de voordelen van zzp'ers, zoals hun creativiteit, flexibiliteit en ondernemerschap, terwijl zij ook gefaciliteerd worden bij het verkrijgen van een arbeidsongeschiktheidsverzekering of een hypotheek.¹⁰⁹

Het Verbond van Verzekeraars, tot slot, ziet meer in maatwerk. Het verbond vindt dat zzp'ers keuzevrijheid moeten behouden bij een eventuele verplichte arbeidsongeschiktheidsverzekering¹¹⁰, omdat de groep te divers is. Er is daarom een grote behoefte om zelf een passende verzekering te kiezen. Tegelijkertijd vinden de verzekeraars wel dat het aandeel verzekerde zzp'ers omhoog moet. De optimale verzekeringsgraad zou rond de 50% van de zzp'ers liggen, de andere helft heeft bijvoorbeeld een te laag inkomen of heeft nog een dienstverband naast het zzp-schap.¹¹¹ Bovendien stimuleert het Verbond pensioenopbouw onder zzp'ers. Dit doet ze samen met een aantal maatschappelijke organisaties en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De belangrijkste taak is het vergroten van bewustzijn onder zzp'ers, omdat zij niet automatisch pensioen opbouwen.¹¹²

ABU en NBBU hebben vanaf 30 december 2019 geharmoniseerde cao's voor alle uitzendkrachten. Zo krijgen alle 850.000 Nederlandse uitzendkrachten een betere rechtspositie, meer zekerheid en betere begeleiding voor duurzame inzetbaarheid. Deze regelingen gelden tot 1 juni 2021. Een van de aanpassingen in de nieuwe cao is het verbeteren van de inlenersbeloning. Hierdoor krijgen uitzendkrachten op verschillende vlakken dezelfde status als vaste krachten bij de inlener. Bovendien komen er betere garanties op inkomenszekerheid als het uitzendwerk ineens wegvalt en is er meer aandacht voor duurzame inzetbaarheid. Eerder was er een scholingsbestedingsverplichting. Deze is nu omgezet naar een bestedingsverplichting voor het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van uitzendkrachten.¹¹³

107 BVIK (2018, 2 oktober). Zzp'er moet zich verplicht verzekeren tegen arbeidsongeschiktheid. BVIK.

108 HR-praktijk (2019, 18 juni). AWVN: 'Alle werkenden moeten aan de basis gelijk worden behandeld.' HR-praktijk.

109 VNO-NCW (z.d.). Flexarbeid. VNO-NCW.

110 Verbond van Verzekeraars (2019, 3 juni). Verplichte aov voor zzp'ers? Verbond van Verzekeraars.

111 Verbond van Verzekeraars (2019, 12 mei). Keuzevrijheid blijft belangrijk voor zzp'ers. Verbond van Verzekeraars.

112 Verbond van Verzekeraars (2019, 20 juni). Verbond maakt werk van pensioen voor zzp'er. Verbond van Verzekeraars.

113 ABU (2019, 19 juli). Cao's ABU en NBBU geharmoniseerd. ABU.

"Wendbaarheid en aanpassingsvermogen zijn cruciaal voor bedrijven"

FNV: "Afspraken over vast en flex hebben hogere prioriteit dan loongroei en minimumlonen"



4.4 Werknemers en vakbonden

De sociale partners zijn de werkgevers én de werknemers. Daarom kijken we ook naar het standpunt van vakbonden, die de werknemers aan de cao-onderhandelingstafels vertegenwoordigen. De FNV heeft flexibele arbeid hoog op de agenda staan. Kort samengevat streeft de vakbond naar minder flexwerk; de vaste baan zou weer de norm moeten zijn.¹¹⁴ Volgens bestuurslid Boufangacha hebben afspraken over vast en flex hogere prioriteit dan loongroei en minimumlonen. Juist flexwerk zorgt er volgens hem voor dat mensen minder snel loonsverhoging krijgen, en bovendien kwetsbaar zijn door de onzekerheid die flexibele arbeidsrelaties met zich meebrengt. De FNV wil zich vooral richten op jongeren, die relatief vaak flexwerker zijn.¹¹⁵ Volgens Zakaria Boufangacha, coördinator arbeidsvoorwaardenbeleid bij de FNV, moet er een betere balans komen tussen vaste en flexibele contracten. Boufangacha: “Flex zou alleen moeten worden ingezet op piekmomenten en structureel werk zou niet bezet moeten worden met flexibele werknemers.” Er volgt enige nuance: “Het doel is geen vast contract, maar hoe we gaan zorgen voor eerlijkere verhoudingen en een faire prijs van arbeid.”

De FNV vindt een medestander in het CNV waar het gaat om hun kritiek op het kabinetsplan voor een minimumtarief van 16 euro per uur voor zzp'ers. Volgens het CNV is dit bedrag niet toereikend om pensioen van op te bouwen en om een arbeidsongeschiktheidsverzekering af te sluiten. De FNV sluit zich hierbij aan.¹¹⁶ Beide vakbonden vinden bovendien dat dit tarief te laag is om zaken als bouwmaterialen, huur van bedrijfsruimte en gereedschap van te betalen. Het CNV stelt daarom een minimumtarief van 25 euro per uur voor. Volgens de FNV is dit voor sommige sectoren echter nog steeds niet hoog genoeg.¹¹⁷

CNV is van mening dat flexibele arbeid bestaansrecht heeft, mits onder de juist voorwaarden. Piet Fortuin, voorzitter van de vakbond: “Als je flexwerkers inhurt omdat er een piek in de productie is of om langdurig ziekteverzuim op te vangen, dan is dat prima.” Fortuin is het echter niet eens met de inzet van flexwerkers om kosten te verlagen. Volgens het CNV moeten vaste en flexibele krachten onder dezelfde voorwaarden kunnen opereren op de arbeidsmarkt.

Vakbond De Unie noemt in haar *Perspectiefnota*¹¹⁸ vooral het belang van autonomie in het werk. Als het gaat om de zeggenschap over wanneer en waar iemand werkt, wil de bond de keuze zo veel mogelijk aan de werknemer laten. In het interview voor deze whitepaper met Erwin Rog, coördinator Arbeidsvoorwaardenbeleid en Emanuel Geurts, bestuurder bij De Unie, zeggen zij dat de toenemende behoefte aan zeggenschap bij werknemers samenhangt met een groeiend individualisme. Volgens hen is flexwerk niet meer weg te denken, omdat het past in een veranderende maatschappij. Dat hoeft geen probleem te zijn, ook niet voor werknemers, zo lang de uitwassen maar worden voorkomen of tegengegaan. In haar *Perspectiefnota* geeft De Unie aan dat flexwerkers door de Wet Flexibel werken al meer zeggenschap over het eigen werk kunnen organiseren.

De Unie is voorstander van de opbouw van een basispensioen voor iedere werkende in Nederland, omdat daarmee de concurrentie op uurloon kleiner wordt. Bovendien is door de verplichte opbouw ook de zzp'er verzekerd van een pensioen.

De Unie: “De toenemende behoefte aan zeggenschap bij werknemers hangt samen met een groeiend individualisme”

114 Vries, J. de (2019, 17 september). FNV: met stip op één staat vaste baan. *Volkskrant*

115 Pelgrim, C. (2019, 16 september). FNV: nu is moment voor loongroei. *NRC*.

116 Westerveld, J. (2019, 21 juni). Minimumtarief voor zzp'ers van 16 euro: 'Te laag en niet effectief'. *RTLZ*.

117 ZiPconomy (2019, 26 juni). Zelfstandigen: 'Wij hebben totaal geen vertrouwen in de maatregelen en uitwerking van het regeerakkoord'. *ZiPconomy*.

118 De Unie (2019). *Perspectiefnota 2019. De Unie*.



4.5 De belangrijkste inzichten op een rijtje

- **Flexibilisering van de arbeidsmarkt kan een logisch gevolg zijn van de toegenomen mondiale concurrentie.** Ondernemingen kunnen daardoor te maken krijgen met concurrenten en nieuwkomers uit de hele wereld die hen uitdagen en marktaandeel proberen te winnen. Flexibiliteit en wendbaarheid zijn in die wereld van belang om kosten te kunnen drukken.
- **Ook culturele factoren spelen een rol bij flexibilisering.** Mensen hebben steeds meer behoefte aan vrijheid en autonomie, ook op hun werk. Met de toegenomen arbeidsdeelname van vrouwen komt daar nog bij dat steeds meer mensen arbeid en zorgtaken proberen te combineren. Flexibel werken helpt daarbij.
- **De platformeconomie is de belangrijkste verandering die door technologie in gang is gezet.** Als platformen de bemiddelingsfunctie tussen vraag naar en aanbod van werk overnemen van bedrijven, dan verlaagt dat de transactiekosten aanzienlijk en wordt voor bedrijven het werken met flex aantrekkelijker. Voortschrijdende technologische ontwikkelingen en de juridische ruimte zullen de snelheid en impact van deze ontwikkeling bepalen. Naar verwachting zullen met name korte en/of flexibele contracten verschuiven naar platformwerk. Tegelijkertijd blijkt uit de gesprekken die we voerden dat platformeconomie ook in het hogere segment zit, bijvoorbeeld als het gaat om IT-vraagstukken die als een 'klus' in India worden opgelost.
- **In een deel van de geraadpleegde literatuur wordt gewaarschuwd dat het flexibel kunnen reageren op de vraag naar arbeid ook keerzijden heeft voor werkgevers en werknemers.** Flexibele arbeid kan bijvoorbeeld zorgen voor minder innovatie, meer ongelijkheid tussen werkenden en minder investering in scholing. Bovendien zou het voor individuele werkenden kunnen resulteren in stress en een gebrek aan erkenning op het werk.
- **Sociale partners en werkgevers zouden hun cao's meer kunnen aanpassen aan flexibilisering.** Zij worden door commissie Borstlap opgeroepen om flexibele arbeidsrelaties alleen in te zetten als de aard van het werk hierom vraagt. Ook de Commissie-Borstlap wijst erop dat aanpassing van wet- en regelgeving niet voldoende is; werkgever en opdrachtgever hebben ook hun eigen verantwoordelijkheid.
- **De overheid probeert door middel van wetgeving de onzekerheid voor flexibele werknemers te beperken en flexibele arbeid voor werkgevers minder aantrekkelijk te maken.** Zo moet de WAB ontslag van vaste werknemers vereenvoudigen en flexibele arbeidsrelaties duurder maken. Ook wordt door wetgeving geprobeerd om te voorkomen dat werkgevers zzp'ers inzetten om risico's en kosten af te wentelen. Daarnaast is er in het pensioenakkoord afgesproken dat er een verplichte arbeidsongeschiktheidsverzekering komt voor zzp'ers en dat uitzendkrachten eerder pensioen op gaan bouwen.
- **Er is een maatschappelijke discussie over het effect van de maatregelen die de overheid treft om de kloof tussen vast en flex te verkleinen.** Blijven de vrijheid en autonomie van werkenden behouden? Blijven de voordelen in termen van wendbaarheid van de flexibele schil voor werkgevers bestaan? We zien dat de regelgeving ook een negatief effect kan hebben. Zo ontstond er door de Wet DBA juridische onduidelijkheid, waardoor deze nauwelijks wordt gehandhaafd. De vraag rijst: moeten we de oplossing van de schaduwzijden van flexibilisering, zoals onzekerheid, in wetgeving zoeken?



- De Commissie Borstlap concludeert dat flexibilisering de cohesie in onze samenleving onder druk zet, doordat er een steeds grotere kloof tussen mensen in vaste en flexibele arbeidsrelaties ontstaat. Ze adviseert dan ook om een gelijk spelveld te creëren: alle werkenden, ongeacht hun arbeidsrelatie, hebben recht op zekerheid en inkomensbescherming. Tegelijkertijd zit een gedeelte van die zekerheid bij de werkende zelf: door scholing en ontwikkeling vergroot de werknemer zijn kans op werkzekerheid. Door die investering in werkenden kunnen bedrijven ook hun interne flexibiliteit beter benutten in plaats van de flexibiliteit extern te zoeken.
- Werkgeversorganisaties willen de wendbaarheid en flexibiliteit die flexwerkers met zich meebrengen behouden, maar erkennen dat de bijkomende onzekerheid onwenselijk is. VNO-NCW en AWWN wijzen op een sociaal stelsel waarin alle werkenden zich kunnen verzekeren voor arbeidsongeschiktheid, pensioen en ziektekosten. Het Verbond van Verzekeraars ziet meer in maatwerk en vindt dat zzp'ers keuzevrijheid moeten houden bij het afsluiten van een arbeidsongeschiktheidsverzekering, omdat de groep te divers is.
- De vakbonden denken verschillend over de impact van flexibilisering. De Unie denkt dat flexibilisering iets blijvends is, en niet in essentie slecht. Zij willen onzekerheid beperken met een basispensioen voor alle werkenden. De FNV ziet liever de vaste baan weer de norm worden en het minimumtarief zzp-tarief hoger worden. Dit om oneerlijke concurrentie op de prijs van arbeid tegen te gaan. Het CNV zit ook op deze lijn.



**“De vraag is niet
vast of flex, maar
hoe mensen zelf
willen werken”**
In gesprek met
Jurriën Koops,
(ABU)



Interview met Jurriën Koops, directeur Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU)

De manier waarop we nu contractvormen ingericht hebben, doet lang niet altijd recht aan de behoeften en wensen van de beroepsbevolking. De manier van kijken is lange tijd een economische geweest en menselijk kapitaal werd vooral gezien als risicofactor. Het is tijd om daar verandering in te brengen en op veel fronten wordt er ook gesproken en gekeken hoe het anders kan. Dan moeten we alleen met elkaar van de bestaande paradigma's af durven te stappen. En met alle partijen samen in gesprek gaan. Met als ultiem einddoel dat iedereen aan het werk is op de manier die hem of haar het best past. En dat ieder voldoende toegerust is om ook in de toekomst werk te hebben en te houden.

'Werk dient veel doelen' is het eerste dat opkomt bij de start van het gesprek over werk en flexibiliteit met Jurriën Koops, directeur van de ABU. Koops geeft aan dat werk mensen een identiteit geeft. Het is bij veel mensen het eerste of tweede dat ze zeggen als ze zich voorstellen. Bovendien zorgt het voor een sociale context, het plaatst mensen in een context met anderen. En uiteraard zorgt het voor het voorzien in je onderhoud en geeft het mogelijkheden tot ontwikkeling. Koops gelooft dat wat mensen zoeken in werk, losstaat van de generatiediscussie die vaak gevoerd wordt. Iedereen wil graag van betekenis zijn en betekenis hebben voor de maatschappij. En dat is iets anders dan succesvol willen zijn. "Menselijke behoeften in relatie tot werk blijven altijd wel ongeveer gelijk, maar de vorm waarin we het organiseren, verschilt wel door de tijd heen."

Binding en een zeker familiegevoel hebben voor veel mensen betekenis. 'Erbij horen' is een belangrijke drijfveer om te werken. "Onze leden hebben echter best moeite om mensen te binden, omdat de waarde van werk vaak niet aan hen als organisatie vastzit: zij werken immers bij de opdrachtgever op locatie. Het uitzendbureau is alleen de juridisch werkgever. De meeste mensen die aankloppen bij een uitzendbureau (60%) zijn toch op zoek naar die vaste baan en zien uitzendwerk als een opstapje om dat doel te verwezenlijken. Dan bestaat ongeveer 13% uit de categorie bijverdieners. Zij zijn op zoek naar wat extra's voor bijvoorbeeld een vakantie en zijn niet op zoek naar binding, 'er is immers altijd wel werk', zo is de perceptie. 15% ziet uitzendwerk als een mogelijkheid om door te groeien of meerdere banen te proberen. Een kleine groep van 14% ten slotte zoekt werk op maat via het uitzendbureau. Voor deze groep zit de toegevoegde waarde van uitzenders in hun werkgeverschap. We zien dat veel uitzenders op zoek zijn naar het bieden van meer toegevoegde waarde, bijvoorbeeld in de vorm van aandacht voor duurzame inzetbaarheid, overigens een belangrijk punt in onze nieuwe cao, en scholing."

"Er zouden meer mensen aan het werk moeten zijn op de manier die ze zelf willen. Of dat nu vast of flex is. Als ze er maar zelf voor kunnen kiezen en maar goed is geregeld"

Werk wordt in steeds kleinere eenheden opgeknipt

Toevoegen van waarde wordt ook al lastiger door de manier waarop bedrijven georganiseerd zijn. Dit verandert sterk. Zo zie je dat bedrijfsprocessen steeds meer in stukjes geknipt worden.

Koops: "Vroeger zat alles onder één dak. Zie de zwarte Ford van weleer. Nu is het één grote fruitmand geworden. En zie je bijvoorbeeld bij industrieën dat er veel toeleveranciers op hetzelfde terrein zitten die allemaal een stukje van het proces uitvoeren. Door deze beweging worden bedrijven steeds meer regisseur van processen. Ditzelfde zie je in onze branche ook," vertelt Koops. "In de loop der jaren zijn er steeds meer gespecialiseerde partijen ontstaan voor bijvoorbeeld de salarisadministratie, de werving, het financiële proces, voor outplacement, voor inrichten van slimme algoritmes e.d. Hier moet je als organisatie slim mee omgaan en je toegevoegde waarde steeds blijven vernieuwen."

De techniek maakt het mogelijk dat we steeds kleinere eenheden van werk organiseren. Hierdoor worden flexibiliteit en betrouwbaarheid belangrijker. Ook omdat we nieuwe vormen van arbeid en nieuwe onderlinge relaties creëren. Deze ontwikkeling heeft grote impact op de kwaliteit van arbeid en de arbeidsmarkt. Iedereen heeft er belang bij dat we een arbeidsmarkt creëren die goed functioneert. We moeten immers wel de productie op peil zien te houden met steeds minder mensen. En bij die mensen wordt ontwikkeling steeds belangrijker. Dat vraagt om het aanspreken van het potentieel in andere vormen dan we nu gebruikelijk vinden. En dat vraagt om anders kijken naar de waarde van werk dan we nu vaak doen."

Meer diversiteit in de organisatie van werk

Koops vervolgt zijn verhaal: "Vroeger kenden we in Nederland een eenverdienerssamenleving, en die eenverdiener moest een zekere arbeidsrelatie hebben. Nu zijn we bij een anderhalfverdieners-situatie aanbeland en kan het al iets flexibeler geregeld zijn. Je ziet dat mensen steeds vaker meerdere dingen tegelijkertijd willen doen en zoeken ook naar mengvormen in hun arbeidsovereenkomsten. Half-vast en half-flexibel komen bijvoorbeeld steeds meer voor. In de toekomst, in een steeds krappere wordende arbeidsmarkt, zullen vrouwen nog meer uren moeten gaan werken en groeien we waarschijnlijk naar een '1²/₃-verdienende' samenleving toe. Ook zal het over een tijdje niet per se meer de norm zijn dat de vrouw de parttimefunctie heeft en de man de fulltimefunctie. En zo komt er ook steeds meer diversiteit in de manier waarop we werk organiseren, zowel afgedwongen door bedrijven als door de mensen zelf."

Het gesprek over de echte waarde van werk

Koops denkt dat we in dat veranderende speelveld moeten opnieuw moeten kijken wat arbeid echt waard is en wat we er bereid voor zijn te betalen. "Aan de ene kant zie je een beweging dat de zelfstandige die er echt voor de volle 100% zelf voor kiest en de risico's onder ogen ziet, nu hinder heeft van het overheidsbeleid. Terwijl diezelfde overheid veel mensen misschien wel onbedoeld de zelfstandigheid in geholpen heeft door fiscaal aantrekkelijke regelingen, die goed uitpakten voor zowel werkgever als werknemer. Koops heeft het dan over 'gelegenheidszelfstandigen'. En dat heeft weinig met zelfstandigheid te maken. Om het paradigma te veranderen, ziet Koops dat we menselijk kapitaal niet als risicofactor moeten zien waar je mee onderhandelt over de prijs die het mag hebben. De grote vraag is: hoe krijg je dat weer gekanteld? Hoe krijgen we de nu soms perverse prikkels uit ons systeem? Hoe krijgen we het echte gesprek over de waardering van werk? Koops haalt glimlachend zijn schouders op: "Iemand die het weet, mag op mijn stoel komen zitten. Maar feit is wel dat we binnen de ABU deze discussie voeren en ik weet van een aantal van mijn leden dat dit ook onderwerp van gesprek is met hun klanten."



Het systeem veranderen, is zo makkelijk niet. Voor een deel heeft het met leiderschap en fatsoen te maken. "We moeten vaker tegen elkaar uitspreken: 'zo willen we het niet'. Het gesprek voeren met de verschillende schakels in de keten. En we moeten kritisch zijn op wat er niet goed gaat. Ook kunnen we wellicht regels stellen die perverse prikkels vermijden. Als uitzendorganisaties kunnen we ook vaker nee zeggen tegen opdrachten waar we eigenlijk niet achterstaan. Zo kun je bijvoorbeeld je vraagtekens zetten bij het leveren van 300 uitzendkrachten als blijkt dat de vorige 300 allemaal weggerend zijn bij de opdrachtgever. Dan moet er misschien eerst iets veranderen aan de manier waarop het werk gedaan wordt en wat we van mensen vragen." Koops ziet daarbij telkens de brug tussen verschillende perspectieven geslagen worden. "Het is niet zo dat het ene scenario per definitie goed is en het andere fout. We moeten alleen met elkaar bereid zijn om kritiek ter harte te nemen en echt te luisteren naar de wensen van medewerkers. Nu zie je dat instituten zoals de vakbonden maar één kant van het verhaal belichten en zie je anderen daar hard tegenin gaan. Dat staat echte verandering in de weg."

Eén ideaal voor de toekomst bestaat niet

Op de vraag of we dan meer vast werk zouden moeten nastreven, zegt Koops het volgende: "Er zouden meer mensen aan het werk moeten zijn op de manier die ze zelf willen. Of dat nu vast of flex is. Als ze er maar bewust zelf voor kunnen kiezen en als het werk dat ze doen maar goed is geregeld. Daarbij is 60% op zoek naar betekenisvol werk bij een werkgever. En ook die mensen willen regie op hun eigen toekomst. Daar zouden we sowieso naar moeten streven. Een vast contract is ook maar een schijnzekerheid. Vanaf 1 januari wordt het voor werkgevers bovendien eenvoudiger om afscheid te nemen van mensen. De ABU pleit al enige tijd voor het loskoppelen van zekerheden zoals pensioenopbouw, loondoorbetaling bij ziekte et cetera van contractvorm. Dat maakt het mogelijk voor werkenden om makkelijker over de arbeidsmarkt te bewegen."

De positie op de arbeidsmarkt wordt bepaald door de bagage in je rugzak, je competenties, je social skills, die maken je contract vast. Dan is het zorgelijk dat uit onderzoek komt dat mensen letterlijk niet weten wat ze waard zijn. "Daar kunnen we als uitzendbranche wel iets in betekenen. Er zijn leden die instrumenten ontwikkeld hebben om in beeld te brengen wat iemand waard is. In zo'n instrument kunnen mensen vragen beantwoorden als: hoeveel tijd heb ik nodig om een andere baan te vinden? In hoeveel stapjes kom ik bij de baan die ik nastreef? Kortom, we kunnen veel doen om mensen te helpen hun eigen pad helder te krijgen. Daarbij komt dat mensen in deze tijd sneller moeten kunnen bewegen, en dan is inzicht in de eigen positie des te noodzakelijker."

Flexibiliteit eerlijker verdelen

In het gesprek passeerden een aantal paradoxen de revue. Koops: "We laten mensen nu soms gevangen zitten in arbeidsvormen waar ze niet voor kiezen. Veel van de uitzendkrachten zouden liever met een vast contract werken en zoeken naar zekerheid die ze niet krijgen. Terwijl er een aantal zzp'ers is die we vasthouden in een systeem van regels waar ze niet om gevraagd hebben. De flexibiliteit en risico's zijn niet eerlijk verdeeld. En misschien komt dat wel doordat we de waarde van de arbeid en de wens van de werkenden niet als uitgangspunt nemen. Tijd om dat te veranderen. Werkgeverschap is nu iets dat juridisch zo geregeld is: veel van wat geregeld is voor werknemers gaat via werkgevers. Werknemers zouden in de toekomst misschien wel losser moeten staan van de werkgever. En in plaats van werkgever te zien als één woord, zouden dat misschien wel twee losse woorden moeten zijn. Ten slotte moeten we met elkaar regelen dat iedereen het goed heeft en zullen we de huidige instrumenten moeten vernieuwen."

Hoe is nog een lastige vraag, maar Koops is duidelijk in voor een breed gesprek en juicht alle initiatieven toe die nu ondernomen worden om ons klaar te maken voor een goede arbeidsmarkt in de toekomst. Want daarin hebben we iedereen keihard nodig.

"Werknemers zouden in de toekomst misschien wel losser moeten staan van de werkgever"





De organisatie van arbeid in de financiële sector

Net als op de arbeidsmarkt in het algemeen, wordt ook in de financiële sector gebruikgemaakt van flexibele arbeidsrelaties. In het kader van deze whitepaper zijn die onderverdeeld in drie groepen: het rechtstreeks dienstverband, contracten via TBA en B2B ingehuurde arbeid. Uiteindelijk is het streven om het corpus aan werknemers juist als één geheel te zien, een ecosysteem van vakmensen, waarbij alle werkenden, ongeacht hun arbeidsrelatie, onderdeel zijn van de onderneming. Tot die tijd is ook in de financiële wereld het organiseren van arbeid steeds complexere materie geworden. We zien dat de manier van inhuren en de ketens die daar kunnen ontstaan ervoor kunnen zorgen dat er een gebrek aan transparantie ontstaat over arbeidsvoorwaarden en afspraken.





5.1 Rechtstreeks dienstverband

Deze werkrelaties zijn aangegaan met de onderneming zelf. Wie voor een bedrijf werkt met een tijdelijk of vast dienstverband, valt onder de arbeidsvoorwaarden van diezelfde onderneming. Werknemers in deze groep hebben, vergeleken met de andere groepen werkenden die wij in deze whitepaper onderscheiden, de hoogste mate van sociale en -werkzekerheid. Als we contracten voor bepaalde tijd ruim definiëren, vallen ook oproepkrachten, seizoenskrachten en thuiswerkers onder deze contractvorm.

5.2 Contracten via TBA (Ter Beschikking stellen van Arbeidskrachten)

Dit zijn bijvoorbeeld uitzendcontracten, detacheringsovereenkomsten en overeenkomsten via payrollbedrijven. Bij TBA is niet de onderneming die arbeid inhuurt de werkgever, maar het bedrijf dat arbeidskrachten ter beschikking stelt (uitlener) aan de onderneming (inlener). Uitleners vallen veelal onder de cao van de ABU. Sommige contracten, zoals de uitzendovereenkomst, kunnen contracten op oproepbasis zijn.

5.3 B2B (Business to business) ingehuurde arbeid

Hieronder valt het inhuren van zzp'ers, contracting en platformarbeid. Hierbij worden de arbeidskrachten door bedrijven ingeleend bij andere (eenmans)bedrijven. Ook het uitbesteden van werk aan bijvoorbeeld callcenters of het ICT-beheer (outsourcing) valt hieronder. In deze groep is het juridisch beïnvloeden van arbeidsvoorwaarden en zekerheid het lastigst.

In bijlage 4 werken we de arbeidsrelaties en de afspraken die daarbinnen zijn gemaakt verder uit.

5.4 Het inhuurmodel¹¹⁹

Arbeidsrelaties gaan over de verhouding tussen werkgever en werknemer. De keuze voor een arbeidsrelatie wordt in de financiële sector op verschillende manieren 'ingeregeld' bij organisaties. Die organisatie noemen we het inhuurmodel. De afspraken over inhuur van arbeid worden vaak door de hr-afdeling gemaakt in samenspraak met procurement (de inkoopafdeling). Grofweg is het inhuurmodel te verdelen in twee stromen: preferred suppliers en alle losse inhuur die via een broker of Managed Service Provider (MSP) wordt geregeld. Bij deze constructies is het een uitdaging om de transparantie te bewaren: weet je met wie je werkt, onder welke voorwaarden en tegen welke prijs?

Steeds vaker moeten zzp'ers met hoge tarieven nogal wat daarvan inleveren bij subcontractors. Sommige hebben moeten tekenen voor geheimhouding van hun werkelijke fee. Een heel andere problematiek dan de bij zzp'er in het lagere segment, maar actueel voor alle bedrijven die zzp'ers in het hoge segment inhuren, zoals bedrijven in de financiële sector.

De WAB gaat uit van 75 euro voor de 'opt-out'. Dat betekent dat de fee-opbouw transparant wordt. Van zzp'ers die rechtstreeks achter brokers zitten, bestaat al een goed beeld.¹²⁰

Preferred suppliers

De organisatie gaat rechtstreeks een contract aan met degene die arbeid levert. Dit kan zowel een bedrijf zijn dat uitzendkrachten levert als detachering of outsourcing. Overigens komt outsourcing, het volledig uitbesteden van onderdelen, vaak op het bordje van de afdeling Procurement (Inkoop) te liggen en niet primair bij hr. Zij maken afspraken over de prijs van de arbeid en de arbeidsvoorwaarden. Het voordeel van een afspraak met een preferred supplier is dat je weet met wie je werkt en onder welke voorwaarden. Bovendien ga je een partnership aan dat zorgt voor continuïteit en wederkerigheid. Tegelijkertijd kan de behoefte aan arbeid veranderen door veranderingen in het bedrijf of op de arbeidsmarkt. Daardoor kunnen contracten met nieuwe suppliers worden aangegaan.

Een variant uit de praktijk: bij a.s.r. lopen alle contracten met zowel preferred als non-preferred suppliers via een MSP. A.s.r. zelf heeft geen contracten en werkt niet met brokers.

119 Uitleg op basis van interview met Christy van der Hel, resource consultant bij Nationale-Nederlanden.

120 Toevoeging van Arriette Kat, ING.



Tweede schil

Op het moment dat de preferred supplier niet kan voldoen aan de vraag naar arbeid, kan een organisatie een tweede schil organiseren van bedrijven die dat wel kunnen. Deze suppliers heten *backup-suppliers* of *non-preferred suppliers*.

Brokers

Naast deze twee 'lagen' zijn er nog allemaal losse contracten die via een broker gaan. Dit is een bemiddelaar tussen inlener en uitlener. Brokers worden in de pers ook wel flexmakelaars, payrollers, uitzenders, contractbeheerders en (flex)bemiddelaars genoemd. De broker is een relatief nieuw fenomeen op de arbeidsmarkt. Hij 'handelt' in tijdelijke arbeidskrachten en neemt tegen betaling administratie en screening van bedrijven over.¹²¹ Hun aantal en omzet nemen snel toe. Gezamenlijk waren zij in 2018 goed voor meer dan € 2 mrd omzet en stormachtige groei cijfers.¹²² De broker is verantwoordelijk voor de administratie en screening van flexwerkers. Dit zijn zowel zzp'ers als bedrijven die specifieke arbeid leveren. De broker ziet erop toe dat de door de organisatie gestelde voorwaarden worden nageleefd. Bij sommige bedrijven in de financiële sector is het uitgangspunt dat alle losse contracten rechtstreeks onder een broker vallen, bij andere kan daar nog een *subcontractor* tussen zitten. Het nadeel daarvan is dat de organisatie nog weinig zicht heeft op de partijen met wie zij precies werkt. Daardoor kan op meerdere plekken geld aan de strijdstok blijven hangen en niet bij de werkende terecht komen. Om dit te voorkomen, heeft bijvoorbeeld NN Group ervoor gekozen om alle losse inhuur direct onder de broker te laten vallen. Zo weten ze precies wat iemand verdient en welke voorwaarden er gelden. Bovendien is er geen verschil tussen mensen die onder de broker werken of via een preferred supplier. Een andere manier om te zorgen dat werkenden het afgesproken tarief ontvangen, is het maximeren van de *kickback fee*. Dat is de vergoeding die een bemiddelaar ontvangt als hij iemand gevonden heeft om een klus te klaren of een positie te vervullen.

Tot slot is er de mogelijkheid van inhouse constructive. In dit geval haalt een organisatie een bemiddelaar in huis die de inhuur regelt. Die bemiddelaar mag op zijn beurt weer contracten aangaan met andere bemiddelaars.

De genoemde constructies kunnen samen een keten vormen die de transparantie niet altijd ten goede komt. Bovendien is er extra financieel risico in de vorm van ketenaansprakelijkheid. Als er iets misgaat in de keten, bijvoorbeeld als een partij failliet gaat, is iedereen in de keten aansprakelijk.

5.5 De belangrijkste inzichten op een rijtje

De manier waarop flexibele arbeid georganiseerd wordt, lijkt steeds complexer te worden. Dit kan nadelige gevolgen hebben, omdat ketens van arbeidsbemiddelaars steeds meer het zicht ontnemen op de werknemer. De manier waarop arbeid wordt georganiseerd, heeft uiteindelijk effect op de (naleving van) arbeidsvoorwaarden en dus op de inhoud van arbeidsrelaties.

121 Vries, J. de (2019, 21 augustus). De flexmakelaar is er voor al uw hr-diensten én aansprakelijkheid. *Volkskrant*.

122 Laer, E. toe., & Leupen, J. (2019, 26 augustus). Wildgroei flexmakelaars baart zzp'ers zorgen. *FD*.



**“Kwaliteit en
betekenis staan
altijd voorop”**
In gesprek met
Ab Klink en
Benno Siegert
(VGZ)

Interview met Ab Klink, lid Raad van Bestuur VGZ, en Benno Siegert, directeur People & Experience VGZ

In het systeem dat we nu kennen, liggen er aan flexibele arbeid niet altijd de goede prikkels ten grondslag. In gesprek met Ab Klink en Benno Siegert valt op dat ze vooral geloven in binding met de organisatie waar je werkt. Tegelijkertijd moeten we die organisatie zo inrichten dat mensen vrij zijn om hun eigen pad te kiezen. Ontwikkeling van mensen zou meer los van contractvorm en bedrijf georganiseerd kunnen worden. Toch is het wel van belang dat mensen met hart en ziel hun werk kunnen doen. Want betekenis zoekt iedereen, zo is de overtuiging. Werk alleen zien als transactie om geld te verdienen, is iets wat we moeten vermijden. Alleen wordt dat nu door de fiscale regimes soms wel in de hand gewerkt. We moeten samen tegengaan dat werk puur wordt gezien als een middel om inkomen te vergaren, want dat zorgt voor vershraling. Terwijl we juist op zoek moeten naar betere borging van de kwaliteit, binnen de capaciteiten die ieder heeft.



In alles is merkbaar dat VGZ een 'purpose-driven' organisatie is. Gedurende het hele gesprek gaat het vaak over het specifieke werk in de zorg dat VGZ mag faciliteren en de manier waarop medewerkers daarnaar kijken. Werk moet in de basis betekenisgevend zijn, zo is de overtuiging van Ab Klink en Benno Siegert. En als de heren dit vertalen naar VGZ, dan hebben de mensen die bij VGZ werken een persoonlijke missie die aansluit bij de purpose van de organisatie. "Dat gaat bij ons vaak hand in hand." Siegert vertelt: "Er is een klein gedeelte van de medewerkers dat met een 'kleine baan' werkt voor leuke extra's, zoals een tweede vakantie, maar dat aandeel zie je teruglopen, niet in de laatste plaats omdat dat werk is dat verdwijnt. Het merendeel, ongeveer 85%, werkt hier omdat het voldoening geeft en betekenisvol is. We doen veel om de missie, visie en strategie met medewerkers te delen. Voor de meesten is die kristalhelder."

Volgens Klink heeft de manier waarop wij werk organiseren invloed op de waarde die we eraan toekennen. Hij legt uit: "Werk zorgt ook voor maatschappelijke integratie, het geeft structuur aan je dag, het is een eigenaardig medicijn, zoals Hans Achterhuis ooit zei. Tegelijkertijd zijn er best veel mensen die op het werk doodlopen. De structurering die geboden wordt aan werk zou zodanig moeten zijn dat mensen er ook betekenis aan kunnen blijven ontlelen en hun toegevoegde waarde goed kennen. Er is ook een groep mensen die vooral transactioneel naar werk kijkt. Voor wie het een contractuele relatie is en niet meer dan dat." Voor die laatste groep moeten wij, volgens Klink, als samenleving extra aandacht hebben, zodat we niet bewust of onbewust de transactionele kijk op werk bevorderen. Klink: "We moeten het bijvoorbeeld niet onbewust in fiscale regimes zo inrichten dat we, zoals nu soms bij flexwerk het geval is, een impuls geven aan die transactionele prikkel. Dat vershraalt het werk zowel voor de werkgever als voor de werknemer." Niet alleen voor de samenleving, maar ook voor bedrijven is dit nadelig, merkt Klink op: "Als bedrijf heb je dan weinig kans om de missie in je bedrijf te verankeren. En in mensen die je op uurbasis betaalt, ga je als bedrijf niet investeren, wat ook op de langere termijn slecht kan uitpakken." De beide heren zien het als uitdaging om in hun organisatie steeds weer uiting te geven aan de missie, zodanig dat deze echt tot haar recht komt voor medewerkers. Dat betekent bijvoorbeeld dat je je niet de hele dag suf hoeft te vergaderen.

Mensen verantwoordelijkheid geven

De kwaliteit van het werk dat VGZ doet, staat altijd bovenaan. Bij VGZ maken ze medewerkers graag deelgenoot van de bijdrage die ze leveren aan het grotere geheel, geven ze mensen veel verantwoordelijkheid en bevoegdheden. "Je doet ertoe." Siegert vindt een 'bore-out' het ergste dat kan gebeuren. Dan neem je je medewerkers niet voldoende mee. "We geloven dan ook dat de mens van nature goed is. Dat is de manier waarop we naar medewerkers kijken. Daarbij zie je dat de cultuur en structuur waarin we werk organiseren, elkaar moeten versterken. En dan gaan medewerkers je op een positieve manier verrassen."

Omgaan met flexibele arbeid

Bij VGZ wordt ook gebruikgemaakt van flexkrachten. Dit kan meerdere redenen hebben: de eerste is vanwege de jaarlijkse zorgpiek. Het is van november tot januari extreem druk en de rest van het jaar minder. In de tweede plaats gebruikt VGZ flexwerkers als het betreffende werk op termijn verdwijnt. En de derde reden is als er specifieke kennis en kunde nodig is die slecht op een andere manier voorhanden is, vanwege bijvoorbeeld een krappe arbeidsmarkt. Daarbij geldt dat functies die bepalend zijn voor het concurrentievoordeel niet flexibel gemaakt worden. Siegert en Klink realiseren zich dat gemiddeld Nederland niet bij hen binnen zit. De uitwassen van mensen die gedwongen worden flexibel te zijn en niet in hun bestaan kunnen voorzien, komen bij VGZ niet voor. 80% is hbo of hoger geschoold. Verder ziet Klink wel dat de balans tussen vast en flex verstoord is: "Nu er meer en meer een schaarsteprobleem is, ziet de jongste generatie al heel vroeg dat je beter voor jezelf kunt werken. Dat scheelt soms euro's per uur. We hebben het voor zelfstandigen in Nederland soms ook te makkelijk gemaakt door de zelfstandigenaftrek en dergelijke, waardoor het al snel een aantrekkelijk alternatief lijkt. Intussen leren al die zelfstandigen niets meer bij, wat wel steeds belangrijker wordt. De drempel voor na- en bijscholing is in Nederland redelijk hoog. En door de toenemende flexibilisering raakt dat alleen maar meer uit balans."

Verkeerd investeren in onderwijs

Zoals gezegd, zijn na- en bijscholing van steeds groter belang aan het worden. Stimuleren om later in je loopbaan te leren, krijgen we maar niet voor elkaar. Klink noemt ons onderwijsstelsel zelfs 'hopeloos verouderd'. "We investeren ons wezenloos in onderwijs voordat iemand de arbeidsmarkt op komt, in het initiële onderwijs. Dat zie je ook vaak in verkiezingsprogramma's terug, maar die investeringen maakt de initiële fase alleen maar langer. En die investering in kennis wordt steeds meer overbodig. Omdat die kennis al bijna verouderd is op het moment dat je de arbeidsmarkt op komt. Jongeren zijn veel meer gebaat bij niet te lang studeren en ervaring gaan opdoen 'on the job'. Lange leerwegen zijn een verspilling en vormen alleen maar uitstel om de arbeidsmarkt te betreden. We zouden het 'oude onderwijssysteem' veel meer moeten verbinden aan het bedrijfsleven. En bijleren op het moment dat dat noodzakelijk is, zodat die kennis ook direct nut heeft in je loopbaan. In Denemarken zie je dat mensen veel sneller schakelen met onderwijs tijdens het werkende leven. De instroom in post-onderwijs en de doorstroom naar andere banen kent daar veel minder drempels."

In Nederland zijn we geneigd te veel waarde aan kennis te hangen door het opschroeven van allerlei kwalificatie-eisen. Siegert: "Zo zet je groepen mensen buitenspel die wel over de vaardigheden beschikken. Dat zie je bijvoorbeeld bij psychiaters. Een deel van het werk zou ook prima door ervaringsdeskundigen gedaan kunnen worden. De protocollen die we inrichten, zijn pure verspilling. En we hebben een enorm tekort op dit moment, er zijn grote wachtlijsten om toegang tot die zorg te krijgen."

"Nu er meer en meer een schaarste probleem is, ziet de jongste generatie al heel vroeg dat je beter voor jezelf kunt werken"

Ontwikkelmogelijkheden minder baanafhankelijk maken?

VGZ besteedt aandacht aan wat mensen willen en kunnen, door bijvoorbeeld het mogelijk maken van job-safari's, waar mensen de mogelijkheid geboden wordt om eens te proeven aan andere functies om te zien of het past. Klink: "Alhoewel er binnen de organisatie ruime mogelijkheden zijn voor ontwikkeling, moet je mensen vaak nog wel wijzen op wat er allemaal kan. Flexkrachten kunnen ook deelnemen aan het opleidingsaanbod, wat dan vaak door het uitzendbureau bekostigd wordt." De dure opleidingen en de job-safari's staan echter niet open voor flexwerkers. Het roept de vraag op of we niet collectief zouden moeten regelen dat iedereen de beschikking krijgt over een individueel opleidingsbudget dat je altijd kan benutten, los van de werkgever. Dat je leerrechten behoudt als je weggaat, om zo ook nascholing te bevorderen. Het vergt wel een andere inrichting van het onderwijssysteem: het vraagt om een modulairdere opbouw dan we nu kennen. Als je niet meteen vastzit aan een opleiding van vier jaar, is het ook beter financieel toegankelijk te maken.

"Waarom beginnen we niet opnieuw, zoals bij de ontwikkeling van het zorgstelsel"

Een kwalijke zaak

De tekorten in ons systeem komen bij het slot van het gesprek nog weer eens scherp terug. Klink: "Het doet me zeer dat verpleegkundigen uit dienst treden om als zzp'er terug te komen. Het systeem maakt dat we mensen stimuleren om zelfstandig te worden. Mensen vergeten echter dat ze geen WW hebben, geen WIA en dat ze minder resistent zijn voor conjuncturele golven. Als er geld verdiend kan worden, is de korte termijn interessant. Het kortetermijngewin als in krachtiger en aantrekkelijker dan pensioen en arbeidsongeschiktheid. Als iedereen om je heen zelfstandig wordt, lijkt het alsof jij de sukkel bent die minder verdient. Onder tusschen wordt de grondslag voor iedereen die belasting betaalt kleiner. We moeten dus beter nadenken over welk gedrag we oproepen op basis van welke prikkels. En ondertussen hollen we de binding met bedrijven uit. En lopen mensen risico's die we niet kunnen opvangen. De vraag is dus of we instanties niet moeten omvormen. Het lijkt wel of de vakorganisaties juist belang hebben bij het in stand houden van de bestaande instituties."

Visie om het systeem opnieuw uit te vinden

Tot slot betogen de heren dat de overheid en sociale partners meer visie zouden moeten hebben en meer lef zouden moeten tonen. "Het algemeen belang moeten we met elkaar veel beter definiëren", stelt Klink. "Waarom beginnen we niet opnieuw, zoals bij de ontwikkeling van het zorgstelsel. Daar hebben we een heel nieuw systeem neergezet dat revolutionair was. Maar zonder visie gaat dat niet. Een aantal elementen dat dan in elk geval een plek zou moeten hebben: meer binding creëren met werkenden, een betere aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt, contracten die semi-vast zijn: met de binding die bij vast hoort, maar tegelijkertijd zonder mensen vast te zetten. We moeten mensen beter begeleiden, ook als ze flexibel werken. Het doel zou dan zijn dat werkzekerheid toeneemt, zodanig dat zelfs als het conjunctureel even tegenzit, mensen dat makkelijk kunnen opvangen."



Werkgevers

Waarom wordt er door werkgevers in Nederland gekozen voor flexibele of vaste arbeidsrelaties? Is een flexibele schil nu daadwerkelijk goedkoper? Zijn kosten nu echt de belangrijkste drijfveer? En wat leveren vaste contracten eigenlijk op? Wat zegt de keuze voor verschillende arbeidsrelaties ons over de waarde die werkgevers toekennen aan arbeid? In dit hoofdstuk lees je over de belangrijkste drijfveren van werkgevers in de keuze voor verschillende arbeidsrelaties. Dan blijkt dat die drijfveren diffuus zijn. Dat beschikbaarheid van arbeid een rol speelt, maar dat men ook nadenkt over productiviteit en innovatie. Dan blijkt dat de belangen van werkgever en werknemer niet eens altijd zo ver uit elkaar liggen.

In de tabel zijn alleen de belangrijkste motieven per arbeidsrelatie uitgelicht. Het is onmogelijk om alle motieven voor flexwerk op te nemen. Bovendien zijn ze complex en kunnen de sectoroverstijgende motieven verschillen van die in de financiële sector. Uit het onderzoek van Verwey-Jonker blijkt dat voor werkgevers in de financiële sector motieven vaak gerelateerd zijn aan wendbaarheid en bedrijfsvoering en aan kennis en vaardigheden van personeel.¹²⁷ De keuze voor flexibele arbeidsrelaties kent voor- en nadelen. We brengen de verschillende aspecten terug naar zes belangrijke aspecten die een rol spelen in de keuze voor flex of vast werk.

Flexibele bedrijfsvoering en wendbaarheid

Wendbaarheid is een belangrijk motief voor werkgevers om een flexibele arbeidsrelatie aan te gaan.¹²⁸ Zo noemt Elly Ploumen (Achmea) dat flexibiliteit en aanpassingsvermogen in de organisatie van werk cruciaal zijn. Ploumen: “De maatschappij en de vraag veranderen snel. Daar moet je als bedrijf op kunnen reageren.”

Wendbaarheid omvat redenen die te maken hebben met flexibele personeelsomvang, schommelingen in bedrijfsdrukte, seizoenswerk en opvang bij afwezigheid/ziekte van werknemers, ofwel redenen die zorgen dat aangenomen arbeid in lijn is met de hoeveelheid werk en de vraag naar arbeid. Volgens het SCP noemen werkgevers flexibiliteit als reden bij het inhuren van 13% van de tijdelijke krachten, 23% van de zzp'ers en freelancers, 28% van de uitzendkrachten en 51% van de oproepkrachten.¹²⁹

Een voorbeeld van het opvangen van pieken is seizoenswerk. Zorgverzekeraars hebben bijvoorbeeld meer callcenterpersoneel nodig in december, als tussen de 6 en 7% van de Nederlanders van zorgverzekering verandert.¹³⁰ Marloes Muus (a.s.r.) omschrijft dit als volgt: “In het zorgseizoen willen wij de klant te allen tijde te woord kunnen staan. Er zijn gewoon piekmomenten waar we op moeten inspelen. Om optimale dienstverlening te voeren, zul je altijd flexibel willen werken.” De behoefte aan flexwerkers bij pieken komt ook terug in het gesprek met Elly Ploumen (Achmea): “We hebben te maken met pieken, en dus behoefte aan een vaste kern en een flexibele schil. Bijvoorbeeld aan het eind van het jaar, als veel mensen gaan switchen van zorgverzekering of van schadeverzekering na een herfststorm.” En ook VGZ en Nationale-Nederlanden vangen pieken op met flex. Edward van Vierzen (Nationale-Nederlanden) legt uit: “Elk najaar hebben wij onze zorgcampagne. Dan hebben we drie maanden lang een enorme piek die extra mensen vereist. Maar we gebruiken flex niet uitsluitend tijdens pieken, maar ook op piekgevoelige afdelingen.”

De verzekeraars kunnen niet alle werknemers een vast contract aanbieden; er is immers niet het hele jaar door werk. Ook bij afwezigheid van vaste werknemers kunnen flexwerkers uitkomst bieden, bijvoorbeeld bij ziekte of zwangerschapsverlof. Volgens het SCP wordt 19% van de uitzendkrachten en 32% van de oproepkrachten ingehuurd om in te vallen bij ziekte of afwezigheid.¹³¹ Deze wendbaarheidsmotieven van werkgevers die gelden voor alle sectoren zijn dus in lijn met die voor werkgevers in de financiële sector.¹³²

Het voordeel van flexibele arbeidsrelaties is dat een werkgever of opdrachtgever het personeelsbestand en haar kosten gemakkelijk op- en af kan schalen. Dit heeft zowel positieve als negatieve effecten op de economie. Flexibele arbeidsrelaties versterken het aanpassingsvermogen van de economie en een dynamische arbeidsmarkt zorgt voor snellere economische vernieuwing. De dynamiek die flexibele arbeidsrelaties kunnen bieden, zijn een duidelijk voordeel voor de werk-

- 127 Klein, M. van der., e.a. (2016, oktober). Literatuurstudie werkgevers over vast en flexibel personeel. *Verwey-Jonker Instituut*.
- 128 Echtelt, P. van., & Voogd-Hamelink, M. de (2017, 24 oktober). Waarom flexwerkers? *Sociaal en Cultureel Planbureau*.
- 129 Echtelt, P. van., & Voogd-Hamelink, M. de (2017, 24 oktober). Waarom flexwerkers? *Sociaal en Cultureel Planbureau*.
- 130 Kuijper, K. (2018, 2 oktober). Aantal overstappers zorgverzekering naar recordhoogte. *Zorgwijzer*.
- 131 Echtelt, P. van., & Voogd-Hamelink, M. de (2017, 24 oktober). Waarom flexwerkers? *Sociaal en Cultureel Planbureau*.
- 132 Klein, M. van der., e.a. (2016, oktober). Literatuurstudie werkgevers over vast en flexibel personeel. *Verwey-Jonker Instituut*.

“Flexibele arbeidsrelaties versterken het aanpassingsvermogen van de economie”

gever.¹³³ Aan de andere kant kan het inzetten van flexwerkers negatieve gevolgen hebben voor innovatie. Flexwerkers durven vaak geen verbeteringen te opperen, omdat ze het gevoel hebben dat ze niet volwaardig deel uitmaken van het bedrijf.¹³⁴

Kosten

De verschillen in kosten tussen vaste medewerkers en flexwerkers zijn groot. Op jaarbasis kost een vaste werknemer gemiddeld zo'n € 65.000. Aan een zzp'er is een werkgever gemiddeld € 41.000 kwijt.¹³⁵ Er zijn verschillende oorzaken voor deze kloof. Zo hoeven zzp'ers, dankzij de zelfstandigenaftrek, over het eerste deel van hun verdiensten geen belasting te betalen en dus niet door te berekenen aan de opdrachtgever. In combinatie met de MKB-winstvrijstelling, het urencriterium en de startersaftrek betalen zo'n 300.000 Nederlandse zzp'ers, die onder een bepaalde omzet blijven, geen belasting.¹³⁶ Zzp'ers moeten wel aan een aantal voorwaarden voldoen om gebruik te kunnen maken van deze regelingen. Zo moeten zij aantoonbaar minimaal 1225 uur per jaar aan het bedrijf besteden, willen ze gezien worden als ondernemer.¹³⁷ Bovendien kan de zzp'er slechts driemaal van de startersaftrek gebruikmaken in zijn eerste vijf jaar als zzp'er.¹³⁸ Zzp'ers zijn niet verplicht verzekerd tegen arbeidsongeschiktheid en bouwen niet automatisch pensioen op.¹³⁹ Vele betalen dan ook minder sociale premies. In 2017 betaalden vaste werknemers 38,5% van hun inkomen aan belastingen en sociale premies, zzp'ers droegen slechts 5,65% af. Hierdoor kunnen zij een lagere prijs vragen voor hun arbeid. Dat maakt het inhuren van een zzp'er in sommige gevallen, veelal in het lagere segment, goedkoper dan het aannemen van een vaste werknemer.¹⁴⁰ De kosten die de zzp'er niet hoeft te maken, hoeft hij niet door te berekenen aan de opdrachtgever.¹⁴¹

Nieuwe regelingen, zoals de WAB en het minimumtarief voor zzp'ers, moeten leiden tot een kleiner verschil in kosten tussen vaste medewerkers en flexwerkers of zzp'ers. Het kostenmotief zou in de toekomst dus minder belangrijk kunnen worden voor werkgevers.

“In de financiële sector worden sommige tijdelijke banen gebruikt als overbrugging, totdat het werk volledig wordt overgenomen door technologie en automatisering”

Risicovermindering

Een aan flexibiliteit gerelateerd motief is de onzekerheid over de toekomst die veel werkgevers ervaren.¹⁴² Deze onzekerheid is de reden voor 14% van de tijdelijke contracten.¹⁴³ In de financiële sector geeft 32% van de werkgevers aan dat zij flexwerkers inzetten, omdat ze niet het risico willen lopen te veel personeel in dienst te hebben.¹⁴⁴ Werkgevers kiezen bijvoorbeeld voor flexibele arbeidsrelaties als zij een reorganisatie verwachten. Ze nemen dan geen vaste krachten meer aan en vullen de vacatures die ontstaan op met tijdelijke krachten. Deze werknemers zijn makkelijker te ontslaan als er daadwerkelijk een reorganisatie plaatsvindt. Daarbij is vaak niet bekend wat de hoeveelheid werk over een aantal maanden of jaren zal zijn. In de financiële sector worden sommige tijdelijke banen mogelijk gebruikt als overbrugging, totdat het werk volledig wordt overgenomen door technologie en automatisering. De verwachting is immers dat de sector onder die invloeden radicaal gaat veranderen. Zo gelooft 40% van de professionals in de financiële sector dat zijn of haar functie in 2030 niet meer bestaat.^{145, 146}

- 133 Euwals, R., e.a. (2016). Flexibiliteit op de arbeidsmarkt. *CPB Policy Brief*.
- 134 Euwals, R., e.a. (2016). Flexibiliteit op de arbeidsmarkt. *CPB Policy Brief*.
- 135 BNR (8 juli, 2019). Flexwerken | Hans Borstlap. Podcast BNR's Big Five. BNR.
- 136 Vugt, J. van (2018, 17 augustus). Nederland belastingparadijs? Wel voor de zzp'er! *Baaz*.
- 137 Belastingdienst (z.d.). Urencriterium. *Belastingdienst*.
- 138 Ik ga starten (2019, 11 maart). Zelfstandigenaftrek en startersaftrek: zo zit dat. *Ik ga starten*.
- 139 Pelgrim, C. (2019, 3 juli). Veel zzp'ers volledig onvoorbereid op arbeidsongeschiktheid. *NRC*.
- 140 Vugt, J. van (2018, 17 augustus). Nederland belastingparadijs? Wel voor de zzp'er! *Baaz*.
- 141 Boström, C. (2019, 9 juni). Verplichte zzp-verzekering? 'Als dit niet kan, klopt je verdienmodel niet'. *NU.nl*.
- 142 Echtelt, P. van., & Voogd-Hamelink, M. de (2017, 24 oktober). Waarom flexwerkers? *Sociaal en Cultureel Planbureau*.
- 143 Echtelt, P. van., & Voogd-Hamelink, M. de (2017, 24 oktober). Waarom flexwerkers? *Sociaal en Cultureel Planbureau*.
- 144 Klein, M. van der., e.a. (2016, oktober). Literatuurstudie werkgevers over vast en flexibel personeel. *Verwey-Jonker Instituut*.
- 145 Hays (z.d.). Baan van de toekomst. SlideShare.
- 146 Management Career (2018, 19 juni). Trends en ontwikkelingen: de financiële sector in 2030. *Management Career*.

“In de financiële sector geeft 30% van de werkgevers als reden voor flexwerk dat zij zo toegang krijgen tot specifieke kennis en ervaring”

De reden van een onzekere toekomst heeft ook te maken met risicovermindering. Bij de keuze voor een flexibele arbeidsrelatie wordt bijvoorbeeld het risico op ingewikkeld ontslag verminderd.¹⁴⁷ Omdat het ontslaan van een vaste medewerker lastig en kostbaar is, nemen werkgevers soms liever tijdelijke krachten aan. Een werkgever mag vaste werknemers alleen ontslaan als hij daarvoor een goed onderbouwde reden heeft.¹⁴⁸ Dit is bij flexwerkers en zzp'ers niet het geval. Zo loopt bij tijdelijke krachten het contract vanzelf af en worden zzp'ers met specialistische kennis vaak slechts voor een beperkte periode ingehuurd. Als werkgevers gebruikmaken van bijvoorbeeld tijdelijke krachten of zzp'ers, hoeven zij geen transitievergoeding te betalen. In het huidige systeem krijgen werknemers namelijk alleen een transitievergoeding als ze langer dan twee jaar bij een bedrijf gewerkt hebben.¹⁴⁹ Met de invoering van de WAB op 1 januari 2020 gaat dit wel veranderen; alle werknemers bouwen dan vanaf dag één transitievergoeding op. Bovendien wordt het ontslaan van een vaste medewerker eenvoudiger.¹⁵⁰ De reden 'relatief eenvoudig ontslag' wordt dan waarschijnlijk een minder belangrijk argument om flexibele arbeid in te huren.¹⁵¹ Werkgevers zijn verplicht om werknemers met een vast of tijdelijk contract bij ziekte gedurende maximaal twee jaar 70% van het laatstverdiende loon doorbetalen. Door zzp'ers, uitzendkrachten en oproepkrachten in te schakelen, kan de werkgever het risico op deze extra kosten mijden.¹⁵² Een voordeel van flexibele arbeidsrelaties voor werkgevers is dus dat zij kosten en risico's kunnen mijden. De precieze mogelijkheden verschillen per type arbeidsrelatie. Kort gezegd zijn ziekte, belastingen, sociale premies en arbeidsongeschiktheid redenen voor werkgevers om flexibele arbeidsvormen in te zetten. Deze bieden voordeel ten opzichte van de vaste contractvormen doordat ze zorgen voor risicovermindering en lagere kosten. "Door de groei van flexwerk wordt er minder afgedragen aan sociale en pensioenpremies. Dit kan de sociale zekerheid in gevaar brengen"

De nadelige gevolgen die risicovermijding en kostenvermindering met zich kunnen brengen, komen niet altijd terecht bij de werkgever, maar soms wel bij de maatschappij. Door de groei van flexwerk wordt er minder afgedragen aan sociale en pensioenpremies. Dit kan de sociale zekerheid in gevaar brengen. Bovendien vallen veel zzp'ers bij arbeidsongeschiktheid vaak direct terug op de bijstand, omdat ze zelf geen sociaal vangnet hebben opgebouwd en geen arbeidsongeschiktheidsverzekering hebben.¹⁵³

Kennis

Werkgevers hebben soms specialistische kennis nodig voor bepaalde projecten. Hiervoor huren zij dan bijvoorbeeld tijdelijk een zzp'er in die deze kennis heeft. Marloes Muus (a.s.r.) noemt het volgende voorbeeld: "Bepaalde kennis huur je in, die heb je niet altijd nodig. Bijvoorbeeld bij ICT: iemand is wellicht bij ons bekend om zijn specifieke kennis, maar wordt maar vier keer per jaar echt ingehuurd bij bepaalde knelpunten, wanneer zijn expertise echt nodig is. En de rest van de tijd zit hij bij andere bedrijven." Volgens het SCP wordt 46% van de zzp'ers om deze reden ingezet.¹⁵⁴ In de financiële sector geeft 30% van de werkgevers die voor flexwerk kiest als reden dat zij hierdoor toegang krijgen tot specifieke kennis en ervaring.¹⁵⁵ Een werkgever kan een tijdelijk contract ook gebruiken als proefperiode. Zo kan hij het functioneren van een nieuwe werknemer beoordelen alvorens een vast contract aan te bieden. Volgens het SCP is dit de reden voor 13% van de tijdelijke contracten.¹⁵⁶

¹⁴⁷ Euwals, R. e.a. (2016). Flexibiliteit op de arbeidsmarkt. *CPB Policy Brief*.

¹⁴⁸ Vermeeren, E. (2019, 16 juli). Dit is waarom je baan volgend jaar minder veilig is. *NU.nl*.

¹⁴⁹ Winkel, R. (2019, 6 augustus). Dilemma werkgevers: iemand de laan uit voor of na 1 januari. *FD*.

¹⁵⁰ Vermeeren, E. (2019, 16 juli). Dit is waarom je baan volgend jaar minder veilig is. *NU.nl*.

¹⁵¹ Achmea (2019). Nieuwsbrief Juridische Zaken Arbeidsrecht / Expertiseteam Arbeidsvoorwaarden. *Achmea*.

¹⁵² Rijksoverheid (z.d.). Wordt mijn loon doorbetaald als ik ziek word? *Rijksoverheid*.

¹⁵³ BNR (8 juli, 2019). Flexwerken | Hans Borstlap. Podcast BNR's Big Five. *BNR*.

¹⁵⁴ Echtelt, P. van., & Voogd-Hamelink, M. de (2017, 24 oktober). Waarom flexwerkers? *Sociaal en Cultureel Planbureau*.

¹⁵⁵ Klein, M. van der, e.a. (2016, oktober). Literatuurstudie werkgevers over vast en flexibel personeel. *Verwey-Jonker Instituut*.

¹⁵⁶ Echtelt, P. van., & Voogd-Hamelink, M. de (2017, 24 oktober). Waarom flexwerkers? *Sociaal en Cultureel Planbureau*.

Arbeidsproductiviteit

De keuze voor flexwerk kan de arbeidsproductiviteit van werknemers ten goede komen. Op een dynamische arbeidsmarkt is het waarschijnlijker dat de juiste mensen op de juiste plekken terechtkomen, wat vervolgens de arbeidsproductiviteit bevordert. Bovendien kan motivatie en daarmee arbeidsproductiviteit van werknemers gestimuleerd worden met een arbeidsvorm waarin ontslag eenvoudig is. Met andere woorden: doordat flexibele werknemers minder zekerheid hebben over het behouden van hun baan, kunnen ze eerder geneigd zijn hun productiviteit op peil te houden.¹⁵⁷ Tegelijkertijd kan de keuze voor flexwerk juist ook nadelige gevolgen hebben. Flexwerkers en zzp'ers hebben vaak minder binding met de werkgever. Het inhuren van flexwerkers zorgt ook voor minder continuïteit.¹⁵⁸ Het veelvuldig vertrek van medewerkers, een direct gevolg van het inhuren van tijdelijke medewerkers, heeft een negatieve impact op de dynamiek in teams.¹⁵⁹ En hoe slechter de dynamiek in een team, hoe lager de productiviteit.¹⁶⁰

Bij een vaste arbeidsrelatie is het voor een werkgever eerder lonend om te investeren in opleiding en training, bijvoorbeeld in ICT-vaardigheden. Werkgevers investeren minder in flexkrachten, omdat zij niet voor langere tijd in het bedrijf werkzaam zijn. De investering in opleiding zou dan onvoldoende renderen. De OESO ziet het gevaar dat de arbeidsproductiviteit daardoor lager wordt. Dat hindert de economie.¹⁶¹ Ook omdat flexwerkers en zzp'ers wat scholing betreft minder in zichzelf investeren. Dit heeft een negatief effect op de arbeidsproductiviteit van flexwerkers en zzp'ers ten opzichte van vaste medewerkers.¹⁶² Wanneer op de lange termijn het aantal flexwerkers groeit en deze groep achterblijft op het gebied van opleidingen en scholing, kan dat de kwaliteit van de Nederlandse beroepsbevolking verminderen.

Organisatiecultuur

Tot slot hangt de keuze voor flexibele arbeidsrelaties ook af van de cultuur en het leiderschap binnen een bedrijf. Is de organisatiecultuur gefocust op risicovermindering? Of kijkt het management juist naar wat gunstig is voor het personeel? Zijn lage kosten prioriteit? Of heeft het management zijn blik op de lange termijn gericht? Uit onderzoek van PW blijkt dat slechts 32% van de organisaties zich verantwoordelijk voelt voor duurzame inzetbaarheid van uitzendkrachten en gedetacheerden. 26% voelt deze verantwoordelijkheid voor zzp'ers en freelancers. Voor de duurzame inzetbaarheid van vaste medewerkers voelt 78% van de werkgevers zich verantwoordelijk. En dat terwijl juist flexibele werknemers vaker op zoek moeten naar een nieuwe baan.¹⁶³

In de praktijk blijkt dat de manager de keuze voor flexwerk niet altijd zo bewust maakt als het nu misschien lijkt. Als de nood hoog is, maakt het een leidinggevende soms niet uit waar de benodigde werknemers vandaan komen.¹⁶⁴ De keuze zou dan geleid kunnen worden door snelheid of gemak.

"In de praktijk blijkt dat de manager de keuze voor flexwerk niet altijd zo bewust maakt als het nu misschien lijkt"

¹⁵⁷ Euwals, R., e.a. (2016). Flexibiliteit op de arbeidsmarkt. *CPB Policy Brief*.

¹⁵⁸ Euwals, R., e.a. (2016). Flexibiliteit op de arbeidsmarkt. *CPB Policy Brief*.

¹⁵⁹ Klantcontact.nl (2018, 23 april). Groei flexwerk leidt tot meer verloop. *Klantcontact.nl*.

¹⁶⁰ Schenk, C. (2015, 1 december). 7 manieren om het beste uit je team te halen. *MT*.

¹⁶¹ OESO (2019). OECD Input to the Netherlands Independent Commission on the Regulation of Work. *Rijksoverheid*.

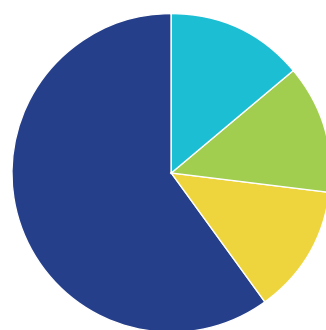
¹⁶² Euwals, R., e.a. (2016). Flexibiliteit op de arbeidsmarkt. *CPB Policy Brief*.

¹⁶³ Nauta, A. & Ven, C. van der (2018, 11 april). Duurzame inzetbaarheid voor iedereen. *PW*.

¹⁶⁴ Toevoeging van Arriette Kat, *ING*.

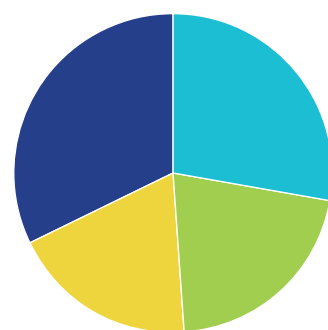
Onderstaande diagrammen geven een snel inzicht in de belangrijkste motieven voor verschillende soorten arbeidsrelaties. De cijfers zijn afkomstig van het CPB.¹⁶⁵

Top 3 motieven voor aanbieden tijdelijk contract



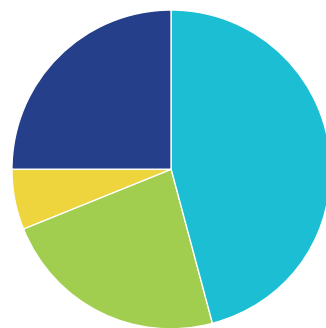
- Onzekere toekomst (14%)
- Flexibiliteit personeelsomvang (13%)
- Proefperiode (13%)
- Overig (60%)

Top 3 motieven voor aanbieden uitzendwerk/detachering



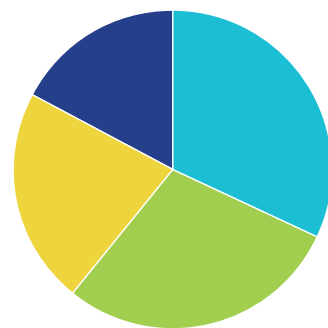
- Flexibiliteit personeelsomvang (28%)
- Seizoenswerk/fluctuaties in hoeveelheid werk (21%)
- Afwezigheid/ziekte (19%)
- Overig (32%)

Top 3 motieven voor inhuren zzp'ers



- Specialistische kennis (46%)
- Seizoenswerk/fluctuaties in hoeveelheid werk (23%)
- Tijdelijke financiering (6%)
- Overig (25%)

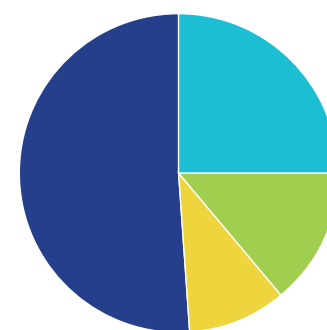
Top 3 motieven voor inhuren oproepkrachten



- Afwezigheid/ziekte (32%)
- Schommelingen in drukte (29%)
- Flexibiliteit personeelsomvang (22%)
- Overig (17%)

¹⁶⁵ Echtelt, P. van, & Voogd-Hamelink, M. de (2017, 24 oktober). Waarom flexwerkers? Sociaal en Cultureel Planbureau.

Top 3 motieven voor inhuren payrollers



- Minder administratie (25%)
- Eenvoudig ontslag (14%)
- Tijdelijk contract vaker te verlengen (10%)
- Overig (51%)

6.2 Vast werk

Werkgevers kunnen ook bewust de keuze maken voor vaste arbeidsrelaties. Wat drijft hen om medewerkers een vast contract aan te bieden? Het Verwey-Jonker Instituut deed onderzoek naar de motieven van werkgevers in de financiële sector, waarvan er enkele in de tabel zijn weergegeven.¹⁶⁶ Uit literatuur blijkt dat naast de bedrijfsvoering een krappe arbeidsmarkt, transactiekosten en gedrag motieven zijn om te kiezen voor vaste arbeidsrelaties.

Bedrijfsvoering

Een motief voor een vaste arbeidsrelatie is dat die past bij de bedrijfsvoering. Zoals hierboven beschreven, noemt 40% van de werkgevers weinig variatie in het werkaanbod als reden om te kiezen voor vast. Ook werken met vertrouwelijke informatie speelt een rol.¹⁶⁷ Vaste werknemers die voor langere tijd werkzaam zijn in het bedrijf, kunnen zich bovendien volledig ontwikkelen. Zij leren het bedrijf door en door kennen, net als de producten, diensten en klanten.¹⁶⁸ Dat heeft als voordeel dat vaste werknemers kunnen meedenken en -helpen met een oplossing bij veranderingen op de arbeidsmarkt. Wie kent het bedrijf immers beter dan zij? Werknemers die het bedrijf volledig kennen, kunnen als dat nodig is zelfs bijspringen op andere plekken binnen de organisatie. Niet voor niets vindt ruim een kwart van de werkgevers in de financiële sector dat het eigen personeel flexibel genoeg is om niet voor flexwerkers te hoeven kiezen.¹⁶⁹

Een extra motief voor vaste arbeidsrelaties kan de krapte op de arbeidsmarkt zijn. Volgens het CBS bereikt die op dit moment een recordhoogte. In augustus 2019 waren er bijna net zo veel vacatures als werklozen: er staan nog slechts 1,07 werklozen tegenover iedere vacature. In 2017 waren dit er nog 2,2. Dit heeft als gevolg dat werkgevers hun medewerkers aan zich willen binden met een vast contract.¹⁷⁰

¹⁶⁶ Klein, M. van der., e.a. (2016, oktober). Literatuurstudie werkgevers over vast en flexibel personeel. Verwey-Jonker Instituut.

¹⁶⁷ Klein, M. van der., e.a. (2016, oktober). Literatuurstudie werkgevers over vast en flexibel personeel. Verwey-Jonker Instituut.

¹⁶⁸ Ondernemen met Personeel (2016, 12 oktober). Vast versus flexibel personeel, de voordelen en nadelen. Ondernemen met Personeel.

¹⁶⁹ Klein, M. van der., e.a. (2016, oktober). Literatuurstudie werkgevers over vast en flexibel personeel. Verwey-Jonker Instituut.

¹⁷⁰ Pelgrim, C. (2019, 14 augustus). Krapte op arbeidsmarkt breekt record. NRC.

“Hoe vaker in de flexibele schil wordt op- en afgeschaald, hoe hoger de transactiekosten”

Frictie- en transactiekosten

Vaste contracten zorgen voor minder frictiekosten in vergelijking met flexibele arbeidsrelaties, omdat werkgevers minder vaak op zoek hoeven naar nieuwe krachten. Fricatiekosten zijn de kosten voor het zoeken en inwerken van nieuwe werknemers.¹⁷¹ Ook transactiekosten kunnen een argument zijn om iemand in vaste dienst te nemen. Dit zijn de kosten voor transacties tussen bijvoorbeeld werkgever en werknemer. Deze kosten zijn er bij het aangaan van een relatie (arbeidsmarkt raadplegen, kandidaat selecteren en toetsen, contract aangaan), tijdens de relatie (beheren en controleren) en bij het beëindigen van een relatie (contractontbinding en evaluatie). Naarmate de kennis van de gezochte werkende specifieker is, is de toegevoegde waarde van een tussenpartij hoger. Daarmee wordt ook de prijs die een tussenpartij kan vragen hoger. Hoe vaker in de flexibele schil wordt op- en afgeschaald, hoe hoger de transactiekosten. Het kan dan lonen om iemand in vaste dienst te nemen, omdat de transactiekosten niet meer opwegen tegen de kosten van een vast contract.¹⁷² Naar verwachting zal platformisering leiden tot een verlaging van de transactiekosten, omdat platformen de functies van een bemiddelaar overnemen.

Arbeidsproductiviteit

Een vast contract getuigt van vertrouwen en waardering. Dit motiveert werknemers, wat de productiviteit ten goede komt. Bovendien biedt een vast contract werknemers de tijd om zich persoonlijk te ontwikkelen. Zij hebben immers de zekerheid dat ze langere tijd aan het werk kunnen blijven binnen het bedrijf. Dat maakt ook dat ze betere relaties kunnen opbouwen met collega's en klanten. Dit alles heeft een positief effect op productiviteit.^{173, 174} Anderzijds is een risico van een vast contract dat de werknemer in sommige functies kan vervallen in routine. Dit resulteert in minder innovatie en creativiteit¹⁷⁵, wat juist ten koste gaat van de productiviteit.

Organisatiecultuur

Als de cultuur van een bedrijf zich richt op wat gunstig is voor het personeel, zal het eerder vaste contracten aanbieden.¹⁷⁶ Uit onderzoek van het Verwey-Jonker instituut blijkt dat zowel werkgevers als werkenden behoefte hebben aan zekerheid in hun bestaan. Ze doen afstand van mythes, zoals het idee dat jongeren zelf zo graag flexibiliseren. Het is waar dat jongere mensen vaker in flexibele contracten terechtkomen dan 30-plussers, maar dat is niet altijd hun eigen wens. Tevens is het een mythe dat ouderen altijd liever kiezen voor vastigheid. Ook is het niet per se het geval dat werkgevers het liefst kiezen voor flexibel personeel omdat dat goedkoop is.¹⁷⁷

Uit een enquête die het instituut hield onder 1100 werkenden blijkt dat weinig mensen met tijdelijke contracten, oproepcontracten, uitzendwerk en freelancecontracten echt zitten te springen om deze contracten.¹⁷⁸ Met een vast contract zijn werknemers op zoek naar zekerheid. Mensen blijken op zoek naar vast werk vanwege een verlangen naar erkenning van capaciteiten: een vast contract is voor velen nog steeds de bevestiging dat je goed functioneert of een teken van een gelijkwaardige relatie. Juist om die vraag van huidige of toekomstige werknemers te beantwoorden, kunnen werkgevers kiezen voor een vast contract.

- 171 Euwals, R., e.a. (2016). Flexibiliteit op de arbeidsmarkt. *CPB Policy Brief*.
 172 Boodie, M., e.a. (2014). Professioneel inhuren van flexibele arbeid: mensen, markt en mechanismen. *Enthri B.V.*
 173 Brandt, S. van den (2018, 17 mei). De voor- en nadelen van een vast contract voor werkgevers. *XL Uitzendbureau*.
 174 Ondernemen met Personeel (2016, 12 oktober). Vast versus flexibel personeel, de voordelen en nadelen. *Ondernemen met Personeel*.
 175 Brandt, S. van den (2018, 17 mei). De voor- en nadelen van een vast contract voor werkgevers. *XL Uitzendbureau*.
 176 Brandt, S. van den (2018, 17 mei). De voor- en nadelen van een vast contract voor werkgevers. *XL Uitzendbureau*.
 177 Klein, M. van der., & Stavenuiter, M.M.J. (2016). Zoeken naar zekerheid in vast en flexibel werk. *Verwey-Jonker Instituut*.
 178 Klein, M. van der., & Stavenuiter, M.M.J. (2016). Zoeken naar zekerheid in vast en flexibel werk. *Verwey-Jonker Instituut*.

“Uit onderzoek blijkt dat zowel werkgevers als werkenden behoefte hebben aan zekerheid in hun bestaan”

6.3 Belangrijkste inzichten op een rijtje

- **Wendbaarheid en bedrijfsvoering zijn belangrijke redenen om zowel voor flex als vast te kiezen.** Het omvat redenen die te maken hebben met flexibele personeelsomvang, schommelingen in bedrijfsdrukte, seizoenswerk en opvang bij afwezigheid/ziekte van werknemers, ofwel redenen die zorgen dat aangenomen arbeid in lijn is met de hoeveelheid werk en de vraag naar arbeid. Men kiest het meest voor oproepkrachten en uitzendkrachten.
- **Kosten worden over het algemeen niet als belangrijkste motief gezien, maar in de business bij financiële ondernemingen speelt het kostenelement in verhouding een belangrijkere rol.** Kostenafwenteling speelt vooral bij zzp'ers, maar die zijn in de financiële sector over het algemeen duurder dan vaste krachten.
- **Een aan flexibiliteit gerelateerd motief is de onzekerheid over de toekomst die veel werkgevers ervaren.** In de financiële sector geeft 32% van de werkgevers aan dat zij flexwerkers inzetten, omdat ze niet het risico willen lopen om te veel personeel in dienst te hebben. Een voordeel van flexibele arbeidsrelaties voor werkgevers is dus dat zij kosten en risico's kunnen mijden. De precieze mogelijkheden verschillen per type arbeidsrelatie. Kort gezegd zijn ziekte, belastingen, sociale premies en arbeidsongeschiktheid redenen voor werkgevers om flexibele arbeidsvormen in te zetten. Deze bieden voordeel ten opzichte van de vaste contractvormen doordat ze zorgen voor risicovermindering en lagere kosten.
- **In de financiële sector geeft 30% van de werkgevers die voor flexwerk kiest als reden dat zij hierdoor toegang krijgen tot specifieke kennis en ervaring.**
- **De keuze voor flexwerk of vast werk is voor een werkgever niet altijd een bewuste keuze.** De keuze voor flexibele arbeidsrelaties hangt af van de cultuur en het leiderschap binnen een bedrijf. Is de organisatiecultuur gefocust op risicovermindering? Of kijkt het management juist naar wat gunstig is voor het personeel? Zijn lage kosten prioriteit? Of heeft het management zijn blik op de lange termijn gericht? Als de nood hoog is, maakt het een leidinggevende soms niet uit waar de benodigde werknemers vandaan komen.
- **Een veelbesproken nadeel van de keuze voor werkgevers voor flexwerk komt niet bij de werkgever terecht, maar bij de maatschappij:** als er meer flexwerk komt, wordt er minder afgedragen aan sociale en pensioenpremies. Dit heeft als risico dat de sociale zekerheid in gevaar komt. Bovendien vallen veel zzp'ers bij arbeidsongeschiktheid vaak direct terug op de bijstand, omdat ze zelf geen sociaal vangnet hebben opgebouwd en geen arbeidsongeschiktheidsverzekering hebben afgesloten.
- **Een motief voor een vaste arbeidsrelatie is dat die past bij de bedrijfsvoering.** Zoals hierboven beschreven, noemt 40% van de werkgevers weinig variatie in het werkaanbod als reden om te kiezen voor vast. Ook werken met vertrouwelijke informatie speelt een rol. Vaste werknemers die voor langere tijd werkzaam zijn in het bedrijf, kunnen zich bovendien volledig ontwikkelen.
- **Vaste contracten zorgen voor minder frictiekosten in vergelijking met flexibele arbeidsrelaties, omdat werkgevers minder vaak op zoek hoeven naar nieuwe krachten.** Fricatiekosten zijn de kosten voor het zoeken en inwerken van nieuwe werknemers. Ook transactiekosten kunnen een argument zijn om iemand in vaste dienst te nemen. Dit zijn de kosten voor transacties tussen bijvoorbeeld werkgever en werknemer.
- **Als de cultuur van een bedrijf zich richt op wat gunstig is voor het personeel, zal het eerder vaste contracten aanbieden.** Uit een onderzoek van het Verwey-Jonker instituut blijkt dat zowel werkgevers als werkenden behoefte hebben aan zekerheid in het bestaan. Ze doen afstand van mythes, zoals het idee dat jongeren zelf zo graag flexibiliseren. Tevens is het een mythe dat ouderen altijd liever kiezen voor vastigheid. Ook is het niet per se het geval dat werkgevers het liefst kiezen voor flexibel personeel omdat dat goedkoper is.

**“We moeten
niet langer
concurreren
op de prijs van
arbeid”**

**In gesprek met
Zakaria
Boufangacha
(FNV)**



Interview met Zakaria Boufangacha, coördinator arbeidsvoorwaardenbeleid bij Vakbond FNV

Een gesprek met Zakaria Boufangacha, coördinator arbeidsvoorwaardenbeleid bij vakbond FNV, resulteerde in een lang en vurig betoog met mooie vergezichten en kritische noten. Boufangacha brengt helder in kaart bij wie welke verantwoordelijkheid ligt om de arbeidsmarkt, die volgens hem uit balans is, weer in evenwicht te brengen. Zo vindt hij dat bedrijven minder gericht zouden moeten zijn op het maken van winst en meer op het creëren van werk. Hij vindt dat de focus nu te veel ligt op de prijs van arbeid. Tegelijkertijd ziet hij ook dat juist dat werk van aard en rol verandert binnen de financiële sector. Hij toont zich realistisch: die verandering is niet erg, zolang transities er niet voor zorgen dat mensen langs de kant komen te staan. Zijn kernboodschap is dat er balans moet zijn in de risico's die werkgevers en werknemers dragen, maar ook tussen werkenden onderling. Het moet niet uitmaken of je een vast of flexibel contract hebt. Daarbij is het doel van Boufangacha dat er eerlijke verhoudingen zijn en een eerlijke prijs voor arbeid: flexibel werk moet duurder worden. Daarbij tekent hij wel aan dat een vaste baan de meeste zekerheid biedt en werknemers minder kwetsbaar maakt. De solidariteit tussen werkenden staat onder druk doordat opdrachtgevers – door zzp'ers in te huren – niet bijdragen aan de sociale zekerheid; veel zzp'ers verzekeren zich ook niet. Verhoudingen gebaseerd op onderlinge solidariteit herstellen de collectieve zekerheid en dienen daarmee het gemeenschappelijk belang. Dit vraagt echter wel een gemeenschappelijke inspanning: van politiek, werkgevers en werknemers.

De waarde van werk

Het interview begint met een bespiegeling op de veranderende waarde van werk. Volgens Zakaria Boufangacha is er vanuit het perspectief van de werknemer niet zoveel veranderd wat betreft de waarde van werk. "De waarde van werk in de levens van mensen is nog altijd heel groot. Werk levert zingeving, inkomen, status en de mogelijkheid om te werken aan je eigen toekomst." Boufangacha ziet vanuit zijn vakbondservaring dat waarde van werk vanuit werkgeversperspectief wel een andere invulling heeft gekregen. "Werk is meer een instrument geworden binnen een onderneming met als doel het verdienen van geld en de aandeelhouders tevreden stellen. De factor arbeid is eigenlijk van doel naar middel gegaan." Volgens Boufangacha was dat in het verleden toch anders. "Sociale ondernemingen zoals KLM en Philips waren vroeger veel meer gericht op het creëren van werkgelegenheid, het bouwen aan de maatschappij. Door onder andere globalisering en buitenlandse aandeelhouders is het oogmerk meer verplaatst naar winstgevendheid. Hier plaatst Boufangacha wel enige nuance: "Ik zie een kentering, ontwikkelingen waarbij bedrijven afstand doen van 'Shareholder first' wijzen erop dat er een kentering gaande is en dat het belang van aandeelhouders in mindere mate op de eerste plaats komt te staan."

Werk moet lonen voor iedereen

Al snel verschuift de focus in het gesprek van algemene uitspraken naar de verandering van werk in de financiële sector. Boufangacha vertelt dat arbeid in deze sector een grote kostenpost is. Tegelijkertijd ziet hij dat in deze sector veel werk aan het verdwijnen is. "Medewerkers maken plaats voor Artificial Intelligence", aldus Boufangacha. Maar waarom worden deze keuzes gemaakt? Volgens Boufangacha is de keuze voor arbeid in de financiële wereld erg prijsgedreven. "De keuze voor arbeid wordt bepaald door de vraag: hoe maak je het bedrijf concurrerend en hoe kun je de groei stimuleren? Het antwoord op die vraag leidt ertoe dat bedrijven automatiseringsslagen maken die ervoor zorgen dat de kosten van arbeid verminderen. Doelstellingen en targets zijn veranderd en daarbij staat het investeren in arbeid niet meer bovenaan." Boufangacha is wel reëel. De rol van arbeid verandert en dat vindt hij niet erg. Wel vindt hij het belangrijk dat transities, in welke vorm dan ook, er niet toe moeten leiden dat er een groep buiten de boot valt en in sociale armoede vervalt. Om dat te voorkomen, is het volgens Boufangacha belangrijk om in te

zetten op scholing, om mensen van werk naar werk te begeleiden, medewerkers stimuleren na te denken over de toekomst. Boufangacha vindt dat als bedrijven groeien, iedereen daarvan moet profiteren: "Als de winstgevendheid verbetert, moet dat iedereen toekomen, niet alleen de happy few. Hier gaat het vaak mis."

Een eerlijke prijs voor arbeid

Van de financiële sector komt het gesprek toch al snel bij flexibilisering uit en dan wordt het betoog van Boufangacha steeds sneller en steeds vuriger. Volgens Boufangacha zijn er nergens ter wereld zoveel verschillende contractvormen als in Nederland. En dat is volgens hem geen natuurverschijnsel, hier is bewust voor gekozen. "Dat is een prijsgedreven keuze, want flexibele contracten zijn veel goedkoper dan vaste contracten. De keuze voor flex is doorge-slagen", zegt Boufangacha, "en dat heeft ertoe geleid dat onze arbeidsmarkt zo flexibel is en daarmee onzeker voor mensen." Dat is volgens hem het gevolg van keuzes van werkgevers. Boufangacha: "Het is zorgelijk dat er wordt geconcurrereerd op de prijs van arbeid. Dit moet echt veranderen. Juist hierom is destijds de cao ontstaan om afspraken te maken over die prijs van arbeid, zodat er op dat punt geen concurrentie tussen bedrijven kon plaatsvinden."

Er moet een betere balans komen tussen vaste en flexibele contracten, vindt Boufangacha. "De huidige generatie is opgegroeid met flexibiliteit. Voor een deel van de mensen is dat geen probleem, zij kunnen zich redden. Toch is de samenleving nog zo ingericht dat het hebben van een vast contract hoog wordt aangeschreven. Terecht, want dat biedt inkomenszekerheid." Bovendien worden er door inzet van flexibele arbeidsrelaties niet altijd eerlijke keuzes gemaakt, vindt Boufangacha: "Er wordt niet geïnvesteerd in scholing, bij transities wordt er gemakkelijk afscheid genomen. Een vast contract geeft meer zeggenschap over je werk, over je arbeidstijden, kortom, het geeft een betere onderhandelingspositie." Over die balans is hij heel helder: "Flex zou alleen moeten worden ingezet op piekmomenten en structureel werk zou niet bezet moeten worden met flexibele werknemers." Het gevoel zou je kunnen bekruipt dat het vaste contract de heilige graal is voor Boufangacha, maar dat is niet het geval: "Het doel is niet een vast contract, hoewel dat wel het enige middel is om mensen een sterke positie te geven. Het doel is: hoe gaan we zorgen voor eerlijkere verhoudingen en een faire prijs van arbeid?"

Belang van solidariteit

Flexibilisering is niet alleen een gevolg van politieke keuzes en van de keuzes van werkgevers. Het is ook een gevolg van individualisering, denkt Boufangacha. "Hieruit is een generatie ontstaan die opgegroeid is met 'op eigen benen kunnen staan' en daardoor zijn collectiviteit en solidariteit naar de achtergrond verdwenen. Toch zijn collectiviteit en solidariteit erg van belang in een groeiende zzp-markt en met name voor de kwetsbare groepen. Het zou niet uit moeten maken waar je wieg staat, gelijke kansen moeten er zijn voor iedereen. Als we de balans tussen flex en vast herstellen, is dat dus in het gemeenschappelijk belang. Hoe meer mensen meewerken aan de sociale zekerheid, hoe eerlijker het stelsel."

Oplossingen

Als Boufangacha kijkt naar het creëren van een balans tussen flex en vast, ziet hij een aantal oplossingsrichtingen. De rol van de overheid is hierbij niet te onderschatten. Boufangacha: "De oplossingen, zowel nationaal als internationaal, liggen bij de overheid en de politieke keuzes die worden gemaakt. Politiek en overheden moeten weer een gelijk speelveld creëren. Ook speelt handhaving een rol: belastingdienst en inspectie moeten hiervoor genoeg tools hebben, anders heeft wetgeving weinig waarde." Boufangacha refereert daarbij aan een Europese richtlijn die is aangenomen: "We moeten bij regelgeving streven naar een gelijk speelveld op het gebied van arbeidskosten. Bedrijven kunnen prima blijven concurreren op bijvoorbeeld innovatie, maar niet langer op de prijs van arbeid."

"Hoe gaan we zorgen voor eerlijkere verhoudingen en een faire prijs van arbeid?"



Werknemers

Nu we hebben kennisgemaakt met de aspecten van flex- en vast werk voor werkgevers, verleggen we de focus naar werknemers. Wat drijft ze? Waarom maken ze keuzes voor een bepaalde arbeidsrelatie? Wat is de keerzijde daarvan? En is er wel altijd een keuze? In dit hoofdstuk proberen we een antwoord te vinden op deze vragen.

7.1 Flexwerk

Er is veel en uitgebreid onderzoek gedaan naar de motieven van werkgevers om voor flexibele arbeid te kiezen. Dat is een stuk minder het geval voor werknemers. Wat wij aan motieven hebben gevonden, is samengebracht in onderstaande tabel. Daarbij hebben we een selectie gemaakt van motieven die voor deze whitepaper het relevantst zijn. De toelichting staat onder de tabel.

Motieven van werknemers voor flexibele arbeidsrelaties

	Rechtstreeks dienstverband			TBA			B2B		
	Vast	Tijdelijk	Oproep	Uitzend	Detachering	Payroll	Zzp	Contracting	Platform
Motieven									
Geen keuze/negatief		•	•	•	•	•	• • •	•	•
Niet meer voor baas willen werken							• • •	•	
Eis van werkgever: werk wordt meestal Door zelfstandigen uitgevoerd.		•	•	•	•	•	•	•	•
Positief/praktisch									
Wilde altijd al zelfstandig werken							• • •		
Nieuwe uitdaging				•			• • •		
Autonomie		•			•		• • •	•	
Opstap naar vast / meer werkkansen							•		
Prive/werkbalans			•	•	•	•	• •	• •	•
Tarief/beloning							• •		
Voordelen bij belastingen, premies en regelingen							• • •		
Werkende partner/ partner met inkomen			•	•	•	•	• •	• •	•
Bijverdienste naast pensioen							• • •		
Hybride/combineren/ stapelen/multi jobbing		•	• •	• •	•	•	• •	• •	•
Inhoud							• •		
Ervaring opdoen/jobhoppen		• •		• • •	• •	•	•	•	•
Overbrugging		• •	•	• •	•	•	•	•	•

Geen keuze/negatieve keuze

Waar werkgevers verschillende motieven kunnen hebben om met flexibele arbeidsrelaties te werken, hebben werknemers die ook. Althans, in enige mate. 61% van de tijdelijke, uitzend- en oproepkrachten, 49% van de uitzendkrachten en 39% van de payrollmedewerkers geeft aan dat ze geen keuze hadden toen ze een flexibel contract ondertekenden.¹⁷⁹ Bij hybride zzp-werknemers (loondienst en zzp gecombineerd) geeft 30% aan niet te hebben gekozen voor dit gecombineerde werken. Ook reguliere zzp'ers hebben niet altijd een keuze. Hun werk wordt bijvoorbeeld altijd door zzp'ers gedaan of ze hebben specialistische kennis die vaak slechts tijdelijk bij een bedrijf nodig is. Het niet hebben van een keuze is echter niet altijd een probleem voor de ‘onvrijwillige’ zzp'er. Bovendien wordt het argument dat een werkgever eist dat men als zelfstandige ging werken het minst genoemd.¹⁸⁰

Intrinsieke motivatie

Met name zzp'ers geven aan hun inzet als zelfstandige als een (nieuwe) uitdaging te zien. Ze kiezen bewust voor de voor- en nadelen van het zzp-schap, bijvoorbeeld omdat de geleverde prestaties geheel op het conto van henzelf komen. Dat geeft vaak meer voldoening dan wanneer er in loondienst wordt gewerkt.¹⁸¹

Ook kiezen voor autonomie is een intrinsieke motivatie. Het zijn wederom de zzp'ers die autonomie als belangrijke motivatie hebben. Zij kunnen van alle flexwerkers dan ook het meest zelf bepalen hoeveel uren ze waar werken, wanneer en voor wie. Dit maakt dat ze wendbaar zijn en snel kunnen inspelen op een veranderende vraag. Bovendien kunnen ze vaak ook meer regie voeren op de inhoud van het werk, door zelf te bepalen welk type werk ze wel of niet aannemen. Dit geldt overigens voornamelijk voor hoger opgeleide zzp'ers onder de 30 jaar en voor zzp'ers die een dienst leveren in plaats van een product.¹⁸² De motieven van zzp'ers zijn nog eens apart onderzocht in een recent onderzoek van het CBS.¹⁸³ Flexwerkers die geen zzp'er zijn, geven minder dan vaste werknemers aan dat ze veel autonomie hebben in het werk. Met name oproep-/invalkrachten ervaren steeds minder autonomie.¹⁸⁴

Ook de inhoud van het werk als motivatie voor flexibel werk is vrijwel alleen belangrijk voor zzp'ers. Daarvan geeft iets meer dan een kwart aan inhoud mee dit te laten spelen in de overweging om zelfstandig te gaan werken. Zo kan het voorkomen dat een werknemer de inhoud van zijn baan niet genoeg bij zijn interesses en/of vaardigheden vindt passen. Als zelfstandige kan hij veel vaker dan in loondienst zelf bepalen wat in zijn werkpakket zit. Dit heeft alles te maken met het eerdergenoemde motief ‘autonomie’. Een voorbeeld is een werknemer die in loondienst de taak had om webcontent te schrijven. Deze taak bevalt de werknemer goed, maar als zelfstandige kan hij zich daarnaast aanbieden als spreker en storyteller voor bedrijven.

Niet iedereen kan of wil fulltime beschikbaar zijn voor werk. Meer invloed op de balans tussen privé- en werktijd kan dan een sterke motivatie zijn voor flexibele arbeidsrelaties. Dit speelt vooral bij werknemers in de groep Rechtstreeks dienstverband: zzp'ers (47%) en werknemers met een tijdelijk contract (39%).

Flexwerkers kunnen hun werk combineren met verschillende privéaangelegenheden, zoals ouder-schap of (mantel)zorg, maar ook met hobby's en vrije tijd. De combinatie van arbeid met zorg is overigens vooral een motief bij hogeropgeleiden tussen de 31 en de 50 jaar en voor ouders die de zorg voor hun kind(eren) niet met een partner kunnen delen. Bij zzp'ers valt op dat juist degenen zonder kinderen ervoor kiezen om zelfstandig en flexibel te werken. Dit omdat zij meer inkomens-risico's durven te nemen dan werkenden met kinderen.

“Met name oproep-/ invalkrachten ervaren steeds minder autonomie”

179 Flexmarkt (2016, 3 februari). Vier op de vijf uitzendkrachten hebben liever vaste baan. *Flexmarkt*.
180 CBS (2017, 2 november). ‘Onvrijwillige’ zzp'ers meestal niet ontevreden. *CBS*.
181 Klein, M. van der (2016). Een nieuwe generatie een nieuw geluid? Werkenden (in spe) over vaste en flexibele contracten. Verwey-Jonker Instituut en Instituut Gak.
182 CBS (z.d.). Wie zijn de zzp'ers? *CBS*.
183 CBS (2019, 3 juli). Wat zijn redenen om zzp'er te worden? *CBS*.
184 Kraan, K. & Verbiest, S. (2019). Trends in kwaliteit van de arbeid van flexibele en vaste werknemers en multi-jobbers. *TNO*.

“Als iemand
steeds ergens
anders en met
steeds andere
collega's werkt,
kan de identiteit
in het gedrang

Kansen en keerzijden

Flexwerkers zien op nog een ander gebied voordelen van flexibel werk. Zo kunnen zij juist door wendbaar te zijn op meerdere plekken ervaring opdoen. Dit kan hun kans op (vast) werk vergroten. De grootste groep flexmedewerkers (57%) heeft uiteindelijk behoefte aan regelmaat en zekerheid. Zij beschouwen flexwerk vooral als opstap naar een vaste baan. 62% van hen wil uiteindelijk het liefst in loondienst werken.¹⁸⁵ Oudere flexwerkers, met name 50-plussers, hebben een kleinere kans om een vaste baan te vinden dan jongere flexibele werknemers. Een aanzienlijk deel van hen verliest bovendien binnen twee jaar na instroom in de flexibele schil zijn baan weer. Uit de Uitzendmonitor 2018 blijkt dat uitzendwerk (met name voor jongere werknemers) ook inderdaad leidt tot duurzamer werk. Ruim driekwart van de mensen die na de WW-uitkering een uitzendbaan vonden, heeft drie jaar later nog steeds werk: (43%) een directe baan en 33% een uitzendbaan. Het overige deel vindt werk via een oproepcontract. Uitzendwerk verhoogt ook de kans om snel weer aan het werk te kunnen. Van de uitzendkrachten die een WW-uitkering hebben, vindt 76% binnen een jaar weer een baan. Na een vast dienstverband is dat 45%.¹⁸⁶

Met name werknemers in de eerste twee groepen (tijdelijke contracten, uitzendkrachten en payrollers) noemen vaak als motivatie dat ze zonder veel verplichtingen kunnen uitproberen wat voor soort werk bij ze past. Een andere motivatie is het snel afscheid kunnen nemen van een werkgever of werkplek als die niet bevalt. Met een flexibele arbeidsrelatie is de overstap naar een andere baan eenvoudiger en sneller dan met een vaste aanstelling. Omdat veel werkgevers/opdrachtgevers de voordelen zien van het snel kunnen inhuren van zzp'ers, is ook voor flexwerkers die via TBA en B2B werken de keuze voor werken als zelfstandige een keuze voor meer kans op werk.

Flexibel werk kan ook worden ingezet als overbrugging en als een manier om in contact te blijven met de arbeidsmarkt. Zo geven met name vrouwen die hun vaste baan verlaten om voor hun gezin te zorgen aan graag flexibel aan de slag te blijven, om zo in de running te blijven en geen periodes op het cv te hebben waarin niet als werknemer is gewerkt. Het idee is dat de kans op toekomstig werk door een dergelijk 'gat' kleiner wordt.¹⁸⁷ Ook om de inkomstenstroom actief te houden, kiezen flexwerkers ervoor om losse opdrachten aan te nemen. Zo wordt bijvoorbeeld platformarbeid vaak gezien als tijdelijke overbrugging van een periode zonder werk.¹⁸⁸ Toch kan het regelmatig van werkplek veranderen wel nadelen hebben. Het belang van scholing zal door vrijwel niemand worden ontkend. De vraag is alleen wie het budget heeft en wie erin wil investeren.¹⁸⁹ In de praktijk zijn scholing en 'learning on the job' voor flexwerkers veel minder vanzelfsprekend dan voor vaste werknemers. De werkgever besteedt er vaak weinig of geen geld aan omdat een flexibele werknemer 'toch snel weer weg is'. Vanuit de flexwerker gezien zijn de kosten nog meer een factor van belang. Opleidingen en vormen van scholing zijn over het algemeen duur. Bovendien weet je niet waar je het beste in kunt investeren, omdat er geen 'vraag' van de werkgever ligt of omdat die ook per werkgever kan wisselen. Het uitblijven van (bij- of na)scholing kan een achterstand tot gevolg hebben waar het gaat om kennis en daardoor inzetbaarheid.

Er zijn ook nadelen die minder in het oog springen, maar die wel degelijk kunnen spelen. Een deel van de identiteit van een mens wordt gevormd door de groep waar hij onderdeel van uitmaakt. Als iemand steeds ergens anders en met steeds andere collega's werkt, kan die identiteit in het gedrang komen. Dit kan spanningen en gezondheidsklachten tot gevolg hebben.¹⁹⁰ Flexwerkers missen bovendien vaak erkenning. Zij vinden het pijnlijk of ergeren zich eraan dat zij op werkvloeren waar vast de norm is, een aparte status lijken te hebben. Dit wordt door de WRR flexisme genoemd.^{191, 192}

185 Belonje, A. (z.d.). De waarde van flexwerk door de ogen van de flexibele werknemer. *USG People*.

186 ABU (2018). Uitzendmonitor 2018. *ABU*.

187 Klein, M. van der (2016). Een nieuwe generatie een nieuw geluid? Werkenden (in spe) over vaste en flexibele contracten. *Verwey-Jonker Instituut en Instituut Gak*.

188 Weel, B. ter., e.a. (2018). De opkomst van de kluseconomie in Nederland. *SEO Economisch Onderzoek*.

189 Flexmarkt (2018, 24 juli). Werkgevers hebben geen trek in scholing flexwerker. *Flexmarkt*.

190 Dekker, F. (2018, 2 mei). Flexibel werk maakt mensen onzeker over wie ze zijn. *Trouw*.

191 Klooststra, M. (2017). De toekomst van flex in een moderne arbeidsmarkt. *Flexcraft Techniek*.

192 Kremer, M., e.a. (2017, 7 februari). Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid. *WRR*.

“Uitzendwerk
verhoogt ook
de kans om
snel weer aan het
werk te kunnen”

Economische en maatschappelijke aspecten

Een zzp'er heeft doorgaans veel meer invloed op zijn inkomsten dan (flex)werknemers. Zo kan hij een prijs per uur of per klus bedingen en de hoogte daarvan tot op zeker niveau zelf sturen. Dit geeft veel zelfstandigen het gevoel meer invloed te hebben op de eigen werkbeleving en beloning. Toch is sectoroverstijgend, op landelijk niveau, besloten om maatregelen in gang te zetten om zzp'ers te beschermen tegen een steeds lager inkomen. Zo mogen zij van de Autoriteit Consument en Markt (ACM) binnenkort collectief onderhandelen over hun tarieven met opdrachtgevers. Met deze maatregel loopt de ACM vooruit op het kabinetsbesluit om per 2021 een minimumtarief van 16 euro per uur voor zzp'ers te hanteren.¹⁹³

Bij zzp'ers wordt vaak gedacht dat zij kiezen voor het ondernemerschap vanwege de fiscale voordelen die dit heeft. Zolang de omzet van een zzp'er onder een wettelijk vastgesteld bedrag blijft, kunnen zij profiteren van onder andere de zelfstandigenaftrek en hoeven zij geen premies en belastingen af te dragen. Dit motief geldt eigenlijk alleen voor zzp'ers die er een andere inkomstenbron naast hebben. Van een omzet die onder de vastgestelde drempel blijft, kan een zzp'er namelijk niet rondkomen. Die andere inkomstenbron kan bijvoorbeeld een werkende partner zijn op wie de zzp'er (deels) kan terugvallen. Ook bij andere soorten flexwerkers is dit een motivatie, zij het minder vaak. Bijkomend effect voor zzp'ers kan hier de tariefstelling zijn. Een zelfstandig ondernemer die lagere prijzen kan vragen, omdat er een partner is met inkomenszekerheid, kan daarmee een concurrent zijn voor collega-zzp'ers zonder die zekerheid.¹⁹⁴ Aan de andere kant ervaren veel werkenden de afhankelijkheid van een partner vaak als negatief: zij willen graag hun eigen inkomen genereren en vinden dat 'een gelijke inbreng van geld en tijd' nodig is voor een gezonde relatie. Economische zelfstandigheid is ook al decennialang het doel van het emancipatiebeleid.¹⁹⁵

Een extra inkomstenstroom kan ook gegenereerd worden door hybride te werken, waarbij meerdere arbeidsrelaties met elkaar worden gecombineerd. De meest voorkomende hybride constructie is die van werknemer en zzp'er.¹⁹⁶ Nederland heeft in 2018 bijna 1,2 miljoen zzp'ers. Ruim 960.000 zijn alleen zzp'er, maar ca. 230.000 heeft daarnaast ook een (parttime) baan in loondienst. Voor parttime ondernemers kan de combinatie van een vast contract en werken als zzp'er een manier zijn om een gegarandeerd basisinkomen uit loondienst aan te vullen. Dit kan noodzaak zijn, omdat het vaste contract te weinig uren bevat, maar het kan ook een bewuste keuze zijn om zelf de regie te hebben over de afwisseling in inhoud van het werk, de verdeling tussen werk en privé, en het aanleggen van een groter netwerk. Vaak geven werknemers-zzp'ers ook aan dat zij in de hybride constructie meer kunnen werken aan persoonlijke ontwikkeling, bijvoorbeeld door zelfgekozen scholing. Dit zijn motieven die ook passen onder Intrinsieke motivatie.¹⁹⁷

Naast werknemer-zzp'er zijn er ook allerlei combinaties mogelijk tussen (flexibele) arbeidsrelaties per persoon. Zo kan iemand naast een vast contract voor een bepaald aantal uren een flexibel contract hebben bij een andere werkgever, meerdere flexibele arbeidsrelaties bij verschillende werkgevers of nog andere variaties. Meestal is in deze gevallen sprake van een minder bewuste keuze en meer van noodzaak, omdat het aantal uren per contract – en daarmee het inkomen – te laag is. Het combineren van meerdere arbeidsrelaties als niet-zzp'er wordt ook wel multi-jobbing, combi(neren) of stapelen genoemd. Nog weer een andere variant is het werken naast het pensioen. Vooral voor veel zzp'ers is na hun pensionering doorwerken als zelfstandige een prettige bijverdienste. Zij kunnen hun vaak uitgebreide expertise en ervaring inzetten en tegelijkertijd hun pensioen aanvullen.¹⁹⁸

193 Sondermeijer, V. (2019, 23 juli). Kartelregels voor zzp'ers verruimd. *NRC*.

194 Klein, M. van der (2016). Een nieuwe generatie een nieuw geluid? Werkenden (in spe) over vaste en flexibele contracten. *Verwey-Jonker Instituut en Instituut Gak*.

195 Kremer, M., e.a. (2017, 7 februari). Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid. *WRR*.

196 Bewustzijninwording (2018, 9 augustus). Combinatie zzp-werknemer steeds populairder. *Bewustzijninwording*.

197 Dekker, F., & Stavenuiter, M. (2012). ZZP'ers en het sociale stelsel: op weg naar herziening? *Jonker-Verwey Instituut en Instituut Gak*.

198 Klein, M. van der (2016). Een nieuwe generatie een nieuw geluid? Werkenden (in spe) over vaste en flexibele contracten. *Verwey-Jonker Instituut en Instituut Gak*.

“Voor parttime
ondernemers
kan de combinatie
vast/zzp een
manier zijn om
een gegarandeerd
basisinkomen
uit loondienst
aan te vullen”

Flexwerkers hebben meestal minder inkomenszekerheid dan vaste medewerkers. Zij kunnen op korte termijn – of zelfs direct – hun inkomen kwijtraken, bijvoorbeeld als er geen werk is bij hun opdrachtgever of als degene die hun facturen betaalt in de financiële problemen komt.^{199, 200} De kans op werkloosheid en armoede voor werknemers met een flexibele arbeidsrelatie is driemaal zo hoog als bij werknemers met een vast contract.²⁰¹ Bij een crisis worden flexwerkers als eerste ontslagen, omdat bedrijven met flexwerkers makkelijker hun werknemers kunnen ontslaan. Dat kan betekenen dat bijvoorbeeld bij een volgende crisis relatief veel mensen in een keer hun baan verliezen, waardoor de crisis heel hard kan aankomen.²⁰² Als werknemers van een contract naar een WW- of bijstandsuitkering gaan, kost dat de samenleving immers geld.²⁰³

Door de onzekerheid over het inkomen stellen flexwerkers grote beslissingen zoals samenwonen, trouwen, een huis kopen of aan kinderen beginnen vaak langer uit.^{204, 205} Behalve economische gevolgen heeft dat ook maatschappelijke gevolgen: door uitstel komt vaak afstel, en het krijgen van kinderen op latere leeftijd kan gezondheidsrisico's en extra medische kosten met zich meebrengen. Ook voor het individu kan flexibel werk gevolgen hebben. Jongvolwassenen hebben vaak niet het gevoel 'aan hun leven te kunnen bouwen'. Het begint al met het niet eenvoudig kunnen vinden van een huis, waarna de komst van kinderen wordt uitgesteld totdat een van de twee partners een vaste baan heeft. Vooral lager- en middelbaar opgeleiden vinden het gebrek aan levensloonzekerheid frustrerend. Ze blijven steken in het heden, omdat ze niet vooruit kunnen kijken. In een studie naar jongvolwassenen in de VS noemt Silva (2013) dat 'prisoners of the present'.²⁰⁶

De inkomensonzekerheid van flexwerkers heeft nog een extra bijwerking. Juist omdat hun inkomen zo wisselend is, lopen ze vaak toeslagen mis. Om voor bepaalde toeslagen in aanmerking te komen, zoals bijvoorbeeld huur- of zorgtoeslag, moet het inkomen vooraf worden doorgegeven bij de Belastingdienst. Juist flexwerkers hebben in het jaar meestal meer of minder verdiend dat van tevoren werd ingeschat, waardoor soms toeslagen moeten worden terugbetaald. Nog gecompliceerder wordt het als iemand periodes van werk, uitkering of een combinatie daarvan heeft. Als iemand niet voldoende inkomen uit werk heeft om van rond te komen, kan dit worden aangevuld met een uitkering. Meestal is echter niet van tevoren bekend of en voor hoe lang de aanvulling van kracht zal zijn. Het toeslagensysteem in Nederland zou volgens onder andere het Nibud dan ook gebaat zijn bij vereenvoudiging van de regels.^{207, 208} Flexwerkers hebben niet altijd voldoende inkomen om een bedrag apart te zetten voor het betalen van navorderingen. Dit kan het begin zijn van schuldstapeling.

7.2 Vast werk

Werknemers die het liefst in een vast dienstverband werken, doen dit vooral omdat dit de meeste zekerheid betekent. Er zijn procedures nodig om ontslag mogelijk te maken, er is een hoge mate van inkomenszekerheid en (sociale) premies en verzekeringen zijn over het algemeen goed geregeld, al dan niet via een cao. De arbeidsmarkt flexibiliseert steeds verder, maar zoals we gezien hebben, is dat niet noodzakelijkerwijs de wens van de flexwerkers zelf.

199 Smit, M. (2019,3 september). Contractbeheerder TCP failliet, honderden zzp'ers gedupeerd. *RTLZ*.

200 Leupen, J. (2019, 3 september). Zzp-makelaar TCP failliet verklaard. *FD*.

201 Euwals, R., e.a. (2016). Flexibiliteit op de arbeidsmarkt. *CPB Policy Brief*.

202 Pelgrim, C. (2019, 21 juni). Stop de flextrend, zegt de commissie-Borstlap. *NRC*.

203 OESO (2019). OECD Input to the Netherlands Independent Commission on the Regulation of Work. *Rijksoverheid*.

204 Rosman, C. (2019, 29 augustus). SER: 'Netwerkmaatschappij' leidt tot tweedeling onder jongeren. *AD*.

205 NOS (2019, 29 augustus). SER: Millennials minder kans op vaste baan en koopwoning. *NOS*.

206 Kremer, M., e.a. (2017, 7 februari). Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid. *WRR*.

207 Business Insider (2019, 18 april). Nibud luidt de noodklok: flexwerkers lopen toeslagen mis door ingewikkelde voorwaarden. *Business Insider*.

208 Moti, R. (2019, 1 juli). Laagbetaalde dupe van star toeslagstelsel. *Trouw*.

Werknemers met een vaste aanstelling zijn vaak meer gemotiveerd en presteren beter, omdat ze zich gewaardeerd voelen en hun commitment groter is.²⁰⁹ Hun voorkeur voor vast verklaren ze dan ook met een behoefte aan erkenning, om voor vol te worden aangezien op de werkvloer.²¹⁰ Bij onderzoek van het CBS²¹¹ gaf 80 tot 90% van de ondervraagden dan ook aan een vast contract belangrijk te vinden. Het gaat daarbij vooral om middelbaar en laagopgeleide jongeren. Bij de zzp'ers is dit 41%. Dit is te verklaren uit het feit dat zzp'ers vaker bewust kiezen voor meer risico en meer autonomie en vaak in omstandigheden leven waardoor zij meer risico's kunnen nemen.

De zekerheid die werkenden zoeken, ligt in Nederland vooral besloten in vaste contracten, en slechts een beetje in tijdelijke.²¹² Bovendien heb je bijvoorbeeld voor het verkrijgen van een hypotheek bewijs nodig van inkomenszekerheid.²¹³ Een vast contract is dat nog steeds het meest. Dat maakt de behoefte aan zekerheid een wellicht vertekende behoefte aan vaste contracten.

Bij het idealiseren van vaste arbeidsrelaties is wel wat nuancering nodig. De zekerheid die voor velen nog steeds lijkt samen te hangen met een vast contract, wordt minder. We hebben tijdens de laatste crisis gezien dat medewerkers met vaste contracten net zo snel worden ontslagen als andere. Een vast contract is niet zo zeker meer als het ooit was.²¹⁴ Bovendien heeft een vast contract ook andere nadelen. Zo kan de medewerker vervallen in routine of sleur. Het nieuwe en de uitdaging kunnen op den duur verdwijnen.²¹⁵ Dit gaat ten koste van de motivatie en het werkgelek van een werknemer.²¹⁶ Bij sommigen creëert een vast contract bovendien extra werkdruk²¹⁷, bijvoorbeeld door hoge taakeisen. 40% van de vaste werknemers heeft het gevoel dat er te veel van hem of haar gevraagd wordt.²¹⁸ Bovendien is er sprake van steeds minder autonomie, met als gevolg dat steeds meer vaste werknemers (17%) burn-outklachten hebben.^{219, 220} Het verschil met oproep-/invalkrachten is de afgelopen jaren wel steeds kleiner geworden. Ook zij ervaren steeds meer werkdruk (erg hard, snel moeten werken, veel werk moeten doen).²²¹ Deze cijfers zijn overigens niet specifiek voor de financiële sector, maar gelden landelijk.

Overigens is een belangrijke uitkomst uit onderzoek²²² dat de zucht naar vastigheid en zekerheid niet zozeer wordt bepaald door de leeftijd als wel door de levensfase waarin iemand verkeert.²²³ Bewezen financiële stabiliteit is bijvoorbeeld nodig bij het verkrijgen van woonruimte. Huurovereenkomsten en hypotheekleningen worden zonder die garantie niet afgesloten. En als je aan kinderen wilt beginnen, zul je zeker moeten weten dat je ze ook kunt onderhouden. De levensfase van werknemers is dus, meer dan de leeftijd, de belangrijkste reden om behoefte te hebben aan zekerheid.²²⁴

209 Brandt, S. van den (2018, 17 mei). De voor- en nadelen van een vast contract voor werkgevers. *XL Uitzendbureau*.

210 Klein, M. van der (2016). Een nieuwe generatie een nieuw geluid? Werkenden (in spe) over vaste en flexibele contracten. *Verwey-Jonkers Instituut en Instituut Gak*.

211 CBS (2019, 3 juli). Wat zijn redenen om zzp'er te worden? *CBS*.

212 Klein, M. van der, & Stavenuiter, M.M.J. (2016). Zoeken naar zekerheid in vast en flexibel werk. *Verwey-Jonker Instituut en Instituut Gak*.

213 Brandt, S. van den (2018, 17 mei). De voor- en nadelen van een vast contract voor werkgevers. *XL Uitzendbureau*.

214 Basekin, E. (2019, 4 oktober). 'Een vaste baan is niet altijd zaligmakend'. *Telegraaf*.

215 Brandt, S. van den (2018, 17 mei). De voor- en nadelen van een vast contract voor werkgevers. *XL Uitzendbureau*.

216 De Gelukcentrale (z.d.). De 5 pijlers van werkgelek. *De Gelukcentrale*.

217 Basekin, E. (2019, 4 oktober). 'Een vaste baan is niet altijd zaligmakend'. *Telegraaf*.

218 Boer, R. den (2019, 31 januari). Werknemers met vast contract hebben meer burn-outklachten. *Baaz*.

219 Basekin, E. (2019, 4 oktober). 'Een vaste baan is niet altijd zaligmakend'. *Telegraaf*.

220 Boer, R. den (2019, 31 januari). Werknemers met vast contract hebben meer burn-outklachten. *Baaz*.

221 Kraan, K. & Verbiest, S. (2019). Trends in kwaliteit van de arbeid van flexibele en vaste werknemers en multi-jobbers. *TNO*.

222 Klein, M. van der (2016). Een nieuwe generatie een nieuw geluid? Werkenden (in spe) over vaste en flexibele contracten. *Verwey-Jonker Instituut en Instituut Gak*.

223 Klein, M. van der & Stavenuiter, M.M.J. (2016). Zoeken naar zekerheid in vast en flexibel werk. *Verwey-Jonker Instituut en Instituut Gak*.

224 Klein, M. van der (2016). Een nieuwe generatie een nieuw geluid? Werkenden (in spe) over vaste en flexibele contracten. *Verwey-Jonker Instituut en Instituut Gak*.

“Door de onzekerheid over het inkomen stellen flexwerkers trouwen, een huis kopen of aan kinderen beginnen vaak langer uit”

“Werknemers met een vaste aanstelling zijn vaak meer gemotiveerd en presteren beter, omdat ze zich gewaardeerd voelen en hun commitment groter is”

7.3 De belangrijkste inzichten op een rijtje

- Flexwerkers maken niet altijd vrijwillig de keuze voor flexibele arbeidsrelaties. Ze worden er vaak toe gedreven door persoonlijke en/of economische omstandigheden, of door eisen van de werk- of opdrachtgever. Zzp'ers kiezen het vaakst bewust voor werk als zelfstandige zonder arbeidscontract.
- Niet alle flexwerkers zijn ontevreden met hun flexibele arbeid, zelfs niet als ze niet echt een keuze hadden.
- Flexwerk heeft voordelen die vooral liggen op het gebied van autonomie en wendbaarheid, ervaring opdoen en aan het werk blijven.
- Flexwerk heeft ook een keerzijde. De binding met de organisatie en collega's wordt minder, mensen kunnen problemen krijgen bij hun identiteitsvorming (waar hoor ik bij?) en ze 'stellen hun leven uit' zolang ze geen zekerheid of vastigheid hebben. Bovendien lopen flexwerkers vaker scholing mis dan vaste werknemers. Dit kan de kwaliteit van hun werk uiteindelijk doen afnemen.
- De hang naar vast werk is groot, omdat die in ons huidige systeem nog steeds het meest gepaard gaat met zekerheid, bescherming en scholing. Het verlangen naar vast werk speelt vooral in de levensfase waarin mensen een huis willen gaan kopen, een gezin stichten of grote aankopen willen gaan doen. Daarvoor wordt door bijvoorbeeld banken en hypotheekverstrekkers een bewijs van financiële zekerheid gevraagd. Die is er vaak niet (voldoende) bij flexwerkers.



**“Flexibele arbeid
is prima, als
dat maar op
gelijkwaardige
basis is”**

**In gesprek met
Piet Fortuin
en Roderik Mol
(CNV Vakmensen)**

Interview met Piet Fortuin, voorzitter van CNV Vakmensen en Roderik Mol, bestuurder bij CNV Vakmensen

Aan tafel bij Piet Fortuin, voorzitter van CNV, en Roderik Mol, bestuurder bij CNV, wordt niets in het midden gelaten, maar een heldere visie uiteengezet over flexibele arbeid. Met flexibele arbeid doelen ze op: uitzend, payroll en detachering. Door flexibilisering worden de arbeidsrelaties steeds losser en dat heeft flinke gevolgen voor werkgever en werknemer. Het gezamenlijke gevoel in bedrijven verdwijnt en dat terwijl voor zowel werkgever als werknemer arbeid hartstikke belangrijk is. De heren verklaren dit doordat het accent steeds meer op kostenreductie ligt bij bedrijven. En hier komt een belangrijk punt naar voren: hoe je omgaat met je flexibele werknemers zegt iets over de waarde die je wel of niet toekent aan het werk dat ze voor je doen. En daar wringt het: die waardering voor de flexibele werknemers is er te weinig. Tegelijkertijd erkennen ze ook dat flexibele arbeid wel bestaansrecht heeft, mits onder de juiste voorwaarden. Ze vinden dat vaste en flexibele krachten onder dezelfde voorwaarden moeten kunnen opereren op de arbeidsmarkt. Dat creëren van een gelijk spelveld is iets wat werkgevers, werknemers en politiek samen moeten doen. Het doel daarbij is ook een versimpeling van het netwerk aan flexibele contracten. Of dat daadwerkelijk gaat lukken? De heren zijn hoopvol: de maatschappelijke druk om na te denken over goed werkgeverschap zou wel eens een tendens kunnen zijn die verandering teweeg kan brengen.



“Pieken zijn prima op te lossen door het inzetten van de interne flexibiliteit”

Al in het begin van het gesprek wordt er door de heren een vrij heldere visie neergezet op flexibele arbeid: er wordt een oude uitspraak van Jaap Smit, oud-voorzitter van de CNV vakcentrale aangehaald over payroll, “Payroll lijkt wel een soort escortservice, je doet het met elkaar, maar je hebt niks met elkaar.” Volgens Roderik Mol geeft deze uitspraak weer waar het bij flexibele arbeid mis kan gaan. Wat hij daarmee bedoelt, is dat de relaties binnen bedrijven door flexibilisering steeds losser worden en de onderlinge samenhang daarmee onder druk komt te staan. En dat heeft flinke gevolgen voor bedrijven en mensen, volgens de CNV-bestuurder. De gezamenlijkheid, collegialiteit en hart voor de zaak hebben, verwateren. Die lossere verhoudingen zijn volgens Mol te verklaren doordat er zoveel delen van bedrijven zijn geoutsourcet of op afstand gezet zijn en daarvoor in de plaats is de flexibele schil ingezet. Het losser worden van de relaties werkt wel twee kanten op, vertelt Mol. “Aan de ene kant worden uitzendkrachten makkelijker aan de kant gezet, aan de andere kant kiezen bijvoorbeeld de gewilde flexwerkers in het hogere segment nu ook makkelijker voor een andere opdrachtgever. Als de voorwaarden bij een ander beter zijn, zijn ze weg.”

Flexibele arbeid als wegwerpartikel

Opvallend is wel dat dit niet hoeft te betekenen dat flexwerkers minder waarde aan hun werk zijn gaan hechten. Flexwerkers vinden hun werk wel degelijk belangrijk en hechten hier veel waarde aan, maar aan de kant van de werkgevers wordt die waarde anders gezien. Ze worden, vooral aan de onderkant, vaak gezien als kostenpost, niet hr gaat over hun arbeidsrelatie, maar de afdeling inkoop. En dat is volgens Mol een belangrijk verschil. “Hr houdt zich bezig met het personeelsbeleid, en inkoop met het zo goed en goedkoop mogelijk inkopen van spullen en diensten.” Mol: “Als een uitzendkracht een issue heeft over beloning, dan zie ik regelmatig dat hij eerst naar zijn teammanager gaat, dan naar het flexbedrijf, dan weer naar hr of inkoop, dan weer het flexbedrijf, oftewel van het kastje naar de muur wordt gestuurd. Dat geeft natuurlijk niet het gevoel dat je serieus genomen wordt of dat je onderdeel van de organisatie bent. Je voelt je tweederangs medewerker, wordt gezien als wegwerpartikel en vaak ook zo behandeld.” En hier komt al in het begin van het gesprek een belangrijke boodschap van de CNV-bestuurders: hoe je omgaat met je flexibele werknemers, zegt iets over de waarde die je wel of niet toekent aan het werk dat ze voor je doen. En daar wringt het: die waardering voor flexibele arbeidscontracten is er te weinig. Volgens Mol hebben organisaties hier een keuze in. “Je kunt afspreken dat jouw flexwerkers dezelfde arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld een 13e maand of winstdeling) krijgen als medewerkers in vaste dienst. Kijk bijvoorbeeld naar de ING, waar een scholingsbudget voor uitzendkrachten is afgesproken.”

Motieven om flexibele arbeid in te huren

Niet alleen bij de veranderende arbeidsverhoudingen als gevolg van flexibilisering hebben de heren hun twijfel. Ze zetten ook vraagtekens bij de redenen om flexibele arbeid in te huren. “Waarom huren bedrijven flexkrachten in?” Dat is volgens Piet Fortuin de vraag die je zou moeten stellen. We moeten het gesprek gaan voeren over die motieven, want volgens Fortuin kun je een duidelijk onderscheid maken: “Als je flexwerkers inhuurt omdat er een piek in de productie is of om langdurig ziekteverzuim op te vangen, dan is dat prima. Maar tegenwoordig wordt er gereorganiseerd om de vaste personeelskosten te verlagen en vervolgens worden de mensen die ontslagen zijn, via de achterdeur op zzp-basis of via uitzendbureaus of detacheerders weer ingehuurd. Het gaat hierbij lang niet altijd om de flexibiliteit, het is vaak gewoon goedkoper. Of de directie beslist dat de headcount (aantal medewerkers in dienst) naar beneden moet om financiële redenen, maar de laag eronder moet zorgen dat het werk gedaan wordt en huurt vervolgens weer mensen in.” En precies die financiële motieven voor flexibele arbeid en het omzetten van vast werk in flexibele contracten omdat dat goedkoper is, zijn een doorn in het oog van de CNV-voorzitter. Volgens Fortuin is het grijpen naar externe flexibiliteit door het inhuren van flexibele arbeid echt niet de enige oplossing. “Pieken zijn prima op te lossen zijn door middel van het inzetten van de interne flexibiliteit. Bijvoorbeeld door slimme roosters of een pieken-en-dalen-systeem.”

De voorzitter van de vakbond is dan ook kritisch wat betreft vast werk dat door flexwerkers gedaan wordt. “Je ziet in de financiële sector dat bijvoorbeeld teamleiders ineens op zzp-basis werken, alleen zijn dat geen zzp'ers, maar verkapte werknemers”, zegt Piet Fortuin. Hij legt uit waarom: “Zij werken het hele jaar door voor maar één opdrachtgever. Als zzp'er ben je verplicht om minimaal drie opdrachtgevers te hebben en om acquisitie te doen. Zzp'ers die langere tijd voor dezelfde opdrachtgever werken, zijn dus geen ondernemers volgens Fortuin. Fortuin vindt dat de Belastingdienst beter zou moeten handhaven of iemand echt voor meerdere opdrachtgevers werkt. “Het gevolg is dat er een beweging ontstaat waarbij werknemers zich meer zzp'er voelen en geen zin meer hebben om mee te doen in de collectiviteit. Dit is een olievlek die aan het verspreiden is. Klussen zijn geen klussen, het is gewoon vast werk.”

Een gelijk spelveld

Van bedrijven in de financiële sector wordt in toenemende mate wendbaarheid gevraagd, dus ook in het geval van arbeid. Zij hebben het naar eigen zeggen nodig. Hoe kijken de vakbondsbestuurders daar dan tegenaan? "Flexibele arbeid is prima, als dat maar op gelijkwaardige basis is", vindt Fortuin. Om die gelijkwaardigheid te regelen, zijn er volgens hem enkele voorwaarden van belang: de flexibele krachten moeten dezelfde rechten en voorwaarden krijgen als de vaste werknemers. Volgens Fortuin moeten we namelijk voorkomen dat er niet alleen een ongelijk spelveld op de werkvloer ontstaat, maar ook in de maatschappij. "Wat je nu ziet, is dat zzp'ers concurreren op de arbeidsmarkt, maar als er iets gebeurt, dan komt een deel in de bijstand en daar heeft de gewone werknemer aan mee betaald. Terwijl er ook weer een deel is dat te veel vermogen heeft en niet in de bijstand komt. Dit maakt de toegang tot collectieve zekerheid oneerlijker en gecompliceerder. Wij leven in een land waar we voor elkaar zorgen en zorgen dat mensen niet tussen wal en schip vallen. We willen toch niet naar een Amerikaans systeem waarin iedereen het maar voor zichzelf uit moet uitzoeken?"

Samen

Hoe gaan we dan een gelijk spelveld tussen vaste en flexibele contracten creëren? Volgens Fortuin zijn er twee belangrijke vereisten. Ten eerste is het iets wat we samen moeten regelen. "Dit is een verantwoordelijkheid van werkgever, werknemer en de politiek", stelt hij. De CNV-bestuurders erkennen daarbij wel dat de rol van de vakbond is veranderd. Mol: "Als je nu een cao afsluit, is dat in sommige bedrijven nog maar voor een heel klein gedeelte van de werkenden. Een steeds groter deel, ook in de financiële sector, wordt door zzp'ers, gedetacheerden en uitzendkrachten gedaan. Dan wordt het ook steeds lastiger om excessen te bestrijden. Er zijn zoveel verschillende cao's, werkgevers en arbeidsverhoudingen." Piet Fortuin: "Je krijgt in dit land alleen dingen voor elkaar als je het samen doet, je moet de belangen dus bundelen. Op Schiphol, bijvoorbeeld, hebben ze veel betere regelingen, omdat de mensen zich hebben verenigd. Het wordt misschien wel tijd voor een nieuwe collectiviteit." Daarnaast moet dat spelveld versimpeld worden. Mol: "De hele regelgeving rondom flexwerk is zo ingewikkeld geworden, dat veel werknemers het niet meer snappen. Je hebt uitzenden, detacheren, payroll, wel of geen uitsluiting loondoorbetaling, in- en doorleenconstructies, brokers en ga zo maar door. De complexiteit is een verdienmodel an sich geworden. Het moet veel simpeler." Wel vinden de heren dat we snel moeten gaan zorgen dat de voorwaarden van flexibele werknemers aan de onderkant van het loongebouw verbeteren: "Zolang de basisvoorwaarden niet zijn ingevuld, is het een eindeloze discussie en de werknemer is het slachtoffer", stelt Fortuin.

"Komt de wil om goed werkgever te zijn vanuit henzelf, of is het hun opgelegd door de politiek en de maatschappij"

Goed werkgeverschap

De heren zijn toch positief gestemd als hun gevraagd wordt of werkgevers daadwerkelijk dingen gaan veranderen in de ongelijke verhoudingen tussen vast en flex. "Goed werkgeverschap is ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid", geeft Piet Fortuin aan. "Dat voelen bedrijven ook. Organisaties willen voorkomen dat ze op de voorpagina van de krant komen. De vraag is wel of de wil om een goed werkgever te zijn komt vanuit henzelf of dat het hun opgelegd wordt door de politiek en de maatschappij. Het zou goed zijn als deze beweging echt vanuit een diepere purpose zou komen. Zoals bijvoorbeeld een tijdje geleden in het nieuws was, dat een groot ziekenhuis heeft besloten om alle schoonmakers zelf in dienst te nemen en op de eigen payroll te zetten. We hopen dat dat het begin van een tendens is", besluit Fortuin.



Werk in beweging: de belangrijkste bevindingen

Werk is de spil van onze samenleving en waar onze economie om draait. Werk is cruciaal voor de levens van mensen. Werk zorgt niet alleen voor inkomen, maar ook voor eigenwaarde, voor zin en voor betekenis. Het hebben van werk is belangrijk om mee te kunnen doen in de samenleving. Werk creëert een gemeenschap van werkenden.

Tegelijkertijd is werk volop in beweging. De aard van werk verandert. De betekenis van werk verandert. En we zien de traditionele verhouding tussen werkgever en werknemer steeds losser worden. Met ruim drie miljoen flexwerkers is die ontwikkeling niet langer te ontkennen.

Flexibilisering is een belangrijke verandering op de arbeidsmarkt, welke op meerdere terreinen impact heeft. In deze whitepaper hebben we de belangrijkste kansen en schaduwzijden in kaart gebracht door een antwoord te zoeken op drie vragen:

1. Hoe is arbeid georganiseerd in de financiële sector?
2. Waarom kiezen werkgevers en werkenden voor flexibele of vaste arbeidsrelaties?
3. Wat zijn de voor- en nadelen van die keuzes?

1. Hoe is arbeid georganiseerd in de financiële sector?

Net als op de arbeidsmarkt in het algemeen, wordt ook in de financiële sector gebruikgemaakt van verschillende contractvormen. Er bestaat grofweg een tweedeling tussen vaste en flexibele contracten, waaronder ook de contracten via TBA (Ter Beschikking stellen van Arbeidskrachten) en B2B (Ingehuurde arbeid van Bedrijf tot Bedrijf) vallen. Deze tweedeling is ook te zien in de manier waarop organisaties arbeid organiseren: vaste dienstverbanden vallen onder hr, de rest vaak onder inkoop. Bij 'outsourcing' ligt de organisatie van arbeid zelfs buiten de onderneming.

Hieronder beschrijven we kort de verschillende contractvormen.

- Vaste of tijdelijke arbeidsovereenkomst: werkrelaties die zijn aangegaan met de onderneming zelf. Als we contracten voor bepaalde tijd ruim definiëren, vallen ook oproepkrachten, seizoenkrachten en thuiswerkers onder deze contractvorm.
- Contracten via TBA (Ter Beschikking stellen van Arbeidskrachten). Dit zijn bijvoorbeeld uitzendcontracten, detacheringsovereenkomsten en overeenkomsten via payrollbedrijven. Bij TBA is niet de onderneming die arbeid inhuurt de werkgever, maar het bedrijf dat arbeidskrachten ter beschikking stelt (uitlener) aan de onderneming (inlener).
- Business to business (B2B) ingehuurde arbeid. Dit houdt in dat bedrijven arbeid inhuren bij andere (eenmans)bedrijven. Voorbeelden zijn contracting, platformarbeid, inhuur van zzp'ers, maar ook outsourcing van werk aan bijvoorbeeld callcenters of het ICT-beheer.

Hoe zijn die contractvormen georganiseerd?

Human Resources Management

Vaste en tijdelijke arbeidsovereenkomsten zijn het domein van de afdeling Human Resources Management. Arbeidsvoorwaarden voor de contractvormen worden vaak samen met vakbonden overeengekomen in cao's.

Inkoop: Preferred suppliers

De financiële sector organiseert flexibele arbeidsrelaties via het zogenaamde 'inhuurmodel'. Er is een verdeling in twee stromen: preferred suppliers en alle losse inhuur via een broker of Managed Service Provider (MSP). Bij preferred suppliers gaat de organisatie rechtstreeks een contract aan met degene die arbeid levert, via uitzending, detachering of outsourcing. Kan de preferred supplier niet voldoen aan de vraag naar arbeid, dan kan een organisatie een tweede schil organiseren van bedrijven die dat wel kunnen: de backup-suppliers of non-preferred suppliers.

Inkoop: Losse inhuur

Naast deze twee 'lagen' zijn er nog allemaal losse contracten die via een broker lopen. Dit is een bemiddelaar tussen inlener en uitlener. Brokers worden in de pers ook wel flexmakelaars, payrollers, uitzenders, contractbeheerders en (flex)bemiddelaars genoemd. De broker 'handelt' in flexwerkers en neemt tegen betaling administratie en screening van bedrijven over. Bij sommige bedrijven in de financiële sector is het uitgangspunt dat alle losse contracten rechtstreeks onder een broker vallen, bij andere zit daar nog een subcontractor tussen.

Inkoop: Inhouse

Tot slot is er de mogelijkheid van 'inhouse constructive', waarbij een organisatie een bemiddelaar in huis haalt die de inhuur regelt. Die bemiddelaar mag op zijn beurt weer contracten aangaan met andere bemiddelaars.

Het valt op dat er een verschil is in hoe (en door wie) arbeidsvoorwaarden en beloning voor vaste en flexibele arbeidsrelaties worden geregeld. Waar bij hr de focus ligt op het investeren in een (langdurige) arbeidsrelatie en in de ontwikkeling van talent, ligt die bij de afdeling inkoop, en dus bij de flexibele schil, meer op kosten.

2. Waarom kiezen werkgevers en werkenden voor flexibele of vaste arbeidsrelaties?

Flexibel

Werkgever: aanpassingsvermogen, kosten- en risicoreductie en kennis

Flexibiliteit in de personeelsomvang (kwantitatief en kwalitatief) is een belangrijke reden om voor flexibele arbeid te kiezen, bijvoorbeeld in geval van schommelingen in bedrijfsdrukte, seizoenswerk en opvang bij afwezigheid/ziekte van werknemers. In de financiële sector spelen ook kosten een rol. Te veel personeel in dienst hebben als dat niet nodig is, is eenvoudigweg duur. Het inhuren van zzp'ers kan dan ook aantrekkelijk zijn, omdat zij zelf opdraaien voor de kosten bij ziekte. Een derde van de werkgevers in de financiële sector geeft bovendien aan dat zij door de inhuur van flexkrachten toegang krijgen tot specifieke kennis en ervaring.

Werkgever: flex is here to stay

Vroeger werd flexibele arbeid vooral ingezet voor de opvang van piek en ziek. Tegenwoordig is de flexibele schil een blijvend onderdeel van het bedrijfsmodel van financiële organisaties.

Werkenden: autonomie, vrijheid en een diversiteit aan ervaring

De motieven van werkenden voor het aangaan van flexibele arbeidsrelaties hebben vooral te maken met een behoefte aan autonomie. Werk en privé raken steeds meer met elkaar vervlochten. Als iemand ze wil combineren, is flexibiliteit op beide vlakken essentieel. Tot slot kunnen flexwerkers gemakkelijk op meerdere plekken ervaring opdoen, en snel schakelen van de ene werkplek naar de andere. Ook kunnen ze door flexibel te werken periodes zonder werk voor zijn.

Vast

Werkgevers: investering in vast loont

40% van de werkgevers in de financiële sector geeft aan dat structurele werkzaamheden een reden zijn om voor een vaste arbeidsrelatie te kiezen. Ook het werken met vertrouwelijke informatie is een argument, net als het gegeven dat vaste werknemers het bedrijf door en door kennen. Dit versterkt hun innovatieve vermogen, productiviteit en betrokkenheid. Ook kosten kunnen een motief zijn. Vaste contracten zorgen namelijk voor minder frictie- en transactiekosten in vergelijking met flexibele arbeidsrelaties, omdat werkgevers minder vaak op zoek hoeven naar nieuwe krachten. De vraag is wel hoe belangrijk deze kosten zijn voor werkgevers. In termen van sociale premies, pensioen, loondoorbetaling bij ziekte en secundaire arbeidsvoorwaarden zijn vaste arbeidsrelaties immers kostbaarder.

Tot slot kan krapte op de arbeidsmarkt voor een organisatie een reden zijn om meer vaste arbeidsrelaties aan te bieden en werknemers aan zich te binden.

Werkenden: vast biedt zekerheid, waardering en kans op ontwikkeling

Vast werk biedt financiële zekerheid als je wilt bouwen aan je toekomst, met eventueel een huis en een gezin. Ook hebben vaste krachten een beter vangnet; ze vallen onder een cao met alle afspraken over financiële bescherming die daarbij horen (sociaal plan). Vaste werknemers ervaren meer waardering dan flexwerkers, omdat die laatste vaak minder commitment hebben met hun werkgever en andersom. Tot slot hebben vaste werknemers meer kans op scholing, omdat werkgevers gemiddeld genomen meer bereid zijn om te investeren in vaste werknemers dan in flexwerkers.

Vast is niet vast meer

In de interviews kwam sterk naar voren dat ook vaste contracten geen garantie zijn voor lifetime employment. Zeker niet in de financiële sector, die krimpt en snel verandert. Werkzekerheid zit volgens werkgevers dan ook niet in een contract, maar in het relevant en actueel houden van kennis en kunde.

3. Wat zijn de voor- en nadelen van de keuzes?

+ Economisch voordeel

Het voordeel van flexibele arbeidsrelaties is dat een werkgever of opdrachtgever het personeelsbestand en haar kosten gemakkelijk op- en af kan schalen. Dit heeft positieve effecten op de bedrijfsresultaten. Flexibele arbeidsrelaties versterken het aanpassingsvermogen van de economie. Een dynamische arbeidsmarkt zorgt op zijn beurt voor snellere economische vernieuwing. De wendbaarheid die flexibele arbeidsrelaties kunnen bieden, zijn een duidelijk voordeel voor de werkgever.

+ Wendbaarheid

De wendbaarheid die een flexibele schil met personeel met zich meebrengt, komt van pas in de financiële sector, die krimpt en verandert. De financiële sector gebruikt sommige tijdelijke banen als overbrugging, totdat technologie en automatisering het werk volledig overnemen.

+ Kosten- en -risicoafwenteling

Door flexibele arbeidsrelaties kunnen werkgevers kosten en risico's mijden, bijvoorbeeld bij reorganisaties, leegloop of ziekte. De precieze mogelijkheden verschillen per type arbeidsrelatie. Soms zijn de kosten voor pensioen en sociale premies lager of niet aanwezig.

- Maatschappelijke gevolgen

De eventuele nadelige gevolgen van risicomijding en kostenvermindering komen niet terecht bij de werkgever, maar bij de maatschappij en de werkenden. Door de groei van flexwerk wordt er minder afgedragen aan sociale en pensioenpremies. Dit kan de sociale zekerheid in gevaar brengen. Veel zzp'ers vallen bij arbeidsongeschiktheid immers direct terug op hun eigen vermogen of op de maatschappij (de bijstand).

- Flexibilisering bedreigt productiviteit, innovatie en betrokkenheid

Voor bedrijven kent groeiende flexibilisering ook nadelen. In relatie tot vaste banen, leiden flexibele banen tot een geringere productiviteit, minder innovatie en lagere betrokkenheid van werkenden. Flexwerkers kunnen minder goede relaties opbouwen met collega's en klanten. Dat heeft invloed op de productiviteit. Ook wordt er over het algemeen minder geïnvesteerd in de vaardigheden en toekomstbestendigheid van flexibel werkenden, omdat die 'toch snel weer weg zijn'. Daarbij blijkt dat flexwerkers en zzp'ers wat scholing betreft minder in zichzelf investeren. Daardoor blijft een groeiende groep (flexibele) werkenden achter qua vaardigheden en productiviteit.

- Inkomensonzekerheid onder flexwerkers

Flexwerkers hebben meestal minder inkomenszekerheid dan vaste medewerkers. Ook is de kans op werkloosheid en armoede drie keer zo hoog als bij vaste werknemers. Deze inkomensonzekerheid leidt tot levensloponzekerheid. Flexwerkers stellen grote beslissingen, zoals samenwonen, het kopen van een huis, kinderen of trouwen, vaak langer uit.

- Minder zicht op veiligheid en zekerheid flexwerkers

Tot slot bestaat bij het werken met bemiddelaars of platforms het gevaar dat de werkenden steeds verder buiten het zicht verdwijnen van de werk- of opdrachtgever. Het waarborgen van de veiligheid en zekerheid van die groep werkenden wordt daarmee ingewikkelder.

De rol van de financiële sector

De gesprekken over flexibilisering, die sociale partners binnen de financiële sector met elkaar hebben gevoerd, hebben geleid tot de volgende bevindingen:

1. De organisatie van arbeid is verdeeld in twee werelden

De organisatie van arbeid vindt plaats in twee verschillende werelden. Sociaal beleid en goed werkgeverschap, uitgevoerd door de hr-afdeling, is vooral gericht op het personeel in vaste en tijdelijke dienst (het cao-personeel). Met name inkoopafdelingen zijn verantwoordelijk voor afspraken rondom de flexibele schil. Waar bij hr de focus vaker ligt op de ontwikkeling en betrokkenheid van werknemers, ligt die bij de inkoopafdeling vooral op de kosten van werkenden. Dit bemoeilijkt de benadering van de arbeidsmarkt als één inclusief ecosysteem.

2. Goed werkgeverschap is ook goed opdrachtgeverschap

Het is wenselijk om goed werkgeverschap en goed opdrachtgeverschap met elkaar te verbinden in één ecosysteem van werkenden. Opvattingen over goed werkgeverschap moeten niet gelden voor slechts een deel van het ecosysteem. Ook het overleg tussen sociale partners richt zich nu hoofdzakelijk op het werknemersdeel dat in vaste dienst is bij bedrijven. Dit vraagt om een herontwerp en bredere scope van het overleg tussen sociale partners. Hoe borgen we de belangen van flexibel werkenden? Hoe werken we aan de toekomstbestendigheid van organisaties én werkenden? Noem het een collectieve werkovereenkomst voor alle werkenden.

3. Aanpassingsvermogen staat centraal in nieuwe arbeidsmarkt

Zowel bedrijven als werkenden moeten hun aanpassingsvermogen vergroten. Bedrijven om optimaal te kunnen inspelen op veranderende klantwensen en marktomstandigheden, werkenden omdat de toekomstige arbeidsmarkt vereist dat ze hun kennis en kunde continu op peil houden om relevant te blijven.

4. Huidige zekerheden volstaan niet meer

We zien drie zekerheden verdwijnen: de initiële opleiding volstaat niet langer voor lifelong employment; een vast contract biedt zekerheden, maar betekent niet langer dat werkenden hun werkende leven verzekerd zijn van werk; minder mensen hebben toegang tot een vast contract. Veel vormen van sociale zekerheid zijn nog steeds geregeld via het vaste contract. Steeds grotere groepen werkenden zijn hier echter van verstoken. In een veranderende en meer flexibele arbeidsmarkt moeten nieuwe zekerheden elders gezocht worden. De verantwoordelijkheid daarvoor ligt zowel bij de overheid, als bij werk-/opdrachtgever en werkenden.

5. Verdrinken in complexiteit

Mede door onduidelijkheid in, en de veranderlijkheid van de wet- en regelgeving, is de organisatie van arbeid complex en ondoorzichtig geworden. De juridische constructies en mogelijkheden lijken onuitputtelijk. We constateren dat het vraagstuk ook voor werkgevers erg complex wordt. In integrale sourcingsstrategieën die alle contractvormen omvatten, ontbreken vaak. Door de toegenomen complexiteit zien we de positie van brokers en intermediairs op deze markt sterker worden. De toename in spelers en constructies op de arbeidsmarkt kan een verrijking zijn voor innovatie en diversiteit, maar kan ook leiden tot een verlies aan overzicht, samenhang en verbinding voor iedereen binnen het ecosysteem.

6. Flexibilisering is vooral een keuze

"Flexibilisering is geen natuurverschijnsel", zo stelt Paul de Beer hoogleraar arbeidsverhoudingen (UvA). Het is het gevolg van keuzes van sociale partners en bedrijven, vervlochten met de Nederlandse wet- en regelgeving en de belangrijke trends en ontwikkelingen die zich afspelen in en buiten ons land.

7. Polderen vanaf de basis: nieuwe dijken gevraagd

De inrichting van de arbeidsmarkt is al decennia onderwerp van heftige discussies. We bewegen ons langs het spectrum van platformarbeid en 'gig economy' enerzijds, tot en met het exclusief behouden van het vaste contract, anderzijds. Het Nederlandse model is altijd in staat geweest om ingewikkelde arbeidsmarktvraagstukken innovatief op te lossen. Hierbij komt de oplossing bij voorkeur niet van de overheid, maar van werkgevers en werknemers zelf. Met de werkbeweging maken wij een start om de zoektocht naar een oplossing met bedrijven en vakbonden in beweging te brengen. Dit om bij te dragen aan één arbeidsmarkt voor alle werkenden.

“Een ecosysteem van vakmensen”

In gesprek met Maarten van Beek (ING)



Interview met Maarten van Beek hr-directeur ING in België, Luxemburg en Nederland

“Voor mij is iedereen die voor ING werkt op dat moment ING’er. En welk contract je dan hebt, is voor mij niet belangrijk.” Zo trapt Maarten van Beek het gesprek af. Het blijkt een terugkerend thema: de contractvorm is niet belangrijk, zolang het voor beide partijen maar werkt. We moeten een ecosysteem van vakmensen creëren en werk anders inrichten, dat is de kern van het gesprek. Over vaste contracten of flexibele contracten werd nauwelijks gesproken, Van Beek is al drie stappen verder: “Investeren in je eigen ontwikkeling, in je welzijn, daar moeten we – op een paar collectieve zekerheden na – onze zekerheid zoeken.”



Van Beek begint het gesprek met een stevige aftrap: “Ik vind dat we heel anders naar werk moeten gaan kijken. Het idee dat je carrière volgens een vaste volgorde verloopt, dat je naar school gaat, een vervolgopleiding doet, werkt, met pensioen gaat, tussendoor een partner vindt, wel of geen kinderen krijgt en wel of geen huis koopt, daar geloof ik niet meer in. Het is te lineair.” Volgens van Beek matcht de huidige levensloop van mensen niet langer met de manier waarop we werk inrichten en hoe onze carrière verloopt. De periode tussen het afstuderen en het stoppen met werken, is geen continue en stijgende lijn. Het vouwt zich veel meer om life-events heen. Van Beek vervolgt: “Zorgen voor kinderen en verzorgen van naasten, een sabbatical nemen, je bijscholen naast het hebben van verschillende werkgevers, of een tijd als zelfstandige werken, het moet allemaal een plek krijgen in de manier waarop we werk inrichten.” Het anders inrichten van werk is volgens van Beek cruciaal voor de toekomst en daarom vindt hij het belangrijk dat iedereen meedenkt: “ik denk dat we een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben, sociale partners, werkgevers, werknemers en overheid, om te gaan kijken: hoe ziet die levensloop van mensen er nu echt uit? En hoe kunnen we werk daarop inrichten? Nog steeds met een collectief vangnet.”

Learning agility

Hoe moeten we werk dan anders inrichten? Volgens van Beek is is een belangrijk ingrediënt het belang van blijven leren, van oefening: “Als je gedrag verandert, dan verandert je denken daarover. Als je dingen anders gaat doen, dan verandert dat de verbindingen in de hersenen. Dus als je wat nieuws wilt leren, dan moet je eerst dingen gaan oefenen. Eerst verandert je gedrag en daarna je denken pas.” Hij is van mening dat het leren van nieuwe dingen niet afgelopen moet zijn bij het afstuderen: “Dat moet een blijvend proces zijn, wat continu moet worden aangezwengeld. En dat mag ook toneelspelen, een nieuwe taal, een nieuwe sport leren zijn, of viool- of pianospelen.” ‘Learning agility’ noemt Van Beek dat. Dat is de intrinsieke motivatie om te blijven leren, te investeren in je vakmanschap. Het willen uitblinken.” Richard Sennet schreef er een mooi boek over ‘Craftsmen’. Van Beek vindt dat er tegenwoordig veel gesproken wordt over continu leren, maar merkt daarbij op: “Dat betekent wel dat we echt dingen anders moeten gaan doen. En termen als éindexamen, afstuderen, of bijscholen zetten ons op het verkeerde been.”

Onderwijs, werk en pensioen anders inrichten

Het onderwijsstelsel is niet het enige dat op de schop moet. Van Beek is groot voorstander van het delen van ervaring. Werknemers met veel ervaring kunnen bijvoorbeeld een dag in de week lesgeven: “Veel mensen vinden het leuk om kennis te delen. Ook dat is vakmanschap.” Als voorbeeld om zowel de kwaliteit van onderwijs te verbeteren als de jarenlange ervaring van mensen in te zetten, zegt hij: “Laat er naast twintig onderwijzers op elke school ook veertig mensen zijn die daar twee dagen in de week zijn, vanuit de praktijk. Dus een onderwijzer blijft de klas leiden, maar er staat iemand met praktijkervaring bij.” Een ecosysteem van vakmensen, waarin kennis niet alleen opgedaan wordt, maar ook blijvend wordt uitgewisseld. Dat is het ideaal dat van Beek ziet.

Om een leven lang leren te kunnen faciliteren, vindt hij het belangrijk dat mensen zelf ook investeren in hun eigen opleiding. Om dat te faciliteren, kunnen we volgens Van Beek bijvoorbeeld anders naar pensioenen kijken. Hij oppert het volgende: “Je legt X procent opzij voor je pensioen. Y procent van je pensioen zou je kunnen besteden aan vrije tijd of opleidingen.” Bovendien stelt hij voor dat opgebouwde rechten van de ene werkgever meegenomen kunnen worden naar de volgende. Op dezelfde wijze als nu met pensioensopbouw gebeurt. Volgens Van Beek levert dat echt wat op: “Dan is dat geen reden om weg te gaan en geen reden om te blijven. Je hebt het geneutraliseerd. En in een goed functionerend ecosysteem waarin mensen zich blijven ontwikkelen en zelf verantwoordelijkheid nemen, hoeft het nooit uitbetaald te worden.”

Investeren in je wellbeing

Werknemers moeten volgens Van Beek niet alleen investeren in hun eigen opleiding. Van Beek: “In je wellbeing investeren is ook belangrijk. En met wellbeing bedoel ik niet alleen naar de gym gaan en ook niet gezond eten, het is ook je mentale wellbeing. Neem je genoeg rust? Zorg je dat je goed slaapt? Reflecteer of mediteer je? Heb je variëteit in wat je op je werk en prive doet? Ga je regelmatig naar buiten?”

Volgens Van Beek krijgt iedereen in de financiële sector, zoals de meeste sectoren in Nederland, een net salaris. Marktconform, waarbij de benchmark soms Nederland, en steeds vaker internationaal is, is voor hem het uitgangspunt. Hij is daarom van mening dat de salarissen in goed betaalde sectoren niet hoger hoeven: “Ik investeer liever in ouderschapsverlof, opleidingen, sabbaticals, reflectietijd, gezondheid, mogelijkheden omdat te doen. Want ik denk dat daar veel meer behoefte aan is. En dat krijg ik ook terug van onze mensen. We hebben een survey gedaan: op 1 staat tijd, op 2 staat ontwikkeling.”

“Veel mensen vinden het leuk om kennis te delen. Ook dat is vakmanschap”

Eigen verantwoordelijkheid

Hoewel hij groot voorstander is van een aantal collectieve zekerheden, vraagt Van Beek zich af waarom alles dichtgetimmerd moet worden. Dit zegt hij ook in reactie op de pogingen van politiek en sociale partners om te blijven denken in het paradigma van 'vaste' contracten. Afspraken tussen sociale partners moeten flexibeler worden, vindt van Beek. Dit is belangrijk volgens hem om als BV Nederland competitief te blijven, om in te kunnen spelen op de steeds veranderende behoefte van werkenden. We leven volgens van Beek in een 'VUCA wereld': Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous, waar verandering misschien wel de enige constante is. Hij noemt in het kader van die constante ontwikkeling het experimenteren met de agile cao bij ING: "Afspraken moet je de hele tijd blijven herzien, want de wereld om ons heen gaat ook heel snel. Je moet mensen vertrouwen. Waar ik echt vanaf wil, is alles dichtregelen en 'rechten en plichten'." Liever ziet van Beek dat we afspraken maken op basis van gedeelde waarden, 'value based' vanuit 'shared beliefs' noemen ze dat in de wandelgangen bij ING.

Bij die afspraken wil van Beek het grootste gedeelte van de verantwoordelijkheid bij werkenden leggen. Zij moeten zelf verantwoordelijk zijn voor hun ontwikkeling in de periode tussen afstuderen en stoppen met werken. Er moeten wel goede afspraken gemaakt worden, vindt hij. Werkgevend Nederland kan dit faciliteren en ruimte creëren, maar de verantwoordelijkheid ligt bij mensen zelf. Werknemers, maar ook ZZP'ers en ondernemers. Van Beek is kritisch: "De verantwoordelijkheid van de werknemers ontbreekt vaak. Wordt niet besproken. Is te gepamperd, soms." Hetzelfde geldt voor ondernemende ZZP'ers, die volgens van Beek allemaal de verantwoordelijkheid moeten nemen om een arbeidsongeschiktheidsverzekering, pensioenvoorziening en opleidingsplan te regelen. Ondernemen is ook investeren in zekerheden en je toekomst.

Tegelijkertijd mag de prikkel om die verantwoordelijk te nemen meer gestimuleerd worden. Van Beek "Werkgevers hebben het goed geregeld. Soms te goed, waardoor we eigenaarschap en verantwoordelijkheid bij de mensen wegnemen." Volgens hem is het tijd om die verantwoordelijkheid op te pakken. "Mijn opa's, die in de Limburgse mijnen werkten, hebben voor betere arbeidsomstandigheden en een socialer Nederland gevochten. Daar ben ik trots op. Wij hebben nu de mogelijkheid een volgende stap te maken, waarbij volgens Van Beek, vakmanschap, wellbeing en verantwoordelijkheid nemen van belang is." Een stap richting een land waar werk georganiseerd is rondom werkenden. Waar werkenden, vakmensen, de tools in huis hebben om zichzelf van werk te verzekeren, ongeacht welke veranderingen er in hun werkveld of in de wereld plaatsvinden. En waar we niet langer spreken van organisaties met een hiërarchische verhouding tussen werkgever en werknemer, maar van een ecosysteem waar vakmensen in gelijkwaardige verhoudingen met wederzijdse verantwoordelijkheden. En waar werk en privé steeds meer in elkaar overlopen. In mijn optiek is het dan ook van belang dat medewerkers zichzelf blijven ontwikkelen, de beste blijven in hun vak. Een werkgever kan daarvoor faciliteiten bieden, maar het is aan de werknemer om daarin verantwoordelijkheid te nemen. Zo biedt ING programma's als Purpose to Impact en Wellbeing en maakt ontwikkeling een vast onderdeel uit van gesprekken tussen managers en medewerkers. En bieden wij tijd wanneer dat nodig is, zoals eerder genoemd.

Er is geen Nederlandse arbeidsmarkt meer, deze is internationaal

Om het ecosysteem van vakmensen te creëren, is voor Van Beek de arbeidsmarkt per definitie internationaal. Hij noemt als voorbeeld dat een groot deel van de tech-medewerkers bij ING niet uit Nederland komt. Van Beek: "Dus ik vind internationalisering ook heel belangrijk. Ik vind het ook belangrijk dat we daar echt voor openstaan." Internationale medewerkers zijn over het algemeen echter geen lid van de vakbond, net als zzp'ers. Van Beek: "Waarom proberen wij niet actief om zelfstandigen lid te maken van de vakbond?" Als het op vakbonden aankomt, is van Beek duidelijk: vakbonden moeten ook vernieuwen. Internationalisering is daarbij een van de stappen. Ook oppert hij het idee van innovatie op de huidige sociaal-economische basis: "Laten we leren van Zweden, van experimenten in Canada met 'basissalaris'."

Naar een nieuwe variant van de polder

Hoe ziet Van Beek al deze ontwikkelingen concreet voor zich? Van Beek: "Ik geloof in de polder, maar de huidige polder werkt niet meer voor mij. Ze past zich niet aan aan de snel veranderende wereld, en blijft oude paradigma's en dogma's steunen. Ik sta voor een 'nieuwe polder', ook geen 2.0, maar echt vernieuwend. Een nieuwe variant, waarbij we anders met elkaar moeten gaan praten, zekerheden en verantwoordelijkheden zo herformuleren dat ze bij de realiteit van vandaag en de toekomst passen."

"Mijn opa's kunnen trots zijn op hun verhaal en hun bevochten rechten. Nu zijn wij aan zet. Werk is veranderd, we moeten een nieuw verhaal schrijven, ons verhaal. Een verhaal waarbij de levensloop van mensen centraal staat, waar werk, ontwikkelen, vakmanschap en wellbeing de bouwstenen zijn. Deels bouwt dit op die rechten waar mijn opa's trots op waren, maar we moeten deze ook durven opgeven."

"Je moet mensen vertrouwen. Waar ik echt vanaf wil, is alles dichtregelen en 'rechten en plichten'"



Inhoud

Bijlage 1 Cao's en afspraken

122

In deze bijlage zetten we de cao's van de aan dit project deelnemende partijen op een rijtje. We laten de afspraken zien die voor deze whitepaper relevant zijn.

Bijlage 2 Tijdlijn

125

Deze bijlage beschrijft de chronologie van het flexwerk van 1940 tot nu. We hebben deze tijdlijn toegevoegd, omdat weten wat de oorsprong van iets is, de benadering van een onderwerp kan verdiepen.

Bijlage 3 Impactanalyse WAB

134

Wat is de invloed van de WAB op verschillende regelingen omtrent flexwerk? In deze bijlage zetten we het op een rijtje. We kijken onder andere naar ontslagrecht, de ketenregeling en veranderingen voor oproepkrachten en payrollers.

Bijlage 4 Arbeidsrelaties en afspraken

140

In deze bijlage inventariseren we de verschillende arbeidsrelaties die voorkomen binnen de financiële sector en welke afspraken daarbinnen zijn gemaakt over bepaalde rechten.



**“Flex of vast: het
gaat om volwaardige
arbeidsrelaties”**
In gesprek met
Edward van Vierzen
(Nationale-Nederlanden)
en Maurice Koopman
(OHRA)

Interview met Edward van Vierzen, Manager HR Center of Expertise bij Nationale-Nederlanden, en Maurice Koopman, directeur OHRA

Voor Nationale-Nederlanden zijn er meerdere redenen om voor flexibele arbeid te kiezen, waaronder het opvangen van pieken, zoals de zorgcampagne. Opvallend is dat dat gelijk ook werkt als een belangrijk wervingskanaal van vaste krachten, zeker op een krappe arbeidsmarkt. Het gesprek op het hoofdkantoor in Den Haag over flexibilisering gaat vaak over flexibele krachten, maar ook over vaste medewerkers. Vaste medewerkers hebben relatief goede arbeidsvoorwaarden in de financiële sector. Als we de kloof op de arbeidsmarkt willen herstellen, moet dat van beide kanten komen. Bij NN praten ze liever niet over vaste of flexibele arbeidsrelaties, maar juist over volwaardige arbeidsrelaties. Een volwaardige arbeidsrelatie legt verantwoordelijkheid bij de werknemer om te investeren in zijn eigen loopbaan en bij de werkgever om dat mogelijk te maken. Het is meer een two-way street geworden. Bij Nationale-Nederlanden vinden ze het heel belangrijk om de werkenden, ongeacht hun contract, het gevoel te geven dat ze onderdeel zijn van de organisatie.



Motieven om voor flexibele werknemers te gaan

Het beeld dat flexibele arbeidskrachten alleen maar worden ingehuurd om kosten te besparen, klopt niet. Er bestaan volgens Edward van Vierzen en Maurice Koopman veel meer motieven om voor flexibele medewerkers te kiezen. Wat vooral opvalt: flexwerk wordt gezien als belangrijke instroom voor vaste medewerkers. Koopman vertelt: "Elk najaar hebben wij onze zorgcampagne, wanneer we de tarieven van de zorgverzekeringen bekendmaken. Dan hebben we drie maanden lang een enorme piek die extra mensen vereist. De flexmedewerkers werken dan samen met vaste medewerkers op kantoor. Die sfeer daar is zo geweldig! Medewerkers zien ons bedrijf van binnen en raken enthousiast. Sommige starten aansluitend in het vaste flexteam van zorg. En degenen die het daar goed doen, schuiven door naar vast, als ze dat willen. Het is echt een kweekvijver. Daarbij is flex ook een heel belangrijk instrument om studenten binnen te krijgen, want flexibel werken is ook handig te combineren met een studie. Later stromen die studenten dan bij ons binnen. En door de huidige arbeidsmarkt nemen we nu ook meer vaste mensen aan. Dat heeft niets met verschil in kosten te maken, maar alles met goede mensen vasthouden." Van Vierzen herkent dat: "Inderdaad, de grootste instroom is nu ook van flex naar vast. En kijk, we kunnen onze ogen niet sluiten voor het feit dat er verschil is tussen vast en flex. Dus ik kan me voorstellen dat kostenoverwegingen soms meespelen. Maar zeker in de krappe arbeidsmarkt kijken we niet op die manier. We mogen blij zijn als we goede mensen aan ons binden. Dus als je flex gebruikt als opstap om mensen te laten doorstromen, is het een heel mooi instrument." Koopman: "Vaste krachten zijn duurder, dus kiezen werkgevers ervoor om flex in te zetten. Maar als ze zien dat de kosten van flex teveel stijgen, kunnen ze naar alternatieven gaan kijken, zoals uitbesteden."

Arbeidsmarkt in balans

Vakbonden pleiten steeds vaker voor een gelijke behandeling van flexibele medewerkers ten opzichte van vaste medewerkers. Als Edward van Vierzen wordt gevraagd hoe hij zijn visie op goed werkgeverschap combineert met de omgang met flexwerken, antwoordt hij steevast: "We willen voor iedereen een goede werkgever zijn, ook voor flexwerkers. Als we flexmedewerkers meer zekerheid willen geven, betekent dat ook iets voor de vaste medewerkers. Die moeten we uitdagen om inzetbaarder te worden en de prikkels om niet te bewegen van functie of organisatie te verminderen. Het is ook voor deze medewerkers van belang hun inzetbaarheid te vergroten en daarmee hun arbeidsmarktwaarde te verbeteren. Als we de arbeidsmarkt in balans willen hebben, moet dat dus van beide kanten komen." Maurice Koopman is het met hem eens: "Vakbonden zijn er vooral op gericht om vaste krachten nog beter te beschermen. Dat geeft de flexwerker weinig bewegingsruimte. Niet alleen aan de kant van de flexwerker zijn de zogeheten gouden kettingen nadelig, ook vaste medewerkers zouden beter gedijen bij werk met lossere arbeidsvoorwaarden." Van Vierzen ziet letterlijk voor zich dat vaste contracten ervoor zorgen dat vaste krachten minder flexibel en minder inzetbaar worden: "Vaste werknemers hebben ruime arbeidsvoorwaarden, met heel ruime sociale plannen. Daardoor zijn mensen in de financiële sector traditiegetrouw trouw, maar ook minder inzetbaar. Onze visie is om meer gelijkheid te creëren en flexkrachten ook toegang te geven tot inzetbaarheidsinstrumenten."

Niet vast of flex, maar volwaardig

De ruimte tussen vast en flex verkleinen, is iets wat ze bij Nationale-Nederlanden erg belangrijk vinden. Naarmate het gesprek vordert, gaat het dan ook steeds minder over vaste of flexibele arbeidsrelaties, maar over volwaardige arbeidsrelaties. Van Vierzen: "We willen nu een volwaardige arbeidsrelatie aangaan. Tegenwoordig ligt er daardoor ook meer verantwoordelijkheid bij de werknemer. Het is een soort sociaal contract tussen werkgevers en werknemers: we verwachten dat medewerkers zich inzetten, zich aan afspraken houden en zich blijven ontwikkelen. Maar als werkgever zijn wij dus ook verantwoordelijk voor goede competitieve arbeidsvoorwaarden, duidelijkheid over de richting en visie van ons bedrijf en het investeren in blijvende inzetbaarheid van onze medewerkers. Het is meer een two-way street geworden."

Bij Nationale-Nederlanden zetten ze zich dan ook in om iedere werknemer, ongeacht zijn of haar contract, volwaardig te behandelen. Daar hebben de medewerkers, maar ook Nationale-Nederlanden, belang bij. Want, zegt Van Vierzen: "Het is voor Nationale-Nederlanden van het grootste belang dat een klant aan de telefoon geen verschil merkt tussen een flex- of vaste medewerker." Het verschil tussen flex en vast verkleinen, doen ze op meerdere manieren. Van Vierzen: "De 'onboardingdag' voor werknemers is dan ook precies hetzelfde voor beide soorten werknemers. We willen echt betrokkenheid creëren bij flex-medewerkers. We nemen ze bijvoorbeeld mee in de performance management systematiek, om zo een continue dialoog te houden." Koopman is het daarmee eens: "In cultureel opzicht is het verschil binnen de organisatie tussen flex en vast nul. Nogmaals, wij zien de verschillen tussen flex en vast niet: het is echt één team. Flexwerkers krijgen binnen OHRA ook korting op hun verzekering, mogen gebruikmaken van onze voorzieningen, de beoordelingscyclus is hetzelfde."

"Als we de arbeidsmarkt in balans willen hebben, moet dat van beide kanten komen"

Outsourcing

Als je wilt dat er geen verschil tussen vaste en flexibele medewerkers bestaat, hoe ga je dan om met outsourcing? Hiermee plaats je een deel van je activiteiten en medewerkers buiten je organisatie. Op de vraag hoe de keus voor outsourcing tot stand komt, zegt Van Vierzen: "Outsourcen is enerzijds een strategische keuze als het om activiteiten gaat die niet tot de kern van een bedrijf horen. Anderzijds kan outsourcen een laatste redmiddel zijn als je taken intern niet tegen reële kosten gedaan krijgt. Wanneer je ziet dat de flexkosten te hoog worden bij het gelijktrekken met vaste medewerkers, dan worden werkgevers misschien weer in de positie gebracht om sneller naar outsourcing te gaan."

Hoewel lagere kosten outsourcing een aantrekkelijke optie kunnen maken, staat Koopman niet te springen om te outsourcen. "In callcenters is het natuurlijk makkelijk om te outsourcen; operationeel werk is makkelijker af te bakenen en uit te besteden. Dat doe ik het liefst niet, ik heb juist de tegengestelde beweging binnen OHRA gemaakt: mensen het gevoel geven dat ze bij hetzelfde bedrijf werken. En outsourcing heeft als nadeel dat je echt iets buiten de organisatie plaatst. Uitzendkrachten zitten gewoon in hetzelfde pand en worden door interne leidinggevenden aangestuurd. Outsourcers worden door externen aangestuurd en zitten niet in ons pand. Ze hebben een ingewikkelder contract, waar je moeilijker van kunt afwijken."

Van Vierzen komt met een concreet voorbeeld van een tegengestelde beweging waarbij NN juist koos om weer te gaan insourcen: "Bij NN hebben we zo'n zeven jaar geleden gekozen om schadeafhandeling te outsourcen. Maar het moment van schadeafhandeling is eigenlijk het enige moment waarop klanten tevreden of ontevreden worden over hun verzekering; 'the moment of truth' genoemd. Dat moment bepaalt of klanten tevreden zijn en NN zullen aanbevelen. In 2017 namen we Delta-Lloyd over. Daarmee kregen we ook veel meer schadeafhandelingen. Toen hebben we besloten onze zakelijke schadeafhandeling weer zelf te gaan doen. Dat hadden we dus eerst ge-outsourcet en vangen we nu weer binnen onze eigen organisatie op."

Tot slot

Van Vierzen sluit af met een voorstel hoe flexibilisering er bij Nationale-Nederlanden uit zou moeten zien: "Bij NN wordt er heel genuanceerd naar flex gekeken, flex wordt écht behandeld als intern. Zijn er verschillen in kosten? Ja, maar die worden door de wetgeving, de inlenersbeloningen, al kleiner. Vinden wij als werkgever dat flex hetzelfde behandeld moet worden? Ja, want in principe moet er geen verschil in zijn. Of op een uitgebalanceerde manier, waarbij zowel naar de voorwaarden van flex als van vast gekeken wordt."



"We zien de verschillen tussen fles en vast niet: het is echt één team"

ING²²⁵

ING ontwikkelt op het moment de cao voor 2019/2020. Hierin zijn twee punten relevant voor flexwerkers:

- Het opleidingsbudget voor uitzendkrachten zal worden verhoogd tot € 400 per persoon per jaar.
- ING streeft ernaar om het aandeel flexwerk af te bouwen en arbeid te verduurzamen. Zo worden contracten voor bepaalde tijd vaker omgezet in contracten voor onbepaalde tijd, in eerste instantie voor medewerkers met een ING-contract, maar ook voor externe medewerkers. Het doel is om de verhouding tussen vaste medewerkers en flexwerkers naar 80-20% te brengen. Naast het verduurzamen van werkgelegenheid zal ook het aantal externe krachten verminderd worden. Periodiek worden de voortgang en mogelijkheden besproken met cao-partijen. De partijen zullen de kwantitatieve en kwalitatieve ontwikkeling van de werkgelegenheid binnen ING monitoren.

Bovendien heeft ING enkele ongeschreven regels en afspraken voor flexwerk:

- Externe medewerkers (detachings- en uitzendkrachten) hebben een maximale verblijftijd van 3,5 jaar. Volgens ING moet iemand op dat punt weten of hij of zij in vaste dienst kan treden.
- De eerdergenoemde 80-20-verhouding voor vaste contracten en flexwerk heeft twee redenen. Ten eerste is dit een kwestie van kennisborging. Ten tweede zorgt deze regeling ervoor dat managers bewust nadenken over de opbouw van hun personeelsbestand. Het is niet de bedoeling dat zij automatisch externe medewerkers blijven inhuren.
- Personeel dat via brokers of niet-preferred suppliers bij ING aan het werk gaat, mag maximaal twee jaar aan de slag bij ING.

A.s.r.²²⁶

De Andere Cao van a.s.r. is niet alleen geldig voor vaste werknemers, maar ook voor personeel dat werkzaam is voor of bij a.s.r. anders dan op basis van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde of onbepaalde tijd. Bovendien heeft a.s.r. het volgende afgesproken: “A.s.r. neemt in 2019 deel aan het initiatief om samen met werkgevers(organisaties) van binnen en buiten de financiële sector gesprekken te voeren over de flexibilisering op de arbeidsmarkt. Onderwerp van gesprek zijn onder meer het inventariseren van verschillende contractvormen (uitzenden, contracting, zzp’er etc.), het inventariseren van de redenen om gebruik te maken van flex en het inventariseren van de voor- en nadelen. Partijen trachten op basis hiervan te komen tot gedeelde uitgangspunten waarmee ze vervolgens het gesprek aan kunnen gaan met een afvaardiging van het ministerie van SZW en eventueel vertegenwoordigers uit de politiek.”

VGZ²²⁷

In de lopende cao is opgenomen dat VGZ en de vakorganisaties een gezamenlijk project gaan doen. De deelname aan de gesprekken over flexibilisering op de arbeidsmarkt zijn daar de uitkomst van.

Bovendien is VGZ bezig met nieuwe cao-afspraken, waarin ook de afspraak over flexibilisering terugkomt: “VGZ en vakorganisaties nemen in 2019 het initiatief om samen met werkgevers(organisaties) van binnen en buiten de financiële sector gesprekken te voeren over de flexibilisering op de arbeidsmarkt. Onderwerpen van gesprek zijn onder meer het inventariseren van verschillende flexibele contractvormen (uitzenden, contracting, zzp’er etc.), de redenen om gebruik te maken van flexibele contracten en de voor- en nadelen hiervan. Doel is te komen tot gedeelde uitgangspunten, die besproken worden met een afvaardiging van het ministerie van SZW en vertegenwoordigers uit de politiek.”

225 Cao ING 2019/2020 (op het moment van schrijven nog in ontwikkeling)
226 Cao a.s.r.
227 Cao VGZ

NN^{228 229}

NN hanteert een Sociaal Plan, waarin onder andere de rechten van werknemers worden besproken. Als werknemers boventallig worden, hebben zij recht op een begeleidingsperiode. Bij medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd eindigen de rechten in het Sociaal Plan na afloop van de begeleidingsperiode. Bovendien kan een medewerker met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd geen aanspraak maken op een beëindigingsvergoeding.

De cao van NN geldt niet voor stagiairs, vakantiewerkers, uitzendkrachten, en personeel dat gedetacheerd is bij NN. Over het inzetten van flexwerk zegt de cao het volgende: “NN vergroot haar flexibiliteit door externen in te zetten bij wisselende capaciteitsbehoefte in functies waar iemand relatief eenvoudig op in te werken is. Daarnaast zijn er specialistische werkzaamheden die NN niet (meer) zelf wil uitvoeren en door externen wil laten uitvoeren.”

De cao-partijen hebben verschillende afspraken gemaakt over flexwerkers:

- “Om te komen tot een toekomstbestendig beleid voor de inhuur van externe medewerkers, zullen partijen gedurende de cao-periode hierover in overleg gaan met de Centrale Ondernemingsraad.
- Externe medewerkers zijn belangrijk voor de bedrijfsvoering van NN. Zij worden daar waar mogelijk net zoals interne medewerkers bij de organisatie betrokken.
- Met uitzendkrachten die langer dan een jaar bij NN werken, worden jaarlijks de resultaten, ontwikkeling en de persoonlijke situatie besproken. NN zorgt ervoor dat jaarlijks een ontwikkelbudget van € 350 aan deze medewerkers beschikbaar wordt gesteld.
- NN zal vanuit haar werkgeversverantwoordelijkheid in beginsel de langdurige inzet van externen beperken en geen gebruikmaken van payroll-achtige constructies.”
- Naast een Sociaal Plan en een cao kent NN ook een Sociaal Kader Sourcing. In dit document zijn de gevolgen van outsourcing en van de ‘verkoop van ondernemingsactiviteiten van onderdelen van NN binnen Nederland’ vastgelegd. Er is afgesproken dat er zorgvuldig om wordt gegaan met de belangen van medewerkers. De voorkeur wordt bij outsourcing dan ook gegeven aan ‘ondernemingen die regulier overleg voeren met vakorganisaties, of die daartoe bereid zijn, ten behoeve van het overeenkomen van arbeidsvoorwaardelijke overgangsmaatregelen’. Ook werkzekerheid is van belang: volgens NN is in de onderhandelingen ‘veel aandacht voor de gevoelens van onzekerheid van de medewerkers’.

Achmea²³⁰

De cao van Achmea geldt niet voor onder anderen vakantiemedewerkers, stagiairs, personen die werken volgens een leer- of stageovereenkomst, freelancers en uitzendkrachten. Met betrekking tot uitzendkrachten zegt de cao het volgende: “Achmea onderschrijft het recht van uitzendkrachten op gelijke beloning voor gelijk werk. Het gaat om de beloning zoals overeengekomen in de ABU-cao. Achmea staat ervoor in dat dit juist wordt nagekomen.”

Achmea biedt in principe een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd aan. Een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd wordt aangeboden in de volgende drie gevallen:

- Niet-structureel werk.
- Geen of weinig ervaring: er wordt dan een leertraject afgesproken.
- Een gekaderd project.

Een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd is niet langer dan één jaar, en kan binnen twee jaar maximaal drie keer overeengekomen worden. Ook werkt Achmea met min-max-arbeidsovereenkomsten, wanneer een afdeling onvoorspelbare pieken en dalen heeft in het werk.

228 Cao NN
229 Sociaal plan NN
230 Cao Achmea

Verder heeft Achmea over flexwerk het volgende afgesproken: "Achmea en vakorganisaties nemen in 2019 het initiatief om samen met werkgevers(organisaties) van binnen en buiten de financiële sector gesprekken te voeren over de flexibilisering op de arbeidsmarkt. Onderwerp van gesprek zijn onder meer het inventariseren van verschillende contractvormen (uitzenden, contracting, zzp'er etc.), het inventariseren van de redenen om gebruik te maken van flex en het inventariseren van de voor- en nadelen. Partijen trachten op basis hiervan te komen tot gedeelde uitgangspunten waarmee ze vervolgens het gesprek aan kunnen gaan met een afvaardiging van het ministerie van SZW en eventueel vertegenwoordigers uit de politiek."

Tijdstip

Wat gebeurde er?

1940-1945

De Duitse bezetter beloofde tijdens de **Tweede Wereldoorlog** bescherming te bieden aan vaste werknemers om mensen in toom te houden en arbeid te controleren. Het vergunningenstelsel werd ingevoerd door de Duitsers: er was toestemming nodig voor ontslag door werkgever en werknemer. Dit systeem bleef na de oorlog intact. Voor werknemers werd het uiteindelijk makkelijker om ontslag te nemen, maar het ontslaan van een werknemer door de werkgever bleek onveranderd lastig. Werkgevers gingen daarom veelal voor flexibele contracten.

1982, 24 nov.

Het **Akkoord van Wassenaar** wil flexwerk stimuleren om de werkloosheid tegen te gaan. Werknemers accepteerden tegelijkertijd een loonsverlaging, in ruil voor kortere arbeidstijden. Dit herstelde niet alleen de winstgevendheid van bedrijven, maar creëerde ook ruimte om werkloosheid te bestrijden.

1998, 1 jan.

De **Wet Arbeidsongeschiktheidsverzekering zelfstandigen (WAZ)**, een verplichte arbeidsongeschiktheidsverzekering voor zelfstandigen, wordt ingevoerd. ,

1998, 14 mei

De **Wet Allocatie Arbeidskrachten door Intermediairs (Waadi)**, die uitzendkrachten beschermt tegen uitbuiting door uitzendbureaus, wordt ingevoerd.

1999, 1 jan.

Invoering van de **Wet flexibiliteit en zekerheid (Flexwet)**. Deze wet is van toepassing op tijdelijke dienstverbanden en heeft twee doelen: (1) werkgevers de mogelijkheid bieden om flexibele arbeidskrachten aan te trekken, en (2) flexwerkers een betere rechtspositie en meer zekerheid bieden.

2000, 19 feb.

Met de invoering van de **Wet aanpassing arbeidsduur (Waa)** krijgen werknemers de mogelijkheid om te vragen om een vermeerdering of vermindering van de arbeidsduur.

2004, 1 aug.

Afschaffing van de **WAZ**.

2005, 1 jan.

De **Verklaring Arbeidsrelatie (VAR)** wordt ingesteld om bedrijven bij het inhuren van zzp'ers vrij te stellen van werkgeversverplichtingen.

2008

Financiële crisis

2012, 1 juli

Er wordt een wijziging doorgevoerd in de **Waadi** van 1998, waardoor ook buitenlandse organisaties die personeel uitlenen in Nederland geregistreerd moeten zijn bij de Kamer van Koophandel. Het doel is om uitbuiting van buitenlandse arbeiders tegen te gaan.

2015, 1 jan.

De **Wet Werk en Zekerheid (Wwz)** zorgde ervoor dat flexwerkers meer rechten kregen en het ontslagrecht veranderde. Zo is het onder de Wwz niet langer mogelijk om een proeftijd te hanteren bij een tijdelijk contract van zes maanden of korter. Ook werd het concurrentiebeding aan banden gelegd en moeten werknemers een maand van tevoren geïnformeerd worden over ontslag. Bovendien werd de ketenbepaling aangepast, waardoor een reeks tijdelijke contracten slechts twee jaar mag duren. Bij het ontslaan van een medewerker werd de transitievergoeding geïntroduceerd voor werknemers die minstens twee jaar in dienst waren, en werden de ontslagroutes aangepast.

2015, 30 maart

In 2015 doet de **inlenersbeloning** zijn intrede. In de meeste gevallen vallen uitzendkrachten onder deze regeling, waardoor zij dezelfde arbeidsvoorwaarden krijgen als vaste werknemers die in dienst zijn bij het inlenende bedrijf.

- 2016, 1 jan.** De **Wet flexibel werken (Wfw)** vervangt de Waa uit 2000. Werknemers kunnen hierdoor niet alleen vragen om meer of minder werkuren, maar ook om een aanpassing van werktijden of arbeidsplaats.
- 2016, 1 mei** De VAR uit 2005 wordt vervangen door de **Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelatie (DBA)**. Zzp'ers en hun opdrachtgevers kunnen een modelovereenkomst sluiten bij het aannemen van een opdracht. De wet blijkt echter niet te functioneren. Het streven is om de wet DBA in 2021 te vervangen door een nieuwe.
- 2017, 1 jan.** De **Wet Aanpak Schijnconstructies** zorgt ervoor dat de schadelijke gevolgen van schijnconstructies bestreden kunnen worden. Werknemers zijn door deze wet beter beschermd tegen onderbetaling en de concurrentie wordt eerlijker.
- 2019, 1 nov.** Het advies van de **Commissie Regulering van werk (Commissie Borstlap)** wordt uitgebracht. Zij adviseert het kabinet over het formuleren van wet- en regelgeving rondom arbeid. De commissie kijkt naar arbeidscontracten, aanpassingen in vast en tijdelijk werk, arbeidsongeschiktheid, belastingen en zzp.
- 2019, 30 dec.** De **ABU en NBBU** hebben vanaf 30 december 2019 geharmoniseerde cao's voor alle uitzendkrachten. Zo krijgen zij een betere rechtspositie, meer zekerheid en betere begeleiding naar duurzame inzetbaarheid. De regelingen gelden tot 1 juni 2021.
- 2020, 1 jan.** De nieuwe **Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB)** heeft als doel om het aannemen van vast personeel aantrekkelijker te maken en zo flexwerk te verminderen. De wet zorgt voor wijzigingen omtrent transitievergoedingen, het ontslagrecht, de ketenregeling en WW-premies en zorgt voor meer zekerheid voor oproepkrachten en payrollers.
- 2021, 1 jan.** In 2021 wordt het **minimumtarief voor zzp'ers** 16 euro per uur. Dit om te voorkomen dat mensen werken voor een bedrag waar ze niet van kunnen leven. Bovendien moet oneerlijke concurrentie tussen zzp'ers en vaste werknemers worden tegengegaan.
- 2021, 1 jan.** De **Zelfstandigenverklaring** vervangt de Wet DBA. Zzp'ers die meer dan 75 euro per uur verdienen bij opdrachten korter dan een jaar kunnen hier gebruik van maken. Het is een soort 'opt-out' voor loonbelasting en werknemersverzekeringen, waar de zzp'er dus van af kan zien. Ook zorgt de verklaring ervoor dat delen van het arbeidsrecht, pensioenregelingen en cao's niet van toepassing zijn. Bij het gebruik van een zelfstandigenverklaring spreekt de zzp'er vooraf met de opdrachtgever af dat hij als zelfstandige aan het werk gaat. Als de zzp'er hier ook naar handelt, heeft de opdrachtgever zekerheid dat er geen naheffingen komen.

**“Arbeid op
waarde schatten,
is perspectief
bieden”**

**In gesprek met
Martijn Pennekamp**
(Ondernemersunie)



Interview met Martijn Pennekamp, zzp-expert en CEO van de Ondernemersunie

Diep in Noord-Holland, in het kleine dorpje Wervershoof, vind je onverwachts een interessante beweging: de Ondernemersunie. Dat is de overkoepelende organisatie voor allerlei platformen die zzp'ers helpen met de uitdagingen van zelfstandig ondernemen. Bijvoorbeeld 'ikwordzzper.nl': een platform voor startende zzp'ers met meer dan 50.000 leden en 1 miljoen bezoekers per jaar. Martijn Pennekamp, de oprichter en zzp-expert, loopt al een tijdje mee in zzp-land en de financiële sector. Hij heeft bij diverse banken als accountmanager gewerkt, maar geeft ook veel trainingen en workshops aan mensen die door de fusie van Delta Lloyd en Nationale-Nederlanden in een outplacementtraject zitten. Het gesprek gaat dan ook vooral over veranderingen die hij ziet: grotere focus op kosten in de financiële sector, waardoor arbeid ondergeschikt raakt. Toenemende regeldruk op de arbeidsmarkt, waardoor arbeidsrelaties ondoorzichtig en afstandelijk worden. Tegelijkertijd heeft hij zelf ook ideeën over wat er zou moeten veranderen. De arbeidsmarkt moet losser worden, minder regels. Ook vindt hij dat werkenden meer perspectief moeten krijgen, ondernemers moeten worden op de werkvloer. Dat is volgens hem arbeid echt op waarde schatten.

Op de vraag waarom mensen eigenlijk zzp'er worden, antwoordt Pennekamp resoluut: "Dé zzp'er bestaat niet, het is een containerbegrip. Je hebt de zelfstandige consultants, de actuarissen, de schaarse IT'ers tot aan de onderkant van de markt, waar de maaltijdbezorgers zitten." Volgens Pennekamp werken er in de financiële sector met name consultants, projectmanagers, accountmanagers en IT'ers. Die werken vrijwel allemaal op projectmatige basis. Dat valt volgens hem te verklaren doordat de gedachte in de financiële sector is: "We moeten mensen aannemen, maar we weten niet hoeveel we er in de toekomst overhouden. Zo worden veel zzp'ers aangenomen om te overbruggen tot een volgende reorganisatie."

De redenen waarom mensen zelfstandig worden, zijn net zo verschillend. "Een deel begint vaak omdat ze denken dat het allemaal 'hossanna' is en omdat iedereen het doet, maar dat geldt niet voor iedereen. Het aantal zzp'ers dat binnen 5 jaar weer stopt, is erg hoog: 40 procent van de mensen die nu start, is over 5 jaar alweer gestopt. Die groep begint vaak omdat ze zich gedwongen voelen. Gelukkig wordt dat aantal lager." Er is volgens Pennekamp ook een deel dat zzp'er wordt vanwege het geld. "Ze kunnen meer verdienen omdat ze zich slecht verzekeren. Totdat ze doorkrijgen dat ze zich niet verzekeren en wat dat voor consequenties heeft. Geld is een belangrijke reden om te beginnen, maar ook om weer te stoppen."



Belangenvertegenwoordiging

Zzp'ers zijn over het algemeen een gemêleerd gezelschap. Geldt dat ook voor hun vertegenwoordigers? Als Pennekamp het zzp-landschap schetst, komt hij met een flinke lijst met organisaties: ZZZ Nederland, PZO, VZZP, Zelfstandigen Bouw, Het Ondernemerscollectief en de Werkvereniging. Overigens vindt Pennekamp het idee van belangen behartigen zelf een beetje vreemd: "Je wordt ondernemer omdat je zelfstandig wilt zijn en dan heb je eigenlijk geen belangenvereniging nodig, anders had je maar geen ondernemer moeten worden." Al ziet hij wel dat het in sommige gevallen ook wel fijn is om samen op te trekken. Pennekamp: "Wat je ziet, is dat zzp'ers in opkomst zijn aan de onderkant van de markt, schijnzelfstandigen, met name in de bouw en in de zorg, dat is een kwetsbare groep voor wie belangenbehartiging dan wel weer belangrijk is." Bovendien kan het volgens Pennekamp nuttig zijn om soms te verenigen als zzp'ers, om klussen binnen te halen of gezamenlijk grote contracten aan te gaan met bijvoorbeeld een grote organisatie als ING. Pennekamp ziet nog meer voordelen: "Het voordeel van samen optrekken, is ook dat je vervangbaarheid kunt realiseren. Het grote manco van zzp'ers is namelijk vaak dat ze onvervangbaar zijn." Of het ook helpt om je te verenigen om goede prijsafspraken te maken, weet hij niet zeker. Al merkt hij op: "Als je rechtstreeks afspraken kunt maken, heb je geen tussenbureaus nodig en heb je een grotere kans op een eerlijke prijs."

Belang van tussenpartijen

Hoewel de overheid niet staat te springen om de tussenkomst van brokers of tussenbureaus, ziet Pennekamp ook wel dat ze nodig zijn om de administratie af te handelen. Pennekamp somt een lijstje op: "Opdrachtovereenkomst, algemene voorwaarden, onderhandelen met een zzp'er over het tarief en wet- en regelgeving. Het is nogal een lijstje waaraan werkgevers moeten voldoen om zzp'ers in te huren." Tegelijkertijd zijn brokers er volgens Pennekamp ook omdat onduidelijke wetgeving, de wet DBA, voor zowel zzp'ers als werkgever risico's met zich meebrengt. Als toch blijkt dat men zich niet aan de wet DBA gehouden heeft, lopen beide partijen kans op naheffingen. Ze moeten dan alsnog de sociale lasten betalen. Bij tussenkomst van een broker wentelen beide partijen dat risico af op de broker", vertelt Pennekamp. "Al blijft een zzp'er altijd zelf eindverantwoordelijk voor de eventuele gevolgen van een arbeidssituatie die niet voldoet aan de wetgeving."

En precies die regelgeving zorgt ervoor dat Pennekamp een paar keer kritisch uit de hoek komt gedurende het interview. Om de risico's die de wet DBA met zich mee brengt te omzeilen, stappen zzp'ers soms namelijk in ingewikkelde en ondoorzichtige juridische constructies. Hij legt uit: "Sommige zzp'ers zetten een 'declarabele uren-BV' op. Ze openen een bv en van daaruit factureren ze. Dan ben je een ondernemer uit een bv en heb je toegang tot het sociale stelsel volgens de belastingdienst. Als er steeds meer zzp'ers bij zo'n bv komen 'werken', hoeven ze niet te voldoen aan de wet DBA. Je ziet ook dat zzp'ers samen een coöperatie beginnen om de wet DBA te omzeilen en dat gebeurt meer dan je denkt."

"Het voordeel van als zzp'er samen optrekken, is ook dat je veranderbaarheid kunt realiseren"

Pennekamp vindt dan ook dat het veel makkelijker moet worden, voor zowel zzp'er als opdrachtgever. Er zijn nu te veel wetten en te veel regelgeving. Pennekamps belangrijkste eis? Eenduidigheid in het beleid. Hij weet dat het lastig is, omdat er veel belangen spelen, maar het zorgt voor minder regeldruk. Werkt minder regeltjes schijnzelfstandigheid niet in de hand? Daar moeten we volgens Pennekamp niet zo krampachtig over doen. "Een oplossing is om een minimum te hanteren. Het is van belang dat je de onderkant reguleert." Dat minimum moet volgens hem hoger dan 16 euro liggen. Als je daarvan nog al je (vaste) lasten moet betalen, hou je minder over dan het minimumloon. Als je aan de bovenkant van de zzp-markt zit, mag je volgens Pennekamp zelf weten wat je doet. Overigens is dat volgens hem maar de bovenste 10 procent.

Flexibele arbeid in de financiële sector

Wat betreft de manier waarop er wordt omgegaan met de factor arbeid in de financiële sector, is er de laatste tijd veel aan het veranderen, vindt Pennekamp. Door alle fusies wordt het werk met steeds minder mensen gedaan. Arbeid raakt volgens Pennekamp daardoor ook steeds meer ondergeschikt aan het belang om het bedrijf overeind te houden. Toch is Pennekamp ook realistisch: "Een derde van de banen moet weg, als je dan én sociaal wil blijven én iedereen een vaste baan aan wilt bieden, krijg je daar in de toekomst last van."

Tegelijkertijd blijft de sector voor een bepaalde groep ook weer hetzelfde. Pennekamp ziet dat er een laag oudere werknemers 'vast' zit in hun werk. "Als je dan kijkt naar arbeid op waarde schatten, is dat ook perspectief bieden. Iemand die goed is in zijn werk verdient perspectief op de toekomst. Iemand moet de mogelijkheden krijgen om zich te laten omscholen of zijn skills uit te breiden. Dat hoeft niet per se in een vaste baan te zijn, maar wel werk en een contract." De moderne werkende is volgens Pennekamp steeds vaker een ondernemende zzp'er. Hij vindt dan ook dat werkgevers hun werknemers ondernemender moeten maken, en dat stimuleren, dan is een vast contract ondergeschikt.

Veranderingen bieden ook kansen. Zo biedt bijvoorbeeld de groei van het aantal zzp'ers volgens Pennekamp kansen voor het verdienmodel van verzekeraars. Als er nieuwe wetgeving komt waarin wordt gesteld dat zzp'ers zich verplicht moeten verzekeren, biedt dat mogelijk een nieuw verdienmodel voor verzekeraars. De vraag is volgens Pennekamp wel: "Wil de zzp'er zich wel collectief verenigen?" Daar is hij niet zeker van.

Toekomst

Als het gesprek komt bij de vraag hoe we het in de toekomst beter kunnen regelen, eindigen we met een verhaal waarbij Pennekamp de verantwoordelijkheid voor een betere toekomst voor zzp'ers deels bij de zzp'ers zelf legt en deels bij de opdrachtgevers. Zo vindt hij dat zzp'ers hun verzekeringen beter moeten regelen. "Dat is nu vaak niet geregeld en dat is opvallend. Voor bedrijven maakt dit het inhuren van zzp'ers ingewikkeld. Bedrijven hebben weinig zicht op het risico dat ze lopen als ze een zzp'er inhuren." Waar Pennekamp ook verandering in wil zien, is het up-to-date houden van kennis. "Als je bij een bank werkt, in welke arbeidsverhouding dan ook, word je geacht je kennis op peil te houden en op de hoogte te zijn van de laatste wetgeving." Pennekamp legt daarbij een groot deel van de verantwoordelijkheid bij de zzp'ers zelf. "Ik vind dat zzp'ers moeten zorgen dat ze hun kennis en kunde op peil houden en de mogelijkheid bij een opdrachtgever moeten kunnen krijgen om dezelfde trainingen te volgen die medewerkers ook kunnen volgen. Daar mogen ze wel voor betalen, ze zijn niet voor niets ondernemer geworden." Het interview eindigt met een pleidooi over de kansen die flexibilisering biedt: "De arbeidsmarkt moet vrijer worden behandeld. Dat geeft meer mensen een kans op een baan. Veel mensen willen werken, maar niet altijd in een vast contract. Flexibilisering is dan ook helemaal niet zo slecht. Het kan ervoor zorgen dat opdrachtgevers makkelijker om kunnen gaan met vaste contracten en iemand sneller werk kunnen aanbieden."

"De arbeidsmarkt moet vrijer worden. Veel mensen willen werken, maar niet altijd in een vast contract"



Ontslagrecht

De veranderingen in het ontslagrecht onder de WAB zijn gerelateerd aan twee zaken: de transitie-vergoeding en de cumulatiegrond.

Transitievergoeding

Werknemers beginnen al op de eerste werkdag met het opbouwen van hun transitievergoeding, in plaats van na twee jaar. Ook bij het aflopen van een tijdelijk contract of bij ontslag tijdens de proeftijd heeft de werknemer dus recht op een transitievergoeding.²³¹ Zo wordt het verschil tussen tijdelijke krachten en vaste medewerkers kleiner.²³² De nieuwe regeling voor de transitievergoeding geldt voor arbeidsovereenkomsten die eindigen vanaf 1 januari 2020.²³³

De transitievergoeding voor oudere werknemers en voor medewerkers die al langer dan tien jaar in dienst zijn, gaat omlaag.²³⁴ Zij krijgen niet langer een hogere transitievergoeding dan anderen; iedereen heeft recht op een vergoeding ter hoogte van een derde maandsalaris voor elk jaar dat de arbeidsovereenkomst heeft geduurd.²³⁵ Dit was overigens een tijdelijke maatregel die tot 1 januari 2020 liep, dus ook zonder de WAB zou deze hogere opbouw vervallen, maar ontslag van vaste krachten wordt in elk geval goedkoper. Het is de bedoeling dat werkgevers daardoor eerder geneigd zijn om vaste contracten aan te bieden.

Cumulatiegrond

Een werkgever kan onder de WAB verschillende ontslaggronden combineren met de zogeheten cumulatiegrond. In het huidige systeem moet de werkgever één ontslaggrond volledig onder-bouwen. Met de cumulatiegrond mogen meerdere ontslaggronden gecombineerd worden. Twee redenen die afzonderlijk niet voldoende zouden zijn voor ontslag, kunnen in combinatie dus wel voldoende redenen bieden.²³⁶ Ontslaggronden, bedrijfseconomische redenen en langdurige arbeids-ongeschiktheid kunnen niet cumuleren.²³⁷ De rechter kan, bij toepassing van de cumulatiegrond, boven op de transitievergoeding een extra vergoeding toekennen aan de werknemer, ter hoogte van maximaal een halve transitievergoeding.

In het huidige systeem geven werkgevers vaak de voorkeur aan flexwerkers, omdat ze dan niet te maken hebben met ingewikkelde en kostbare ontslagprocedures.²³⁸ De cumulatiegrond zorgt echter voor een iets eenvoudiger ontslag van vaste krachten. Het kabinet hoopt dat werkgevers hierdoor eerder vaste contracten aanbieden.²³⁹

231 Achmea (2019). Nieuwsbrief Juridische Zaken Arbeidsrecht / Expertiseteam Arbeidsvoorwaarden. *Achmea*
232 Ondernemen met personeel. (2018, 11 juni). Wet arbeidsmarkt in balans (WAB), zo zit het. *Ondernemen met personeel*.
233 Achmea (2019). Nieuwsbrief Juridische Zaken Arbeidsrecht / Expertiseteam Arbeidsvoorwaarden. *Achmea*.
234 Ondernemen met personeel. (2018, 11 juni). Wet arbeidsmarkt in balans (WAB), zo zit het. *Ondernemen met personeel*.
235 ABU (2019, 16 mei). Transitievergoeding in de WAB. *ABU*.
236 Ondernemen met personeel (2018, 11 juni). Wet arbeidsmarkt in balans (WAB), zo zit het. *Ondernemen met personeel*.
237 Ouwerling, R. (2019, 12 april). De cumulatiegrond (de zogenaamde i-grond). *Pellicaan Advocaten & Adviseurs*.
238 Ondernemen met personeel (2018, 11 juni). Wet arbeidsmarkt in balans (WAB), zo zit het. *Ondernemen met personeel*.
239 NOS (2019, 30 januari). Vijf maanden proeftijd van de baan. *NOS*.

Ketenregeling

Tijdelijke contracten kunnen elkaar met invoering van de WAB tot drie jaar opvolgen. In het huidige systeem kan dit tot twee jaar. De zogeheten ketenregeling wordt dus verruimd.²⁴⁰

Oproepkrachten

Voor het in dienst nemen van oproepkrachten verandert er een aantal zaken met betrekking tot het oproepen, de urengarantie en opzegging door de oproepkracht. Een oproepkracht met een 0 urencontract, een min-maxcontract of een uitzendcontract waarin loondoorbetaling is uitgesloten²⁴¹, is alleen verplicht te komen werken als de werkgever hem of haar minimaal vier dagen van tevoren heeft opgeroepen.²⁴² Dit moet elektronisch of schriftelijk gebeuren.²⁴³ Annuleert de werkgever de oproep minder dan vier dagen van tevoren, dan moet hij toch loon over het aantal opgeroepen uren uitbetalen.²⁴⁴ In de cao kan een kortere oproeptermijn worden vastgelegd, die minimaal 24 uur moet zijn.²⁴⁵

Vanaf 1 januari 2020 moeten werkgevers oproepkrachten na een jaar werken een vaste urenga-rantie aanbieden op basis van het gemiddeld aantal gewerkte uren. Als de werkgever dit nalaat, kan de oproepkracht aanspraak maken op betaling van het loon over het gemiddelde aantal uren, ook al werkt hij deze uren niet.²⁴⁶ Ook aan de kant van de werknemer verandert er met de invoe-ring van de WAB iets: een oproepkracht krijgt het recht om de arbeidsovereenkomst op te zeggen in dezelfde termijn als zijn of haar oproeptermijn. In principe is dit dus vier dagen, tenzij anders vastgesteld in de cao. De werknemer krijgt hiermee de mogelijkheid om snel ergens anders aan het werk te kunnen.²⁴⁷

WW-premie

Werkgevers betalen onder de WAB 5% meer WW-premie bij het in dienst nemen van flexwerkers en 5% minder bij het aannemen van vaste medewerkers.²⁴⁸ Het aangaan van flexibele arbeids-relaties wordt daarmee duurder dan het aannemen van vaste medewerkers, dat juist goedkoper wordt.²⁴⁹

Payrollers

Payrollers krijgen bijna dezelfde status als vaste werknemers. Dit geldt zowel voor primaire als secundaire arbeidsvoorwaarden, maar niet voor pensioen. Werkgevers gaan dus meer betalen voor de arbeid van payrollers, wat hen minder aantrekkelijk maakt.²⁵⁰ Payrollmedewerkers krijgen recht op een ‘adequaat pensioen’. Het is echter nog niet bekend wat dit precies inhoudt. De pensioenregels gaan een jaar later in dan de WAB: op 1 januari 2021.²⁵¹

240 Ondernemen met personeel (2018, 11 juni). Wet arbeidsmarkt in balans (WAB), zo zit het. *Ondernemen met personeel*.
241 Achmea (2019). Nieuwsbrief Juridische Zaken Arbeidsrecht / Expertiseteam Arbeidsvoorwaarden. *Achmea*.
242 Ondernemen met personeel (2018, 11 juni). Wet arbeidsmarkt in balans (WAB), zo zit het. *Ondernemen met personeel*.
243 Hof, J. van den (2019, 13 mei). Nadere memorie van antwoord WAB: oproepkrachten. *Dirkzwager*.
244 Ondernemen met personeel (2018, 11 juni). Wet arbeidsmarkt in balans (WAB), zo zit het. *Ondernemen met personeel*.
245 Achmea (2019). Nieuwsbrief Juridische Zaken Arbeidsrecht / Expertiseteam Arbeidsvoorwaarden. *Achmea*.
246 Ondernemen met personeel (2018, 11 juni). Wet arbeidsmarkt in balans (WAB), zo zit het. *Ondernemen met personeel*.
247 Kramer, K. de (2019, 17 april). Wat gaat u met uw oproepkrachten doen in 2020? *FSV*.
248 Ondernemen met personeel. (2018, 11 juni). Wet arbeidsmarkt in balans (WAB), zo zit het. *Ondernemen met personeel*.
249 Salarisnet (2019, 7 juni). De WAB uitgelegd: WW-premie naar type contract. *Salarisnet*.
250 Ondernemen met personeel (2018, 11 juni). Wet arbeidsmarkt in balans (WAB), zo zit het. *Ondernemen met personeel*.
251 ABU (2019, 3 juni). Payrolling volgens de WAB. *ABU*.



“Omdat de waarde van werk verandert, moet je werk gaan organiseren rondom de professional”
In gesprek met Jolanda Sappelli en Marloes Muus (a.s.r.)

Interview met Jolanda Sappelli, directeur Human Resources en Marloes Muus, adviseur arbeidsvoorwaarden en beleidsontwikkeling

Het hoofdkantoor van a.s.r. ademt toekomstbestendigheid. In het gebruik van materialen, maar ook zeker in de manier waarop het bijdraagt aan het 'nieuwe werken': er is alle ruimte om tijds- en plaatsonafhankelijk en flexibel te werken. Daarover praten we met Jolanda Sappelli, directeur HR en Marloes Muus, adviseur arbeidsvoorwaarden bij a.s.r. Jolanda Sappelli: "De hybride professional is in opkomst. Tegelijkertijd zien we dat medewerkers in verschillende fasen van hun leven verschillende eisen stellen aan de arbeidsrelatie. Daarom vinden we het bij a.s.r. belangrijk dat we werk gaan organiseren rondom de professional en niet andersom, zoals nu het geval is."



"Bij een verhoging van de beloning op basis van onze cao maken we geen verschil tussen vaste medewerkers en flexkrachten"

De waarde van werk

We werken al lang niet meer om alleen in ons inkomen te voorzien, merken ze ook bij a.s.r. Als er gevraagd wordt hoe de waarde van werk binnen a.s.r. verandert, antwoordt Jolanda Sappelli: "Waar werk vroeger puur noodzakelijk was, wordt de nadruk nu steeds meer op de maatschappelijke waarde van werk gelegd. Niet het hoogste salaris, maar persoonlijke ontwikkeling, inhoud van het werk en de maatschappelijke bijdrage staan voorop. Hierdoor verandert ook de manier waarop werk wordt georganiseerd binnen a.s.r." Ze legt uit: "We streven ernaar dat medewerkers het beste uit zichzelf kunnen halen en lang een goede bijdrage aan de arbeidsmarkt kunnen leveren. Daarom staan in onze cao een volwassen arbeidsrelatie, eigen regie, vertrouwen, keuzevrijheid en het vergroten van de arbeidsmarktwaarde van medewerkers centraal."

Persoonlijke ontwikkeling

Maar hoe speelt a.s.r. dan in op de veranderen de rol van arbeid in de levens van medewerkers? Sappelli vertelt dat a.s.r. veel investeert in persoonlijke ontwikkeling en wendbaarheid: "Als gevolg van de technologische vooruitgang en andere ontwikkelingen in ons marktsegment verandert de inhoud van werk. Dit kan leiden tot reorganisaties, waarbij mensen het werk dat ze deden, niet meer kunnen blijven doen. Omdat wij het heel belangrijk vinden dat mensen vervolgens weer goed landen, beginnen we bij a.s.r. in een heel vroeg stadium met werken aan duurzame inzetbaarheid. Als jij bijvoorbeeld weet dat je over twee jaar boventallig wordt, kun je nu proactief een opleidingstraject in. Overigens stimuleren we al onze medewerkers om voortdurend na te denken over, en te blijven werken aan hun arbeidsmarktwaarde. We hebben daarvoor een heel ruim opleidingsaanbod en eigen loopbaancoaches. De rol van a.s.r. als werkgever is daarbij faciliterend, want de medewerker houdt zelf regie over zijn loopbaan."

Verschillende arbeidsvormen

Volgens Jolanda Sappelli kunnen verschillende arbeidsvormen, zoals een eigen onderneming naast werk in loondienst of multi-werkgever-schap, medewerkers ook helpen om in beweging te komen. Het kan de transitie naar een andere baan of functie aantrekkelijker maken. Marloes Muus vult aan: "De stap is vaak te groot om dat in een keer te doen. Dus door een nieuwe arbeidsvorm help je medewerkers om hun droom of ambitie na te jagen." Sappelli

haakt daarop in met een mooi voorbeeld: "Als iemand bijvoorbeeld droomt om hovenier te worden en hij heeft te maken met een IT-systeem dat langzaam wordt uitgefaseerd, krijgt de medewerker bij a.s.r. de tijd en ruimte om een hoveniersopleiding doen. Omdat de medewerker toevallig ook heeft gehoord dat hij een baangarantie heeft tegen de tijd dat hij die opleiding heeft afgerond, is deze persoon heel gemotiveerd om zijn werk binnen a.s.r. goed te blijven doen. Win-win!" Om dit te bereiken, is het heel belangrijk dat we anders over werk gaan denken, vinden de dames. Sappelli: "Werk gaat zich om mensen organiseren. Daarom is er een groeiende behoefte aan verschillende arbeidsvormen, waar wij voor openstaan."

De organisatie van arbeid

Hoe organiseer je dan al die verschillende arbeidsvormen? Wat bepaalt je keuzes als het om de organisatie van arbeid gaat? Allereerst is de capaciteitsvraag relevant. Muus: "Bij de keuze van arbeid ga je weer terug naar 'wat is er nodig?', de capaciteitsbehoefte. Daarbij zijn bij a.s.r. de arbeidsrelaties waarmee dit moet gebeuren niet het belangrijkste. Sappelli: "Je kijkt niet alleen naar de vraag nu, maar ook naar de vraag in de toekomst. En niet alleen naar arbeidsrelaties, maar ook naar competenties om aan die toekomstige vraag naar arbeid te voldoen. Daarnaast kijken we natuurlijk naar welke werkvormen dan handig zijn, welke medewerkers daarbij passen. En of dat dan intern, extern, uitzendkracht of participatiemedewerker is, is dan eigenlijk minder relevant."

Daarnaast heb je als bedrijf ook gewoon een groep flexibele werknemers nodig, vinden de dames. Muus: "In het zorgseizoen willen wij de klant te allen tijde te woord kunnen staan. Er zijn piekmomenten waar we op moeten inspelen. Om optimale dienstverlening te voeren, zal je altijd flexibel willen werken. En bepaalde kennis huur je in, die heb je niet altijd nodig", vertelt Muus. "Bijvoorbeeld bij ICT: iemand is wellicht bij ons bekend om zijn specifieke kennis, maar wordt maar vier keer per jaar echt ingehuurd bij bepaalde knelpunten, wanneer zijn expertise echt nodig is. De rest van de tijd zit hij bij andere bedrijven."

Wie de keuze voor die arbeid nu precies bepaalt, verschilt. Sappelli: "Als hr kunnen wij de business advies geven wat nu voor hen de beste oplossing is. Het is vooral belangrijk om de behoefte of vraag helder te hebben. Vervolgens bouw je daar een goede strategie omheen

en ga je daarmee naar je verschillende kanalen (bijvoorbeeld externe leveranciers) om personeel te werven."

Dezelfde behandeling

Flexibele arbeid hoort erbij, dat is onderdeel van de bedrijfsvoering en daarom vindt a.s.r. het dan ook niet meer dan normaal dat externe medewerkers dezelfde behandeling krijgen als vaste. Muus: "We hanteren wel andere contractvormen, maar er zit nul verschil in de omgang met medewerkers. Bij capaciteitsproblemen zijn we hartstikke blij met welke invulling of vorm van werk dan ook. Dus als er capaciteitsvraag is om een deel continu en een deel flex in te vullen, waarom zouden we dan anders met een flexwerknemer omgaan? Daarmee voldoe je juist aan vraag en aanbod."

Parkeerplek

Als de vraag nogmaals gesteld wordt of er dan echt helemaal geen verschil is tussen vast en flex, komt er toch nog een puntje naar boven. Sappelli: "Ik kan denk ik maar één minpuntje vinden waarop we onze externen iets anders behandelen, dat is parkeren bij ons gebouw. Dat lijkt wel heel flauw, maar dat komt door ruimtegebrek. Overigens wordt dat nu herijkt. Omdat we nu ook een duurzaam mobiliteitsbeleid voeren en onze medewerkers proberen te stimuleren om uit de auto met fossiele brandstof te stappen en te kiezen voor andere, duurzamere manieren van vervoer." Belangrijker vindt Sappelli dat de gelijke behandeling van flexwerkers ook terug te zien is in de beloning: "Wij hebben de directe koppeling tussen beoordelen en belonen losgelaten. Op basis van onze cao gaat de beloning van iedereen jaarlijks omhoog als er ruimte is in de schaal. Daarbij maken we geen verschil tussen de vaste medewerkers en de flexkrachten."

Een kwestie van goed werkgeverschap?

Het lijkt a.s.r. goed af te gaan om de kloof tussen vast en flex te verkleinen. Naar eigen zeggen zit dat ook in de cultuur. Sappelli: "Niet voor niets staat in de uitgangspunten van onze cao dat de inhoud van toepassing is op alle typen werkenden binnen a.s.r. En bij ons leggen zowel vaste als flexmedewerkers de eed of belofte af, waarmee we ons committeren aan de a.s.r.-gedragscode."

In deze bijlage worden de verschillende arbeidsrelaties die voorkomen binnen de financiële sector op een rijtje gezet. Daarbij inventariseren we ook welke afspraken zijn gemaakt over rechten per type arbeidsrelatie. Belangrijk is dat is uitgegaan van de huidige situatie, dus van vóór de invoering van de WAB en andere veranderingen in de wet- en regelgeving. Wat die voor gevolgen hebben, staat in de gedeelten Actualiteit en Impactanalyse WAB.

De financiële sector heeft de minste flexibele arbeidsrelaties (11%) van alle sectoren (gemiddeld 22%). Uitzendkrachten (29%) en tijdelijke contracten met uitzicht op vast (26%) komen het vaakst voor. Met 17% is het aandeel zelfstandigen vergelijkbaar met het landelijk gemiddelde.²⁵²

Rechtstreeks

Onder Rechtstreeks vallen het vaste en het tijdelijke contract.

Vast contract

Bij een vast contract neemt de werkgever de werknemer voor onbepaalde tijd aan. Een werkgever kan het contract alleen beëindigen als daarvoor een geldige ontslaggrond aanwezig is en hij toestemming heeft van het UWV of de kantonrechter. In de praktijk zie je dat partijen meestal in onderling overleg tot een beëindiging komen en een vaststellingsovereenkomst ondertekenen. Als de werkgever het contract wil beëindigen, betaalt deze de werknemer een zogenaamde transitievergoeding. De werknemer kan deze vergoeding inzetten om gemakkelijker door te stromen naar een nieuwe baan, bijvoorbeeld door het geld te investeren in een opleiding.²⁵³

Medewerkers met een vast contract hebben gemiddeld de meeste zekerheid, mede omdat zij een contract voor onbepaalde tijd hebben, minder gemakkelijk ontslagen kunnen worden en een transitievergoeding ontvangen. Werknemers die in dienst zijn bij een verzekeraar vallen altijd onder een cao, andere niet. De cao's kunnen bovendien verschillen in loonprofielen en -schalen, secundaire arbeidsvoorwaarden en premies voor pensioen en werknemersverzekeringen. De verschillende cao's worden behandeld in Bijlage 1.

Tijdelijk contract/bepaalde tijd

Arbeidsovereenkomsten beginnen vaak met een contract voor bepaalde tijd, meestal een halfjaar of een jaar. Na deze periode is de werkgever niet verplicht om het contract te verlengen. In Nederland zijn maximaal drie contracten voor bepaalde tijd toegestaan, met een totale maximale duur van 24 maanden. Daarna kan een werkgever de werknemer een vast contract aanbieden of de samenwerking stoppen. Dit moet de werkgever dan wel een maand van tevoren bij de tijdelijke medewerker aangeven, anders is deze een aanzegvergoeding verschuldigd. Met de invoering van de WAB wordt de maximale duur 36 maanden.²⁵⁴

Tijdelijke krachten hebben dezelfde rechten en plichten als werknemers met een contract voor onbepaalde tijd in een gelijkwaardige functie.

252 UWV (2018). Financiële dienstverlening. Factsheet arbeidsmarkt. *UWV*.
 253 Rijksoverheid (z.d.). Arbeidsovereenkomst en cao. *Rijksoverheid*.
 254 Monsterboard (z.d.). Soorten arbeidsverbanden. *Monsterboard*.

Oproepcontract

Medewerkers kunnen ook op basis van een oproepcontract bij een werkgever werkzaam zijn. Een oproepcontract kan zowel een vast als een tijdelijk contract zijn. Er zijn drie verschillende oproepcontracten:²⁵⁵

- **Oproepcontract met voorovereenkomst**

De werknemer is niet verplicht om te werken als de werkgever dit vraagt. Wil de werknemer wél werken, dan wordt een contract afgesloten voor de benodigde periode. Na meer dan drie tijdelijke contracten ontstaat recht op een vast contract. De werkgever kan deze regeling alleen ontwijken door iemand minimaal zes maanden niet op te roepen.

- **0 urencontract**

Een 0 urencontract heeft geen minimum aantal uren; de werknemer wordt alleen opgeroepen tijdens piekmomenten. Bij een oproep is de werknemer verplicht om aan het werk te gaan. Ook de werkgever heeft een verplichting: deze moet de werknemer oproepen als er voldoende passend werk is.

- **Min-maxcontract**

Het minimum en maximaal aantal uren dat een werknemer aan de slag gaat, staat vast. Als de werkgever oproept om meer dan het maximum aantal uren te werken, is de werknemer daartoe niet verplicht, maar het is wel toegestaan. Als de werkgever voor minder dan het minimum aantal uren oproept, moet toch dat minimum worden uitbetaald. Dit zijn zogenaamde garantie-uren.

Ziekte bij rechtstreeks dienstverband

Voor werknemers met een vast dienstverband gelden loondoorbetalings- en re-integratieverplichtingen. De wet schrijft voor dat werkgevers vanaf de eerste ziekmelding gedurende twee jaar minimaal 70% van het loon moeten doorbetalen. Ook bij een tijdelijk dienstverband hebben werknemers twee jaar recht op loondoorbetaling. Het verschil is dat de verantwoordelijkheid van de werkgever bij een tijdelijk dienstverband stopt zodra het contract eindigt. Het UWV neemt de verantwoordelijkheid over, de werknemer valt vanaf dat moment onder de Ziektewet. De werkgever betaalt vanaf dat moment een extra premie aan het UWV, maar deze is lager dan de loondoorbetalingsverplichting.

In het algemeen gelden voor oproepkrachten dezelfde regels als bij werknemers met een vast of tijdelijk arbeidscontract. Uitzondering is het min-maxcontract. Daarbij betaalt de werkgever 70% van het loon door over de garantie-uren en volgens het minimumloon.

Voor doorbetaling bij ziekte na een oproepperiode gelden voor de verschillende contracten verschillende regelingen. Twee voorbeelden: als een werknemer met een oproepcontract met voorovereenkomst bijvoorbeeld nog ziek is na afloop van de oproepperiode, heeft de werknemer geen recht op doorbetaling. Dit omdat ook het arbeidscontract is afgelopen na de oproepperiode. De werknemer kan wel een ziekteuitkering aanvragen bij het UWV. Ook wanneer een werknemer met een 0 urencontract ziek is na afloop van de oproepperiode, stopt de doorbetaling door de werkgever. Soms is dit anders en moet de werkgever wel loon betalen over het gemiddelde loon over de drie maanden daarvoor. De werknemer heeft geen recht op een ziekteuitkering, omdat het UWV dit nog beschouwt als de verantwoordelijkheid van de werkgever. Pas nadat het arbeidscontract eindigt, kan een werknemer een uitkering aanvragen.

255 Werkwacht.nl (z.d.). Oproepcontract: Welke 3 soorten oproepcontracten zijn er? *Werkwacht.nl*.

Pensioen

Werkgevers zijn verplicht om pensioen op te bouwen voor hun vaste werknemers als het bedrijf een cao heeft waarin dit is opgenomen en als het valt onder een sector met een collectief bedrijfstakpensioenfonds. Dit laatste geldt voor zo'n 75% van de Nederlandse werknemers. Buiten de verplichtingen om, mag de werkgever er alsnog voor kiezen om pensioen op te bouwen voor zijn andere werknemers.²⁵⁶ De regelingen voor vaste werknemers gelden ook voor medewerkers met een tijdelijk contract²⁵⁷ en voor oproepkrachten, tenzij dit uitzendkrachten/gedetacheerden zijn met een oproepcontract.²⁵⁸

Scholing

In 2016 volgde 55% van de vaste krachten een werkgerelateerde cursus. Deze scholing werd voor vaste medewerkers vaker (deels) betaald door de werkgever dan voor flexwerkers.²⁵⁹ Werknemers met een tijdelijk contract hebben 40% minder kans om een cursus of opleiding te volgen dan vaste werknemers.²⁶⁰ Ze zijn echter vaak gemotiveerder om een cursus te doen dan vaste krachten. Tijdelijke werknemers betalen een opleiding dan ook vaker zelf, en volgen eerder een cursus in hun eigen tijd dan vaste werknemers. In sectoren met veel tijdelijke contracten zijn bedrijven wel eerder geneigd om te investeren in hun tijdelijke medewerkers.²⁶¹ Zij bieden overigens vooral scholing aan die binnen de eigen organisatie nuttig is, mogelijk uit angst dat werknemers anders aantrekkelijker worden voor andere werkgevers en opstappen.²⁶²

Omdat oproepkrachten onder de cao van een bedrijf vallen, hebben zij in principe recht op in de cao omschreven scholing. Toch hebben oproepkrachten, net als medewerkers met een tijdelijk contract, minder kans om een opleiding of cursus te volgen die (deels) betaald wordt door de werkgever.²⁶³

Vakantie-uren

Vaste en tijdelijke werknemers bouwen wettelijk per jaar vier keer het aantal uren dat zij gemiddeld per week werken op aan vakantie-uren.^{264, 265} In de cao kan worden vastgelegd dat vaste werknemers extra vakantiedagen opbouwen. Ook oproepkrachten bouwen vakantie-uren op.

Loondoorbetaling bij geen werk

Werkgevers zijn verplicht het loon van vaste en tijdelijke medewerkers door te betalen als er onvoldoende werk is, en de oorzaak het risico van de werkgever is.²⁶⁶

Werkgevers moeten oproepkrachten niet alleen doorbetalen als zij niet worden opgeroepen, terwijl er wel werk is, maar ook als ze worden opgeroepen, maar niet aan het werk kunnen. Een oproepovereenkomst kan, als er een vast arbeidspatroon ontstaat, overgaan in een overeenkomst met vaste arbeidsduur als de arbeidsduur gelijk is aan de gemiddelde arbeidsduur van de laatste drie maanden. Dit wordt rechtsvermoeden van de arbeidsduur of de arbeidsomvang genoemd.²⁶⁷ Bij een min-maxcontract moet de werkgever de garantie-uren doorbetalen. De werkgever kan in het arbeidscontract vastleggen dat loondoorbetalingsverplichting wordt uitgesloten. Dit is alleen mogelijk voor de eerste zes maanden van het contract. Bij uitsluiten van loondoorbetaling moet de werkgever oproepkrachten alsnog minimaal drie uur loon uitbetalen voor iedere oproep.²⁶⁸

256 Sparen.nl (2018, 12 maart). Pensioenregeling verplicht? *Sparen.nl*.
257 FNV (z.d.). Uitsluiting pensioenregeling: mag mijn werkgever mij uitsluiten? *FNV*.
258 Ondernemersplein (z.d.). Oproepkracht aannemen met nulurencontract. *KvK*.
259 CBS (z.d.) Krijgen flexwerkers scholing? *CBS*.
260 Pelgrim, C. (2018, 24 juli). Het meest gemotiveerd, maar geen cursus voor tijdelijk personeel. *NRC*.
261 RTLZ (2018, 24 juli). Flexwerkers blijven achter in scholing, werkgevers investeren niet. *RTL Nieuws*.
262 Flexmarkt (2018, 24 juli). Werkgevers hebben geen trek in scholing flexwerker. *Flexmarkt*.
263 RTLZ (2018, 24 juli). Flexwerkers blijven achter in scholing, werkgevers investeren niet. *RTL Nieuws*.
264 Rijksoverheid (z.d.). Op hoeveel vakantiedagen heb ik recht? *Rijksoverheid*.
265 Judex (z.d.). Op hoeveel vakantiedagen heb ik recht? *Judex*.
266 Ondernemersplein (z.d.). Loon doorbetalen bij geen werk. *KvK*.
267 Rijksoverheid (z.d.). Wanneer krijg ik recht op een vast aantal arbeidsuren per week? *Rijksoverheid*.
268 Ondernemersplein (z.d.). Loon doorbetalen bij geen werk. *KvK*.

Ontslagbescherming

Voor vaste arbeidscontracten geldt een ontslagbescherming die er voor andere arbeidsrelaties niet is. Zo mag een werkgever werknemers nu alleen nog ontslaan als hij daarvoor een goed onderbouwde reden heeft.²⁶⁹ Bovendien geldt er bij vaste contracten een verbod op ontslag tijdens ziekte of zwangerschap. Bij tijdelijke contracten gelden deze regels niet.²⁷⁰

Op dit moment heeft een werknemer in rechtstreeks dienstverband bij ontslag recht op een transitievergoeding, mits hij of zij langer dan twee jaar bij een bedrijf heeft gewerkt.²⁷¹ Door de invoering van de WAB wordt het ontslaan van vaste medewerkers iets eenvoudiger, omdat de cumulatiegrond het combineren van meerdere ontslaggronden mogelijk maakt. Voor oproepkrachten in vaste dienst (bij het uitzendbureau) geldt op dit moment dat werkgevers niet plotseling kunnen stoppen met het oproepen van een oproepkracht. Vaak gaat het om tijdelijke contracten die automatisch aflopen, waarbij er bij een afloop binnen twee jaar geen transitievergoeding verschuldigd is.^{272, 273} Dit verandert als gevolg van de WAB, dan bouwen medewerkers vanaf dag 1 een transitievergoeding op.

TBA

Onder TBA vallen uitzending, payrollling en detachering.

Uitzendcontract²⁷⁴

Op grond van artikel 8 van de Wet allocatie arbeidskrachten door intermediairs (Waadi)²⁷⁵ heeft een uitzendkracht dezelfde arbeidsvoorwaardelijke rechten als de andere werknemers met een gelijkwaardige functie binnen het bedrijf. Dit is het principe van de inlenersbeloning (ook wel ABU-beloning). De inlenersbeloning bevat vaak niet alle looncomponenten, zoals doorbetaling van vakantiedagen of pensioen.²⁷⁶

Het uitzendbureau is de werkgever en draagt zorg voor de uitbetaling van loon. Het contract eindigt zodra het bedrijf dat de uitzendkracht inhuurt dit wenselijk acht of zodra de uitzendkracht door ziekte uitvalt. Het uitzendbureau heeft dan nog wel een verplichting om te kijken of de uitzendkracht bij een andere opdrachtgever kan worden ingezet.

Uitzendbureaus zijn wettelijk verplicht om scholing aan te bieden. Zij hebben daarom een scholingspotje waar uitzendkrachten gebruik van kunnen maken. De meerderheid van de Nederlanders weet echter niet dat er budget is voor de scholing van uitzendkrachten.²⁷⁷

269 Echtelt, P. van & Voogd-Hamelink, M. de (2017, 24 oktober). Waarom flexwerkers? *Sociaal en Cultureel Planbureau*.
270 Euwals, R., e.a. (2016). Flexibiliteit op de arbeidsmarkt. *CPB Policy Brief*.
271 Ondernemen met Personeel (2018, 11 juni). Wet arbeidsmarkt in balans (WAB), zo zit het. *Ondernemen met Personeel*.
272 Euwals, R., e.a. (2016). Flexibiliteit op de arbeidsmarkt. *CPB Policy Brief. Policy Brief*.
273 Rijksoverheid (z.d.). Ontslagbescherming payrollmedewerkers. *Rijksoverheid*.
274 Swart Legal (z.d.). Uitzendcontract en detachingscontract. *Swart Legal*.
275 KvK (z.d.). In- of uitleen van arbeidskrachten. *KvK*.
276 Euwals, R., e.a. (2016). Flexibiliteit op de arbeidsmarkt. *CPB Policy Brief*.
277 Salarisnet (2019, 7 februari). Verplicht scholingsbudget uitzendbureaus onbekend. *Salarisnet*.

Uitzendcontracten kennen drie fasen:²⁷⁸

- 1 **Fase A: 78 weken**
In deze fase is een onbeperkt aantal uitzendovereenkomsten en opdrachtgevers toegestaan en geldt het uitzendbeding. Hierbij kan zowel de uitzendkracht als de opdrachtgever op elk moment de overeenkomst beëindigen. Het beding moet wel van tevoren schriftelijk zijn vastgelegd. Het aantal uren per contract speelt geen rol.
- 2 **Fase B: maximaal 4 jaar en 6 contracten**
Het uitzendbeding wordt bij elke inhuur vervangen door een tijdelijk contract. Het uitzendbureau bepaalt de duur. Wettelijk gezien mogen binnen 4 jaar maximaal 6 overeenkomsten worden gesloten. Tussen de contracten mag niet meer dan 13 weken zitten om ze te laten meetellen voor de duur van fase B. Dreigt een langere periode te ontstaan, dan is het uitzendbureau verplicht te zoeken naar passende arbeid. In fase B heten uitzendkrachten vaak gedetacheerden. Gedetacheerden kunnen direct starten in fase B.
- 3 **Fase C: Onbepaalde tijd**
Nu moet het aantal uren dat daadwerkelijk wordt gewerkt, gelijk zijn aan het aantal uren in het contract. Ook als er geen passend werk beschikbaar is, moet de uitzendkracht voor de vastgestelde arbeidsuren beschikbaar zijn. Het uitzendbureau betaalt (een deel van) het loon uit. Passend werk weigeren, betekent beëindiging van het contract. In fase C geldt een opzegtermijn van in principe één maand, vanuit zowel de uitzendkracht als het uitzendbureau. De laatste heeft toestemming nodig van UWV of de kantonrechter. Weinig uitzendkrachten en gedetacheerden stromen door naar deze fase.

Payrolling

Van payrolling bestaat geen wettelijke definitie. Als de WAB in werking treedt, ontstaat er een verschil met uitzending.²⁷⁹ Bij payrolling zorgt de inlener zelf voor de werving en selectie en gaat een tussenpersoon (payrollbedrijf) een arbeidsovereenkomst met de werknemer aan. De werkgever huurt de werknemer vervolgens in via het payrollbedrijf. Vaak is er sprake van een uitzendbeding (zie onder Uitzendcontract).

Payrollers vallen nu nog onder de cao van de ABU of eigen cao's van de uitlenende bureaus. Secundaire arbeidsvoorwaarden zijn daardoor soms anders dan die van werknemers in loondienst. Loon wordt ook voor payrollkrachten inlenersbeloning genoemd. Vaak geldt die al vanaf het begin. Ook overwerktoeslagen, adv-dagen en reiskosten worden na de invoering van de WAB gelijkgetrokken.²⁸⁰ Met de invoering van de WAB valt de payrollmedewerker direct onder de cao van de inlener en heeft hij precies dezelfde rechtspositie en arbeidsvoorwaarden als werknemers in loondienst. Dit betekent dat ook voor payrollers de wettelijke ketenregeling geldt: maximaal drie tijdelijke contracten in drie jaar. De bij het uitzenden vastgestelde fasen A en B vallen weg bij payrolling, net als het uitzendbeding en de (langere) uitsluiting van de loondoorbetalingsplicht.²⁸¹ Werkgevers zijn bij payrolling niet verplicht tot loondoorbetaling bij geen werk.²⁸²

278 ABU (2019). Cao voor uitzendkrachten. September 2019. *ABU*.
279 ABU (z.d.). Payrolling. *ABU*.
280 Inlenersbeloning.nl (2019). Inlenersbeloning. *Inlenersbeloning.nl*.
281 ABU (2016). Payrolling volgens de WAB. *ABU*.
282 Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (z.d.). Loon doorbetalen bij geen werk. *KvK*.

Detachering

Detachering is het ter beschikking stellen van arbeid door een bureau, dat met de gedetacheerde een arbeidsovereenkomst aangaat voor (langere) bepaalde of onbepaalde tijd.²⁸³ Een voorbeeld is een interim-manager die bij een bedrijf een verandertraject gaat begeleiden of een IT-specialist die een nieuw netwerk ontwikkelt voor een bedrijf. Als het inlenende bedrijf de opdracht beëindigt, betekent dat niet dat het detacheringsbureau het contract met de werknemer mag beëindigen.^{284, 285}

Bij detachering is het detacheringsbureau de werkgever, met alle verplichtingen die daarbij horen. Het bureau betaalt uit, ook tijdens ziekte en wanneer er geen werk is. Het detacheringsbureau is ook de partij die zoekt naar passend werk en die voortgangs- en ontwikkelgesprekken houdt.²⁸⁶

Detachering wordt vooral in de sectoren industrie, zakelijke dienstverlening, bouw/infra en overheid ingezet als flexibele oplossing bij veranderingen in de situatie binnen een bedrijf, zoals een langdurige grotere vraag of langdurig zieke werknemer(s) ('piek en ziek').²⁸⁷ De contractvorm lijkt op die van uitzending, maar in de praktijk er zijn wel degelijk verschillen.

Gedetacheerde werknemers zijn vaker hoogopgeleid en worden vaker door werkgevers ingehuurd vanwege hun specialistische of kennis of ervaring.²⁸⁸ De inhuurperiode bij detachering is vaak langer dan bij uitzending. Vergeleken met uitzendkrachten is bij gedetacheerden de component opleiding ook veel meer aanwezig. Van hen mag de inhuurder verwachten dat hij studeert om zijn kennis op peil te houden en benodigde certificaten behaalt. Dat brengt als nadeel hogere kosten met zich mee. De kosten voor een werkgever bestaan niet alleen uit een uurtarief, maar ook uit een opslag. Hierin is onder andere scholing opgenomen.²⁸⁹

Scholing bij TBA

Payrollmedewerkers hebben ook recht op scholing. Payrollbedrijven zijn verplicht om 1,02% van het brutoloon per jaar te besteden aan opleidingen en cursussen. Zij mogen dit zelf organiseren, of het opleidingsfonds voor de flexbranche STOOOF (Stichting Opleiding & Ontwikkeling Flexbranche) de scholing laten regelen.²⁹⁰

Vakantie-uren

Payrollers²⁹¹ en gedetacheerden bouwen op dezelfde manier vakantiedagen op via het detacheringsbureau als werknemers met een rechtstreeks dienstverband.²⁹² Uitzendkrachten bouwen hun vakantiedagen op vrijwel dezelfde manier op.²⁹³ Net als bij doorbetaling bij ziekte wordt ook bij de opbouw van vakantiedagen het driefasensysteem toegepast. In fase A (ABU) of fase 1 en 2 (NBBU) worden vakantiedagen alleen opgebouwd over gewerkte uren. In fase B en C (ABU) of fase 3 en 4 (NBBU) tellen ook de uren mee die niet gewerkt zijn, bijvoorbeeld als er geen werk beschikbaar was.²⁹⁴

283 ABN Amro, ABU, PwC (2018). De detacheringsbranche in beeld. *PwC*.
284 Swart Legal (z.d.). Uitzendcontract en detachingscontract. *Swart Legal*.
285 ABN Amro, ABU, PwC (2018). De detachingsbranche in beeld. *PwC*.
286 Jobfinity (z.d.). De meest gestelde vragen over detachering, met antwoorden. *Jobfinity*.
287 ABN Amro, ABU, PwC (2018). De detachingsbranche in beeld. *PwC*.
288 Flexcraft Techniek (2018, 5 november). Gedetacheerden zeer belangrijk voor arbeidsmarkt. *Flexcraft*.
289 Ondernemen met Personeel (2015, 17 augustus). Hoe werkt detachering van personeel? *Ondernemen met Personeel*.
290 Repay (z.d.). De 8 belangrijkste vragen over payroll. *Repay*.
291 Watispayroll (z.d.). Wat zijn wettelijke vakantiedagen en hoeveel hebben mijn payrollwerknemers er? *Watispayroll*.
292 Arbeidsrechter (z.d.). Zelfstandige, thuiswerkers, seizoenarbeiders, detachering en contracting. *Arbeidsrechter*.
293 Uitzendbureau.nl (z.d.). Vakantiedagen en vakantiebijslag. *Uitzendbureau.nl*.
294 Loonwijzer (z.d.). Uitzendwerk. *Loonwijzer*.

Ziekte bij TBA

Bij uitzendkrachten en payrollers hebben werkgevers wettelijk geen verplichtingen omtrent re-integratie en loondoorbetaling bij ziekte.²⁹⁵ In de ABU- en NBBU-cao's zijn wel afspraken gemaakt over doorbetaling bij ziekte volgens het driefasensysteem. In fase 1 en 2 (NBBU) en fase A (ABU) kan ziekmelding onder het uitzendbeding automatisch het einde van de overeenkomst betekenen. Omdat de werkgever het loon niet doorbetaalt, valt de werknemer onder de algemene Ziektewet bij het UWV. Hij heeft dan recht op 70% ziektebewetuitkering. De uitzendonderneming kan dit de eerste 52 weken aanvullen met 20%. In totaal kunnen loondoorbetaling en Ziektewet 104 weken duren.

In fase 3/B (NBBU/ABU) heeft de uitzendkracht recht op doorbetaling: de uitzendondernemer moet 90% van het loon doorbetalen. Vanaf deze fase worden uitzendkrachten dikwijls gezien als gelijk aan gedetacheerden. De regelingen zijn dan ook voor beide groepen gelijk. Een gedetacheerde heeft recht op loondoorbetaling via het detacheringsbureau.²⁹⁶

In fase 4/C (NBBU/ABU) moet de werkgever maximaal 104 weken doorbetalen: in het eerste jaar is dit 90%, in het tweede jaar 70%.²⁹⁷

Wat ziekte betreft moeten payrollbedrijven zich op dit moment houden aan de uitzend-cao. Het verschil tussen uitzendkrachten, detachering en payroll is het aantal werkdagen (loonvrije dagen vanaf ziekmelding). In principe start doorbetaling direct, maar afhankelijk van wat er is vastgelegd in de cao, kunnen er maximaal twee werkdagen zijn.^{298, 299} Met de invoering van de WAB kunnen payrollbedrijven geen beroep meer doen op het uitzendbeding en de uitsluiting van loondoorbetalingsplicht bij ziekte.³⁰⁰

B2B

Onder B2B vallen zzp, contracting/(out)sourcing en platformarbeid.

Zzp/freelance

Zzp en freelance zijn termen die vaak door elkaar gebruikt worden. Het zijn beide geen rechtsvormen, maar algemeen gebruikte en geaccepteerde termen voor personen die zelfstandig (en zonder personeel) opdrachten uitvoeren, ondernemer zijn en dus niet in loondienst werken. De term zzp'er wordt vaker gebruikt dan freelancer, al is dat afhankelijk van de branche waarin wordt gewerkt. In de zakelijke dienstverlening wordt zzp'er het meest gebruikt.³⁰¹

Zzp'ers werken doorgaans met een overeenkomst van opdracht.³⁰² Een dienstverband is niet aan de orde, maar er worden wel afspraken gemaakt over de werkzaamheden. De overeenkomst is bindend en bevat afspraken over onder andere het tarief, de betaaltermijn, aansprakelijkheid en verzekering en de zelfstandigheid van de opdrachtnemer. In de overeenkomst staan niet alleen speciale wettelijke regelingen, maar ook algemene voorwaarden vanuit de opdrachtgever, zoals een geheimhoudingsplicht of een concurrentiebeding. Soms wordt afgesproken dat de overeenkomst afloopt zodra de opdracht is afgerond en soms wordt een opzegtermijn afgesproken.

De opdrachtgever hoeft voor een zzp'er geen loonheffing of premies voor werknemersverzekeringen te betalen. Zaken als pensioen, arbeidsongeschiktheidsverzekering, ziektekostenverzekering, doorbetaling bij ziekte et cetera zijn de verantwoordelijkheid van de zzp'er zelf.

295 Euwals, R., e.a. (2016). Flexibiliteit op de arbeidsmarkt. *CPB Policy Brief*.

296 Ondernemen met Personeel (2015, 17 augustus). Hoe werkt detachering van personeel? *Ondernemen met Personeel*.

297 HR-kiosk (2019, 2 september). Rechtspositie. *HR-Kiosk*.

298 FNV (z.d.). Wachtdagen bij ziekte: inhouden loon eerste ziekte dagen. *Werkwacht*.

299 Watispayroll.nl (z.d.). Hoeveel wachtdagen bij ziekte hebben mijn medewerkers bij payroll? *Watispayroll*.

300 Geest, B. van der (2019, 12 juli). De gevolgen van de WAB voor payroll. *HeadFirst*.

301 Ikwordzzper.nl (z.d.). Wat is het verschil tussen een zzp'er en een freelancer? *Ikwordzzper.nl*.

302 ZZZ Servicedesk (2019, 13 mei). Wat is een overeenkomst van opdracht? *ZZZ Servicedesk*.

Voor beide partijen is zekerheid over de status van de zelfstandige essentieel: is het een echte zelfstandige of feitelijk een werknemer? Zekerheid voorkomt (verdenking van) schijnconstructies en boetes vanwege het niet afdragen van premies. Er is op verschillende manieren geprobeerd om die zelfstandigheid vast te leggen. Op dit moment wordt daarvoor de Wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties) gehanteerd. Handhaving blijkt niet eenvoudig. De belastingdienst heeft die dan ook uitgesteld tot 2021, tenzij sprake is van kwaadwillendheid.³⁰³

De grootste veranderingen voor zzp'ers door de invoering van de WAB staan beschreven in paragraaf 4.1.1 en in bijlage 3.

Contracting/outsourcing/sourcing

Contracting lijkt op uitzendwerk, alleen is er bij contracting een 'contractor' die leiding en toezicht heeft, en zowel de inzet van werknemers als leidinggevenden regelt. Bij deze constructie is sprake van aanneming van werk, waardoor werknemers niet onder de (uitzend-)cao vallen. Er zijn wel voorbeelden van vakbonden die afspraken hebben gemaakt. Het CNV heeft bijvoorbeeld contracting-cao's afgesloten in twee specifieke gevallen waarbij, volgens hen, geen sprake was van een aangrenzende cao die de markt reguleert.³⁰⁴ Een voorbeeld is de cao die is afgesproken met Stuwadoorsbedrijf Van Rooij B.V. Deze geldt voor alle werknemers van deze onderneming en liep van juli 2011 tot en met 30 juni 2019. De cao staat volledig los van de ABU-cao of enige andere cao.³⁰⁵ De cao werd opgesteld omdat er onenigheid was over bepaalde arbeidsrelaties die Stuwarooij had. Zelf stelde het bedrijf dat er sprake was van contracting, maar de rechtbank in Arnhem oordeelde begin juli 2016 dat Stuwarooij een uitzender is. De FNV had Stuwarooij aansprakelijk gesteld, omdat zij volgens de FNV contracting gebruikten als schijnconstructie om werknemers niet het loon te hoeven betalen waar zij recht op hadden.³⁰⁶

Contracting, outsourcing en sourcing zijn termen die nog weleens door elkaar worden gebruikt in de bronnen, ook afhankelijk van de sector waarover wordt geschreven. Zo maakt PostNL in zijn pakketensorteercentra bijvoorbeeld gebruik van de diensten van Randstad-dochter Tempo-Team en wordt dat zowel contracting als outsourcing genoemd.^{307, 308} Outsourcing wordt meestal gebruikt in situaties waarbij een onderneming taken die voorheen intern werden uitgevoerd, uitbestedt aan een andere onderneming. Outsourcing gebeurt in de financiële sector vaak op het gebied van ICT, hrm en callcenters. Dit houdt in dat de arbeid op die gebieden buiten het bedrijf wordt uitgevoerd. Zo heeft Achmea Bank bijvoorbeeld de hypotheekportefeuille geoutsourcet naar hypotheekservicer Quion en alle IT-processen aan IT-dienstverlener Data eXcellence.³⁰⁹

Als een hele afdeling, inclusief medewerkers, wordt overgenomen door een andere partij, kan dit onduidelijke arbeidsjuridische situaties met zich meebrengen. Om daarin toch zo veel mogelijk orde te scheppen, zijn de nieuwe richtlijnen van de European Banking Authority (EBA) inzake uitbesteding door financiële instellingen gepresenteerd.³¹⁰ Deze gelden vanaf 30 september 2019 als nieuwe norm voor financiële instellingen binnen de EU. Een belangrijke verandering ten opzichte van eerdere richtlijnen is een uitgebreidere definitie van 'uitbesteding van kritieke en belangrijke functies'.³¹¹ Als algehele rode draad geldt dat de financiële instelling geen lege huls mag worden; het aandeel arbeid dat wordt uitbestede, moet binnen proporties zijn.

303 NBBU (2019, 1 juli). Handhaving Wet DBA wederom uitgesteld, tot 1 januari 2021. *NBBU*.

304 CNV (z.d.). Contracting. *CNV*.

305 Flexnieuws (2018). Stuwadoorsbedrijf Van Rooij cao. *Flexnieuws*.

306 NU.nl (2016, 4 november). Vakbond FNV stelt Stuwarooij aansprakelijk voor achterstallig loon. *NU.nl*.

307 Telegraaf (2019, 19 februari.) Tempo-Team stopt met omstreten outsourcing. *Telegraaf*.

308 RTLZ (2019, 20 februari). Tempo-Team en PostNL stoppen met omstreten 'contracting'. *RTLZ*.

309 Banken.nl (2018, 29 oktober). Achmea Bank over nut en noodzaak outsourcing hypotheekportefeuille. *Banken.nl*.

310 Stigter, K. (2019). Toezicht op outsourcing bij financiële instellingen wordt omvangrijker. *KPMG*.

311 Sanders, R. (2019). Toezichthouder EBA verduidelijkt wat uitbesteding is in nieuwe richtsnoer. *Dirkzwager*.

Ook sociaal gezien kan outsourcing van personeel gevolgen hebben, met name voor werknemers. Als de overname door een ander bedrijf niet goed is geregeld, kunnen onzekerheden ontstaan, bijvoorbeeld op het gebied van salaris, carrièreperspectieven, pensioenafspraken en cao. In hoe verre neemt de werknemer zijn of haar rechten mee naar de overnemer? De wet bepaalt dat een werknemer, als er sprake is van ‘overname van onderneming’, in dienst blijft van de oude werkgever zonder dat daar apart iets voor geregeld moet worden. De oude werkgever is nog een jaar medeverantwoordelijk voor de naleving van die arbeidsovereenkomst, inclusief salaris, contractuele aanspraken op extra vakantie, overwerkvergoedingen, reiskostenvergoedingen, bonussen, winstdeling en opgebouwd verlof.³¹²

Alhoewel outsourcing gaat om een deel van het bedrijfsproces dat wordt uitbesteed, kan het wel degelijk worden gezien als overname van onderneming.³¹³ In dat geval zijn de regels van overgang van onderneming van toepassing.³¹⁴

Nationale-Nederlanden heeft in aansluiting hierop een Sociaal Kader Sourcing geformuleerd.^{315, 316} Hierin staat onder andere: “Afgesproken is dat NN in deze verschillende trajecten op zorgvuldige wijze omgaat met de belangen van medewerkers door de aspecten hr en cultuur zwaar te laten wegen in de uiteindelijke keuze van een overnemende of over te nemen partij. NN zal in alle trajecten de voorkeur geven aan ondernemingen die regulier overleg voeren met vakorganisaties, of die daartoe bereid zijn, ten behoeve van het overeenkomen van arbeidsvoorwaardelijke overgangsmaatregelen. Hierbij zal ook de werkzekerheid bij de ontvangende partij onderwerp van overleg zijn.”

Platformarbeid

Bij platformarbeid worden werkende en opdrachtgever bij elkaar gebracht middels een onlineplatform. Voorbeelden zijn Temper, Helpling, Uber (diensten) of thuisbezorgplatforms voor maaltijden(producten). Juridisch gezien loopt platformarbeid voor op het arbeidsrecht, dat daar nog niet in voorziet. Dit kan zorgen voor verwarring, omdat niet altijd duidelijk is of er sprake is van een arbeidsovereenkomst of van een opdracht aan een zzp’er. Dat is belangrijk om vast te stellen, omdat bij een arbeidsovereenkomst meer verplichtingen voor de opdrachtgever gelden, zoals doorbetaling van loon tijdens ziekte gedurende twee jaar, vakantiedagen, minimumloon, vakantiebijslag, ontslagbescherming etc. Een zzp’er heeft slechts een beperkte bescherming.³¹⁷ Platforms zelf geven om die reden doorgaans aan dat hun arbeiders geen werknemers zijn. De rechter oordeelt daar soms anders over, zoals in de zaak Deliveroo (zie ook 4.1 Wet- en regelgeving). De vakbonden zijn blij met de uitspraak. Toch gaan er ook stemmen op om juist de samenwerking te zoeken (zie ook Onderzoek en kennis).

Cao bij B2B

Zzp’ers vallen niet onder een cao, waardoor ze niet kunnen profiteren van gemaakte afspraken over onder andere een minimumloon of vakantiedagen. Als zelfstandige maken ze eigen afspraken over hun relatie met de opdrachtgever. Alleen als ondernemers in de praktijk schijnzelfstandigen blijken te zijn, zijn afspraken in een cao juridisch mogelijk.³¹⁸ Ook platformarbeiders vallen niet onder een cao, omdat zij opdrachtnemers zijn en vaak als zelfstandige worden aangemerkt.

Op dit moment gaan vakbonden de strijd aan met platforms vanwege de negatieve aspecten van deze constructie. Platformexpert Martijn Arets stelt dat er veel ruimte is voor vakbonden en platformen om collectieve afspraken te maken, bijvoorbeeld over de sociale zekerheid gekoppeld aan

312 Gubbels, B.G.N. (z.d.). Werknemers bij overgang van onderneming. *Wet & Recht*.
313 Van Der Steenhoven Advocaten (2017). Nieuwsbrief: Overgang van onderneming: 7 aandachtspunten. *Van Der Steenhoven Advocaten*.
314 100% salarisverwerking (2018). Wet Overgang van Onderneming. *100% salarisverwerking*.
315 Nationale-Nederlanden (2016). Sociaal Kader Sourcing Nationale-Nederlanden. 1 januari 2016 tot en met 31 december 2018. *Nationale-Nederlanden*.
316 Nationale-Nederlanden (2019). Sociaal Kader Sourcing Nationale-Nederlanden. 1 juli 2019 tot en met 31 december 2021. *Nationale-Nederlanden*.
317 Van Doorne (2018). Platformarbeid: een vreemde eend in de bijt. *Van Doorne*.
318 FNV. (2015, 14 november). Cao voor zzp? *FNV*.

een arbeidscontract, of over de definitie van schijnzelfstandigheid.^{319, 320} In de praktijk is dit ook al te zien: platform Temper en FNV Horecabond hebben in 2017 de mogelijkheden verkend om samen afspraken te maken over loon, pensioen en werktijden voor freelancers. FNV Flex was tegen deze samenwerking, omdat zij vindt dat Temper een uitzendbureau is. Ook de ABU was tegen op de samenwerking, omdat het de pogingen van de FNV en de ABU om samen een gelijk speelveld te creëren, ondermijnt.^{321, 322}

Als bij platformarbeid geen sprake is van een arbeidsovereenkomst, heeft de werkende geen recht op ontslagbescherming. Bij zzp en contracting bestaat dit recht sowieso niet.³²³

Minimumloon bij B2B

Zzp’ers hebben op dit moment geen recht op een minimumloon.³²⁴ Hier komt echter verandering in: vanaf 2021 geldt er een minimumtarief voor zzp’ers van 16 euro per uur.³²⁵ Ook voor platformmedewerkers is geen minimumuurloon vastgesteld. Medewerkers die bijvoorbeeld fietsbezorger zijn en een aantal uur geen opdrachten binnenkrijgen, verdienen in die tijd niets. Sommige platformen werken echter wel met een minimumtarief. Platform Temper laat werkgevers klussen online zetten. Platformmedewerkers kunnen hier vervolgens aan de slag. Het platform laat echter geen klussen toe met een uurloon lager dan 13 euro. Zo ontstaat er een minimumloon voor de platformmedewerker.

Ziekte bij B2B

Voor zzp’ers is het verzekeren van inkomen tijdens ziekte hun eigen verantwoordelijkheid: zij zijn niet standaard verzekerd bij arbeidsongeschiktheid. Zzp’ers kunnen zich verzekeren door het afsluiten van een arbeidsongeschiktheidsverzekering (AOV), door zich vrijwillig te verzekeren bij het UWV, door zich aan te sluiten bij een broodfonds, door een AOV en broodfonds te combineren, of door zelf te sparen.³²⁶

Bij contracting vallen werknemers niet onder een cao, omdat vaak formeel sprake is van aanneming van werk. In dat geval is er van doorbetaling bij ziekte geen sprake, omdat er geen overeenkomst is. De werknemer heeft dan vaak geen recht op doorbetaling, ook niet voor een ziektewetuitkering.^{327, 328} Het al dan niet aanwezig zijn van een overeenkomst speelt ook een grote rol bij platformarbeid.³²⁹ Daarbij is het onderscheid tussen de arbeider als ‘werknemer’ of als ‘zzp’er’ het belangrijkste. Een kwalificatie als ‘werknemer’ levert de arbeider bescherming op (zoals doorbetaling van loon bij ziekte), terwijl dit voor de zzp’er niet geldt. Een eenduidig antwoord op de vraag wat nu precies de aard van de arbeidsrelatie tussen platforms en werkers is, is nog niet gegeven.³³⁰ Momenteel wordt de verhouding tussen het platform en de werkende vaak niet gekwalificeerd als arbeidsovereenkomst. Als dit wel het geval is, heeft de werkgever (het platform) een loondoorbetalingsplicht. Sommige experts stellen dat de manier waarop bijvoorbeeld Deliveroo en Uber met hun werknemers omgaan, wel duiden op een arbeidsrelatie. De opdrachtgever hoeft in dat geval niet te betalen, omdat de opdracht niet wordt uitgevoerd.

319 Arets, M. (2019, 4 februari). 5 redenen waarom platformen als Uber en Deliveroo niet de nachtmerrie, maar de ultieme droom zijn voor vakbonden. *Zipconomy*.
320 Feyli, H. & Weber, H. (2017, 15 november). Platformwerk en arbeidsrecht - Hanneke Bennaars, UvA. *Flexnieuws*.
321 Arets, M. (2019, 4 februari). 5 redenen waarom platformen als Uber en Deliveroo niet de nachtmerrie, maar de ultieme droom zijn voor vakbonden. *Zipconomy*.
322 Flexnieuws (2018, 22 juni). FNV Flex tegen samenwerking FNV Horeca en Temper. *Flexnieuws*.
323 HR-kiosk (2019, 28 september). Flexibele arbeidsovereenkomst. *HR-kiosk*.
324 Oss, M. van (2019, 17 juli). Minimumloon voor zzp’ers? *Cees Advocaten*.
325 Rijksoverheid (2019, 24 juni). Zzp’ers gaan vanaf 2021 minimaal 16 euro per uur verdienen. *Rijksoverheid*.
326 Dijk, M. van (2019, 11 februari). Ondernemen en ziek worden. *ZZP Nederland*.
327 Arbeidsrechter (z.d.). Overeenkomst van opdracht en aanneming werk. *Arbeidsrechter*.
328 Schouten, S. (2013, 20 maart). Arbeidsovereenkomst of overeenkomst van opdracht? *AMS Advocaten*.
329 Hoekstra, R.F. (2019, februari). Naar een normalisering van platformwerk? *Agnes Jongerius*.
330 Lips, M. & Bahar, M. (2018, 15 januari). Platformarbeid: een vreemde eend in de bijt. *Van Doorne*.

Scholing bij B2B

Zzp'ers³³¹, mensen die via contracting werken en platformmedewerkers³³² hebben meestal niet automatisch recht op scholing, omdat ze niet in loondienst zijn en niet onder een cao vallen waar- in scholing is geregeld.

Vakantie-uren bij B2B

Zzp'ers en platformwerkers zijn niet in dienst bij een bedrijf en bouwen daarom geen vakantie- uren op.^{333, 334} Hetzelfde geldt voor contracting, waar sprake is van aanneming van werk.³³⁵

Pensioen

Zzp'ers bouwen niet automatisch pensioen op; zij zijn niet in dienst bij een werkgever. Het is de bedoeling dat zelfstandigen zelf voor hun pensioen zorgen.³³⁶ Ook mensen die via contracting³³⁷ of een platform³³⁸ aan het werk zijn, bouwen geen pensioen op bij hun werkgever. Zij zijn hier zelf verantwoordelijk voor.

Overzicht

Om de voorgaande informatie samen te vatten, hebben we onderstaande tabel samengesteld. Hierin staan de elementen waarover afspraken gelden binnen bepaalde arbeidsrelaties. Onder de tabel volgt een uitleg van de gebruikte kleuren.

	Rechtstreeks dienstverband			TBA			B2B		
	Vast	Tijdelijk	Oproep	Uitzend	Detachering	Payroll	Zzp	Contracting	Platform
Cao	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ontslag	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ziekte	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Minimumloon	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Pensioen	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Scholing	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Vakantiedagen	●	●	●	●	●	●	●	●	●
13e maand	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Winstdeling	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Doorbetaling	●	●	●	●	●	●	●	●	●

- Groen: er zijn bij deze arbeidsrelatie afspraken gemaakt over dit element
- Rood: geen afspraken/n.v.t.
- Blauw: verschillend per arbeidsrelatie

331 Ikwordzzper.nl (z.d.) Hoe krijg ik subsidie op mijn opleiding als zzp'er? *Ikwordzzper.nl*
332 Hoekstra, R.F. (2019, februari). Naar een normalisering van platformwerk? *Agnes Jongerius*.
333 Hakze, E. (2019, 16 april). EenmansZaken: Het leukste aan zzp'er zijn (en de nadelen). *De Ondernemer*.
334 Verhoeven, M. (2019, 29 januari). Platformisering: veel voordelen, maar een grijs gebied. *Blue Legal*.
335 CNV (z.d.). Contracting. *CNV*.
336 Ondernemersplein (z.d.). Zzp'er en pensioen. *KvK*.
337 Veen, C. van der (2018, 30 december). FNV doet aangifte tegen PostNL wegens onderbetaling sorteerders. *NRC*.
338 Hoekstra, R.F. (2019, februari). Naar een normalisering van platformwerk? *Agnes Jongerius*.

Toelichting op de tabel:

- **Cao:** Werknemers met een rechtstreeks dienstverband (vast, tijdelijk) vallen onder een cao, al kunnen deze cao's verschillen in loonprofielen en -schalen, secundaire arbeidsvoorwaarden en premies voor pensioen en werknemersverzekeringen.³³⁹ Het vakje in de tabel onder Uitzend- krachten is groen. Per 30 december geldt er een nieuwe cao voor de gehele uitzendbranche. Uitzendkrachten vallen vanaf dan dus onder die cao (ABU/NBBU).³⁴⁰ Met de invoering van de WAB valt de payrollmedewerker direct onder de cao van de inlener en heeft hij precies dezelfde rechtspositie en arbeidsvoorwaarden als werknemers in loondienst. Het vakje cao onder Payroll is daarom blauw.
- **Ontslagbescherming:** Het vakje voor vast is groen, omdat de werkgever verplichtingen heeft bij ontslag. Door de invoering van de WAB en de cumulatiegrond wordt ontslag gemakkelijker. De vakjes onder tijdelijk, oproep, uitzend, detachering en payroll zijn groen, omdat er afspraken zijn. Met invoering van de WAB zijn er wel wijzigingen. Zo beginnen werknemers dan al op de eerste werkdag met het opbouwen van een transitievergoeding. Hierdoor verkleint het verschil tussen flex en vast.³⁴¹ Op dit moment geldt voor deze dienstverbanden dat de werknemer pas na twee jaar recht heeft op een transitievergoeding.
- **Dertiende maand:** De vakjes zijn blauw voor de werknemers die onder een cao vallen. Omdat zzp'ers, platformwerkers en werknemers via contracting niet onder een cao vallen, hebben zij geen recht op een dertiende maand, zelfs als dit in de cao is vastgesteld.
- **Winstdeling:** Blauw betekent: recht op winstdeling als dit van tevoren afgesproken is. Bij winst- deling krijgen alle werknemers een bepaald deel van de bepaalde omzet of winst.³⁴² De werk- gever mag zelf bepalen of er winstdeling wordt uitgekeerd en hoe hoog deze is. Er mag geen onderscheid gemaakt worden tussen verschillende werknemers; de winstdeling is immers niet afhankelijk van prestaties van individuele werknemers, maar van het bedrijfsresultaat.³⁴³
- **Minimimloon:** Deze vakjes zijn groen, omdat vaste krachten, tijdelijke werknemers, oproepkrach- ten en uitzendkrachten allemaal onder het wettelijk minimumloon vallen.³⁴⁴ Dit geldt ook voor gedetacheerde werknemers³⁴⁵, payrollers³⁴⁶ en werknemers die via contracting in dienst zijn bij een bedrijf.³⁴⁷
- **Ziekte:** Oproepkrachten houden soms recht op loondoorbetaling bij ziekte of op een ziektewet- uitkering via het UWV. Daarom is het hokje in de tabel blauw gekleurd. Met de WAB kunnen payrollbedrijven geen beroep meer doen op het uitzendbeding en de uitslui- ting van loondoorbetalingsplicht bij ziekte.³⁴⁸ Om deze reden is het hokje blauw. Het vakje onder Uitzending en Detachering is groen, omdat dat een werknemer bij ziekte in principe recht heeft op doorbetaling, ook al zijn de betaling en vorm afhankelijk van de fase (ABU//NBBU) van het contract.
- **Pensioen:** Alle werkgevers in de uitzend-, payroll- en detacheringsbranche moeten zich verplicht aansluiten bij Stichting Pensioenfonds voor Personeelsdiensten (StiPP). De vakjes voor die arbeidsrelaties zijn daarom groen.³⁴⁹

339 Euwals, R., e.a. (2016). Flexibiliteit op de arbeidsmarkt. *CPB Policy Brief*.
340 ABU (2019). Cao voor uitzendkrachten. September 2019. *ABU*.
341 Ondernemen met Personeel (2018, 11 juni). Wet arbeidsmarkt in balans (WAB), zo zit het. *Ondernemen met Personeel*.
342 Ondernemen met Personeel (2018, 25 mei). Prestatieloon personeel, 6 voorbeelden. *Ondernemen met Personeel*.
343 Gubbels, B.G.N. (z.d.). Bonus voor werknemer. *Wet & Recht*.
344 Ondernemen met Personeel (2019, 7 mei). Minimumloon 2019, vragen en antwoorden. *Ondernemen met Personeel*.
345 Rijksoverheid (z.d.). Arbeidsvoorwaarden gedetacheerde werknemers in EU. *Rijksoverheid*.
346 Rijksoverheid (z.d.). Wanneer krijg ik minimumloon? *Rijksoverheid*.
347 CNV (z.d.). Contracting. *CNV*.
348 Geest, B. van der (2019, 12 juli). De gevolgen van de WAB voor payrolling. *HeadFirst*.
349 StiPP (z.d.) Verplichtstelling. *StiPP*.

Voor werkgevers kunnen flexmakelaars een uitkomst zijn, omdat zij inderdaad ‘ontzorgd’ worden waar het hr-activiteiten aangaat en ook de eindverantwoordelijkheid over personeel niet bij henzelf ligt. Een nadeel kan zijn dat de in de arm genomen makelaars zich in de praktijk niet financieel verantwoordelijk voelen en daar soms ook de draagkracht daar niet voor blijken te hebben. Een eerdergenoemd voorbeeld uit de financiële sector is het voorval met flexmakelaar TCP Solutions, waardoor ingehuurde zzp'ers in onzekerheid verkeren over hun uitbetaling.³⁵⁰ Verschillende partijen wijzen ook naar onder andere de overheid en de belastingdienst. Zij zetten duizenden flexwerkers in via tussenpartijen. De oorzaak hiervan zou de Wet DBA zijn, waarop tot 2021 niet gehandhaafd wordt vanwege aanhoudende onduidelijkheid over wie zzp'er is en wie niet.

Dit werkt constructies in de hand zoals die nu zichtbaar zijn in de flexbranche.³⁵¹ Het concept flexmakelaar wordt extra ingewikkeld als er nog meer partijen betrokken raken bij overeenkomsten. Zo kan een makelaar weer mensen doorverhuren aan een andere partij. Dit was ook de constructie bij TCP. De ondernemers achter deze flexmakelaar komen zelf aan het woord in een artikel van De Ondernemer, waarin duidelijk wordt hoe gecompliceerd de materie is.³⁵²

350 Smit, M. (2019, 3 september). Contractbeheerder TCP failliet, honderden zzp'ers gedupeerd. *RTLZ*.

351 Laer toe, E., & Leupen, J. (2019, 26 augustus). Wildgroei flexmakelaars baart zzp'ers zorgen. *FD*.

352 De Ondernemer (2019). Miljoenenbedrijf TCP failliet. Dit zijn hun lessen. *De Ondernemer*.

1. Werk in beweging

- CBS. (z.d.). Wat zijn flexwerkers? *CBS*.
- Commissie Regulering van Werk. (2019, 21 juni). In wat voor land willen wij werken? *Rijks-overheid*.
- Euwals, R., e.a. (2016). Flexibiliteit op de arbeidsmarkt. *CPB Policy Brief*.
- Euwals, R., e.a. (2016). Lusten en lasten ongelijk verdeeld: verklein verschillen vast, flex en zzp. *CPB*.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2019, 13 mei). Koolmees over de waarde van werk. *Rijksoverheid*.
- OECD. (2019). OECD Input to the Netherlands Independent Commission on the Regulation of Work. *OECD*.

2. Werk in context

- Bosch, R., e.a. (2012, 19 december). De huidige en toekomstige groei van het aandeel zzp'ers in de huidige beroepsbevolking. *CPB*.
- CBS. (2017, 23 december). Worden we individualistischer? *CBS*.
- Dalen, H. van. (2018). Vergrijzing vakbonden. *DEMOS*.
- De Nederlandsche Bank. (2017, 11 mei). DNBulletin: de flexibilisering van onze arbeidsmarkt onder de loep. *De Nederlandsche Bank*.
- Dutch Transformation Forum. (2018). Unlocking the value of the platform economy. *KPMG*.
- FD. (2019, 20 mei). Aantal flexibele banen daalt voor het eerst in tien jaar. *FD*.
- Millenaar, L., & Flikkema, M. (2018). Worden mens en organisatie ontkoppeld in de digitale economie? *HRM*.
- Oomes, M., e.a. (2014). Trends in de samenleving. Sectorinstituut Openbare Bibliotheken.
- PwC. (2018). De toekomst van werk 2030. *PwC*.
- Sociaal-Economische Raad. (2019). Effecten van technologisering op de arbeidsmarkt. *Sociaal-Economische Raad*.
- Winkel, R. (2019, 17 oktober). Verdienmodel uitzendmarkt nog verder onder druk. *FD*.
- World Economic Forum. (2018). The Future of Jobs. *World Economic Forum*.

3. Facts & figures

- AFM. (2019). Trendzicht 2019. Een verkenning van trends en risico's op de financiële markten. *AFM*.
- CBS. (2016, 14 oktober). Banen van werknemers; geslacht, leeftijd, woon- en werkregio's (2006-2014). *CBS*.
- CBS. (2018, 17 december). Structurele afname werknemers in financiële sector. *CBS*.
- CBS. (2019, 14 augustus). Werkzame beroepsbevolking; positie in de werkkring. *CBS*.
- CBS. (2019, 14 februari). Aantal flexwerkers in 15 jaar met driekwart gegroeid. *CBS*.
- CBS. (z.d.). Flexwerk in Nederland en de EU. *CBS*.
- CBS. (z.d.). Wat voor werk doen flexwerkers? *CBS*.
- Corré, A. (2019, 13 februari). Meer vast, maar óók meer flex. *NRC*.
- Euwals, R., e.a. (2016). Flexibiliteit op de arbeidsmarkt. *CPB Policy Brief*.
- FD. (2019, 20 mei). Aantal flexibele banen daalt voor het eerst in tien jaar. *FD*.
- Hoekstra, K., e.a. (2016, november). Flexible employment in an international perspective: An empirical analysis and some country-specific case studies. *CPB*.
- Ikwordzzper.nl. (z.d.). Hoeveel zzp'ers zijn er in Nederland? *Ikwordzzper.nl*.
- Kalkhoven, F. & Uitert, K. van. (2018, 15 augustus). Financiële dienstverlening. Factsheet arbeidsmarkt. *UWV*.
- ING. (2018, mei). Algoritmes versus de flexbranche. *ING Economisch Bureau*.
- NOS. (2019, 20 mei). Aantal flexbanen voor het eerst in jaren afgenomen. *NOS*.
- Roos, M. (2018, 9 oktober). De toekomstige cyberoerlog om talent: het herprogrammeren van de markt (deel 3). *Graydon*.
- RTLZ. (2019, 27 februari). Grootste kans op vast contract bij banken en verzekeraars. *RTLZ*.

Scheer, B., e.a. (2016, 17 november). De ontwikkeling van flexibele arbeid een sectoraal perspectief. *CPB*.
 SER. (2019, 5 maart). Effecten van technologisering op de arbeidsmarkt. *SER*.
 Unen, D. van. (2018, 17 december). CBS: financiële sector met 43.000 banen gekrompen. *NRC*.
 UWV. (2018, 15 augustus). Financiële sector blijft krimpen. *UWV*.

4. Actuele bewegingen

- ABU. (2019). Standpunt Wet arbeidsmarkt in balans (Wab). *ABU*.
- ABU. (2019, 19 juli). Cao's ABU en NBBU geharmoniseerd. *ABU*.
- ABP. (2019, 18 juni). Het nieuwe pensioenakkoord: dit zijn de meest gestelde vragen. *ABP*.
- ACM. (2019, 23 juli). ACM: zzp'ers kunnen afspraken maken over minimumloon. *ACM*.
- AD. (2019, 23 juli). ACM staat prijsafspraken van zzp'ers toe. *AD*.
- Alphen, F. van. (2019, 9 mei). Zzp'ers vormen elkaars vangnet bij ziekte. *Volkskrant*.
- AWVN. (2017). Wet aanpak schijnconstructies (WAS). *AWVN*.
- BVIK. (2018, 2 oktober). Zzp'er moet zich verplicht verzekeren tegen arbeidsongeschiktheid. *BVIK*.
- Commissie Regulering van Werk. (2019, 21 juni). In wat voor land willen wij werken? *Rijksoverheid*.
- De Unie. (2019). Perspectiefnota 2019. *De Unie*.
- Euwals, R., e.a. (2016). Flexibiliteit op de arbeidsmarkt. *CPB Policy Brief*.
- FD. (2019, 26 juni). Pleisters plakken moet in zzp-vraagstuk. *FD*.
- HR-praktijk. (2019, 18 juni). AWWN: 'Alle werkenden moeten aan de basis gelijk worden behandeld.' *HR-praktijk*.
- Inlenersbeloning.nl. (2019). Inlenersbeloning. *Inlenersbeloning.nl*.
- ING Economisch Bureau. (2018, november). Platformen kunnen arbeidsmarkt drastisch veranderen. *ING*.
- Julen, J. (2019, 7 juni). Zzp'ers niet blij met verplichte verzekering: 'Dit is een manier om zzp'ers in loondienst te duwen'. *Trouw*.
- Justitia. (z.d.). Wet DBA en modelovereenkomsten. *Justitia*.
- Koolmees, W. (5 juni 2019). Kamerbrief principe akkoord vernieuwing pensioenstelsel. *Rijksoverheid*.
- Kremer, M., e.a. (2017, 7 februari). Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid. *WRR*.
- Leij, L. van der. (2019, 27 juni). Oppositie kapittelt Koolmees over 'schamel minimumtarief' zzp'ers. *FD*.
- Leupen, J. (2019, 6 juni). Zzp-belangenclubs ageren tegen geplande verzekeringsplicht. *FD*.
- Ministerie van financiën. (2015). Eindrapport zelfstandigen zonder personeel. *Rijksoverheid*.
- NBBU. (2019, 1 juli). Handhaving wet DBA wederom uitgesteld, tot 1 januari 2021. *NBBU*.
- Niewold, M. (2019, 23 juli). Uitzondering voor zzp'ers: ze mogen prijsafspraken maken van ACM. *RTLZ*.
- NOS. (2019, 24 juni). Verplicht verzekeren zzp'ers: eerder geprobeerd en nog steeds omstreden. *NOS*.
- NRC (13 december 2003). WAZ over een halfjaar afgeschaft. *NRC*.
- Rijksoverheid. (2019, 24 juni). Zzp'ers gaan vanaf 2021 minimaal 16 euro per uur verdienen. *Rijksoverheid*.
- Ondernemen met personeel. (2018, 11 juni). Wet arbeidsmarkt in balans (WAB), zo zit het. *Ondernemen met personeel*.
- Pay for People. (z.d.). Wat is de inlenersbeloning? *Pay for People*.
- Payroll Select. (2019). Een nieuwe cao voor uitzendkrachten, wat verandert er? *Payroll Select*.
- Pelgrim, C. (2019, 16 september). FNV: nu is moment voor loongroei. *NRC*.
- Rijksoverheid. (z.d.). Pensioenakkoord: een toekomstbestendig pensioenstelsel. *Rijksoverheid*.
- Rijksoverheid. (2019). Commissie Regulering van werk. *Rijksoverheid*.
- Rooy, M. de. (2019, 21 juni). Zzp'ers moeten ten minste 16 euro per uur gaan verdienen. *NOS*.

- RTLZ. (2019, 21 juni). Kabinet: minimumtarief van 16 euro per uur voor zzp'ers. *RTLZ*.
- RTLZ. (2019, 4 juni). Principeakkoord: zzp'ers moeten zich verplicht gaan verzekeren. *RTLZ*.
- Sociaal-Economische Raad. (2019, maart). Effecten van technologisering op de arbeidsmarkt. *Sociaal-Economische Raad*.
- Stout, F. (2019, 9 juli). Zzp-beleid: van de VAR naar de zelfstandigenverklaring: is het einde in zicht? *Dirkzwager*.
- Telegraaf (31 mei 2019). Verzekeraars weigeren verplichte zzp-polis arbeidsongeschiktheid. *Telegraaf*.
- Tentoo. (z.d.). Alles wat je moet weten over de Wet DBA. *Tentoo*.
- TNO. (2019, 4 juli). 4 op 10 zzp'ers geen voorziening arbeidsongeschiktheid. *TNO*.
- Verbond van Verzekeraars. (2019, 20 juni). Verbond maakt werk van pensioen voor zzp'er. *Verbond van Verzekeraars*.
- Verbond van Verzekeraars. (2019, 3 juni). Verplichte aov voor zzp'ers? *Verbond van Verzekeraars*.
- Verbond van Verzekeraars. (2019, 12 mei). Keuzevrijheid blijft belangrijk voor zzp'ers. *Verbond van Verzekeraars*.
- VNO-NCW. (z.d.). Flexarbeid. *VNO-NCW*.
- Vries, J. de. (2019, 17 september). FNV: met stip op één staat vaste baan. *Volkskrant*.
- Westerveld, J. (2019, 21 juni). Minimumtarief voor zzp'ers van 16 euro: 'Te laag en niet effectief'. *RTLZ*.
- Winkel, R. (2019, 4 juli). Twee op vijf zzp'ers kunnen nergens op terugvallen. *FD*.
- Wolzak, M. (2019, 18 september). Arbeidsmarkt op slot door pensioenhervorming. *FD*.
- WRR. (2017, 7 februari). Voor de zekerheid in beeld. *WRR*.
- Wijzer in geldzaken. (z.d.). Wat houdt het voorlopig Pensioenakkoord 2019 in? *Wijzer in geldzaken*.
- ZiPconomy. (2019). Koolmees: 'Waterbedeffect WAB en nieuwe Wet DBA niet te voorspellen'. *ZiPconomy*.
- ZiPconomy. (2019, 26 juni). Zelfstandigen: 'Wij hebben totaal geen vertrouwen in de maatregelen en uitwerking van het regeerakkoord'. *ZiPconomy*.
- Zipconomy. (14 mei 2019). Zzp'er en arbeidsongeschiktheid: tijd voor een nieuwe oplossing. *Zipconomy*.
- ZZP Nederland. (2019, 18 juni). Zzp'ers woedend over AOV-plicht in pensioenakkoord. *ZZP Nederland*.
- ZZP Nederland. (2019, 6 juni). Stichting ZZP Nederland kritisch over pensioenakkoord. *ZZP Nederland*.
- ZZP Nederland. (2019). Deliveroo-constructie bedreigt imago van zzp'ers. *ZZP Nederland*.

5. De organisatie van arbeid in de financiële sector

- Laer, E. toe., & Leupen, J. (2019, 26 augustus). Wildgroei flexmakelaars baart zzp'ers zorgen. *FD*.
- Vries, J. de. (2019, 21 augustus). De flexmakelaar is er voor al uw hr-diensten én aansprakelijkheid. *Volkskrant*.

6. Werkgevers

- Achmea. (2019). Nieuwsbrief Juridische Zaken Arbeidsrecht / Expertiseteam Arbeidsvoorwaarden. Achmea. (*intern document*).
- Belastingdienst. (z.d.). Urencriterium. *Belastingdienst*.
- BNR. (8 juli, 2019). Flexwerken | Hans Borstlap. Podcast BNR's Big Five. *BNR*.
- Boodie, M., e.a. (2014). Professioneel inhuren van flexibele arbeid: mensen, markt en mechanismen. *Enthri B.V.*
- Boström, C. (2019, 9 juni). Verplichte zzp-verzekering? 'Als dit niet kan klopt je verdienmodel niet'. *NU.nl*.
- Brandt, S. van den. (2018, 17 mei). De voor- en nadelen van een vast contract voor werkgevers. *XL Uitzendbureau*.

- Echtelt, P. van., & Voogd-Hamelink, M. de. (2017, 24 oktober). Waarom flexwerkers? *Sociaal en Cultureel Planbureau*.
- Euwals, R., e.a. (2016). Flexibiliteit op de arbeidsmarkt. *CPB Policy Brief*.
- Hays. (z.d.). Baan van de toekomst. *SlideShare*.
- Ik ga starten. (2019, 11 maart). Zelfstandigenaftrek en startersaftrek: zo zit dat. *Ik ga starten*.
- Klantcontact.nl. (2018, 23 april). Groei flexwerk leidt tot meer verloop. *Klantcontact.nl*.
- Klein, M. van der., e.a. (2016, oktober). Literatuurstudie werkgevers over vast en flexibel personeel. *Verwey-Jonker Instituut*.
- Krans, M., & Tanja, M. (2014, 27 juni). Contracting: schenk zuivere koffie! *Köster advocaten*.
- Kuijper, K. (2018, 2 oktober). Aantal overstappers zorgverzekering naar recordhoogte. *Zorgwijzer*.
- Management Career. (2018, 19 juni). Trends en ontwikkelingen: de financiële sector in 2030. *Management Career*.
- Nauta, A. & Ven, C. van der. (2018, 11 april). Duurzame inzetbaarheid voor iedereen. *PW*.
- OESO. (2019). OECD Input to the Netherlands Independent Commission on the Regulation of Work. *Rijksoverheid*.
- Ondernemen met Personeel. (2016, 12 oktober). Vast versus flexibel personeel, de voordelen en nadelen. *Ondernemen met Personeel*.
- Rijksoverheid. (z.d.). Wordt mijn loon doorbetaald als ik ziek word? *Rijksoverheid*.
- Schenk, C. (2015, 1 december). 7 manieren om het beste uit je team te halen. *MT*.
- Tegenlicht. (2018, 4 november). Klik- en kluseconomie. *VPRO*.
- Vermeeren, E. (2019, 16 juli). Dit is waarom je baan volgend jaar minder veilig is. *NU.nl*.
- Vugt, J. van. (2018, 17 augustus). Nederland belastingparadijs? Wel voor de zzp'er! *Baaz*.
- Winkel, R. (2019, 6 augustus). Dilemma werkgevers: iemand de laan uit voor of na 1 januari. *FD*.

7. Werknemers

- ABU. (2018). Uitzendmonitor 2018. *ABU*.
- Basekin, E. (2019, 4 oktober). 'Een vaste baan is niet altijd zalmakend'. *Telegraaf*.
- Belonje, A. (z.d.). De waarde van flexwerk door de ogen van de flexibele werknemer. *USG People*.
- Bewustzijninwording. (2018, 9 augustus). Combinatie zzp-werknemer steeds populairder. *Bewustzijninwording*.
- Boer, R. den. (2019, 31 januari). Werknemers met vast contract hebben meer burn-outklachten. *Baaz*.
- Business Insider. (2019, 18 april). Nibud luidt de noodklok: flexwerkers lopen toeslagen mis door ingewikkelde voorwaarden. *Business Insider*.
- CBS. (z.d.). Wie zijn de zzp'ers? *CBS*.
- CBS. (2019, 3 juli). Wat zijn redenen om zzp'er te worden? *CBS*.
- CBS. (2017, 2 november). 'Onvrijwillige' zzp'ers meestal niet ontevreden. *CBS*.
- De Gelukcentrale. (z.d.). De 5 pijlers van werkgeuk. *De Gelukcentrale*.
- Dekker, F. (2018, 2 mei). Flexibel werk maakt mensen onzeker over wie ze zijn. *Trouw*.
- Dekker, F., & Stavenuiter, M. (2012). Zzp'ers en het sociale stelsel: op weg naar herziening? *Jonker-Verwey Instituut en Instituut Gak*.
- Euwals, R., e.a. (2016). Flexibiliteit op de arbeidsmarkt. *CPB Policy Brief*.
- Flexmarkt. (2018, 24 juli). Werkgevers hebben geen trek in scholing flexwerker. *Flexmarkt*.
- Flexmarkt. (2016, 3 februari) Vier op de vijf uitzendkrachten hebben liever vaste baan. *Flexmarkt*.
- Klein, M. van der. (2016). Een nieuwe generatie een nieuw geluid? Werkenden (in spe) over vaste en flexibele contracten. *Verwey-Jonker Instituut en Instituut Gak*.
- Klein, M. van der., & Stavenuiter, M.M.J. (2016). Zoeken naar zekerheid in vast en flexibel werk. *Verwey-Jonker Instituut en Instituut Gak*.
- Kloostra, M. (2017). De toekomst van flex in een moderne arbeidsmarkt. *Flexcraft Techniek*.
- Kremer, M., e.a. (2017, 7 februari). Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid. *WRR*.

- Leupen, J. (2019, 3 september). Zzp-makelaar TCP failliet verklaard. *FD*.
- Moti, R. (2019, 1 juli). Laagbetaalde dupe van star toeslagstelsel. *Trouw*.
- NOS. (2019, 29 augustus). SER: Millennials minder kans op vaste baan en koopwoning. *NOS*.
- OESO. (2019). OECD Input to the Netherlands Independent Commission on the Regulation of Work. *Rijksoverheid*.
- Pelgrim, C. (2019, 21 juni). Stop de flexrend, zegt de commissie-Borstlap. *NRC*.
- Rosman, C. (2019, 29 augustus). SER: 'Netwerkmaatschappij' leidt tot tweedeling onder jongeren. *AD*.
- Smit, M. (2019,3 september). Contractbeheerder TCP failliet, honderden zzp'ers gedupeerd. *RTLZ*.
- Sondermeijer, V. (2019, 23 juli). Kartelregels voor zzp'ers verruimd. *NRC*.
- Kraan, K. & Verbiest, S. (2019). Trends in kwaliteit van de arbeid van flexibele en vaste werknemers en multi-jobbers. *TNO*.
- Weel, B. ter., e.a. (2018). De opkomst en groei van de kluseconomie in Nederland. *SEO Economisch Onderzoek*.

Bijlage 2. Tijdlijn

- ABU. (2019, 19 juli). Cao's ABU en NBBU geharmoniseerd. *ABU*.
- AWWN. (z.d.). Waadi. *AWVN*.
- Flexmarkt. (2007, 21 november). Wet flexibiliteit en zekerheid (Flexwet). *Flexmarkt*.
- Geertsma, P. (2014, 8 augustus). Wat is de Waadi en voor wie is de Waadi bedoeld? *Technisch Werken*.
- Leij, L. van der. (2019, 27 juni). Oppositie kapittelt Koolmees over 'schamel minimumtarief' zzp'ers. *FD*.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (z.d.). Wet flexibel werken – Wet aanpassing arbeidsduur. *Rijksoverheid*.
- NOS. (2019, 24 juni). Verplicht verzekeren zzp'ers: eerder geprobeerd en nog steeds omstre-den. *NOS*.
- Ondernemen met personeel. (2018, 11 juni). Wet arbeidsmarkt in balans (WAB), zo zit het. *Ondernemen met personeel*.
- Ondernemen met Personeel. (2017, 20 maart). Wet werk en zekerheid (Wwz) in 5 minuten. *Ondernemen met Personeel*.
- Parlement.com. (z.d.). Akkoord van Wassenaar (1982). *Parlement.com*.
- Pay for People. (z.d.). Wat is de inlenersbeloning? *Pay for People*.
- PwC. (2019, 25 juni). Nieuw zzp-beleid ter vervanging Wet DBA nader uitgewerkt. *PwC*.
- RTLZ. (2019, 21 juni). Kabinet: minimumtarief van 16 euro per uur voor zzp'ers. *RTLZ*.
- Rijksoverheid. (2019, 24 juni). Zzp'ers gaan vanaf 2021 minimaal 16 euro per uur verdienen. *Rijksoverheid*.
- Rijksoverheid. (2019). Commissie Regulering van werk. *Rijksoverheid*.
- Rijksoverheid. (z.d.). Maatregelen tegen schijnconstructies. *Rijksoverheid*.
- Spierings, S. (2019, 25 februari). Hoe de Nederlandse flexibele schil een van de grootste van Europa werd. *Volkskrant*.
- Stout, F. (2019, 9 juli). Zzp-beleid: van de VAR naar de zelfstandigenverklaring: is het einde in zicht? *Dirkzwager*.
- Tentoo. (z.d.). Alles wat je moet weten over de Wet DBA. *Tentoo*.
- UWV. (z.d.) Wat is WAZ? *UWV*.
- ZZP Nederland. (z.d.). Historie van VAR naar DBA. *ZZP Nederland*.

Bijlage 3. Impactanalyse WAB

- ABU. (2019, 3 juni). Payrolling volgens de WAB. *ABU*.
- ABU. (2019, 16 mei). Transitievergoeding in de Wab. *ABU*.
- Achmea. (2019). Nieuwsbrief Juridische Zaken Arbeidsrecht / Expertiseteam Arbeidsvoorwaarden. *Achmea* (intern document).

- Hof, J. van den. (2019, 13 mei). Nadere memorie van antwoord WAB: oproepkrachten. *Dirkzwager*.
- Kramer, K. de. (2019, 17 april). Wat gaat u met uw oproepkrachten doen in 2020? *FSV*.
- NOS. (2019, 30 januari). Vijf maanden proeftijd van de baan. *NOS*.
- Ondernemen met personeel. (2018, 11 juni). Wet arbeidsmarkt in balans (WAB), zo zit het. *Ondernemen met personeel*.
- Ouwerling, R. (2019, 12 april). De cumulatiegrond (de zogenaamde i-grond). *Pellicaan Advocaten & Adviseurs*.

Bijlage 4. Arbeidsrelaties en afspraken

- 100% salarisverwerking. (2018). Wet Overgang van Onderneming. *100% salarisverwerking*.
- ABN Amro, ABU, PwC. (2018). De detachingsbranche in beeld. *PwC*.
- ABU. (2019). Cao voor uitzendkrachten. September 2019. *ABU*.
- ABU. (z.d.). Payrolling. *ABU*.
- ABU. (2016). Payrolling volgens de WAB. *ABU*.
- Arbeidsrechter. (z.d.). Overeenkomst van opdracht en aanneming werk. *Arbeidsrechter*.
- Arbeidsrechter. (z.d.). Zelfstandige, thuiswerkers, seizoenarbeiders, detachering en contracting. *Arbeidsrechter*.
- Arets, M. (2019, 4 februari). 5 redenen waarom platformen als Uber en Deliveroo niet de nachtmerrie, maar de ultieme droom zijn voor vakbonden. *Zipconomy*.
- Banken.nl. (2018, 29 oktober). Achmea Bank over nut en noodzaak outsourcing hypotheek-portefeuille. *Banken.nl*.
- CBS. (z.d.). Krijgen flexwerkers scholing? *CBS*.
- CNV. (z.d.). Contracting. *CNV*.
- De Ondernemer. (2019). Miljoenenbedrijf TCP failliet. Dit zijn hun lessen. *De Ondernemer*.
- Dijk, M. van. (2019, 11 februari). Ondernemen en ziek worden. *ZZP Nederland*.
- Echtelt, P. van, & Voogd-Hamelink, M. de. (2017, 24 oktober). Waarom flexwerkers? *Sociaal en Cultureel Planbureau*.
- Euwals, R., e.a. (2016). Flexibiliteit op de arbeidsmarkt. *CPB Policy Brief*.
- Feyli, H. & Wever, H. (2017, 15 november). Platformwerk en arbeidsrecht - Hanneke Bennaars, UvA. *Flexnieuws*.
- Flexcraft Techniek. (2018, 5 november). Gedetacheerden zeer belangrijk voor arbeidsmarkt. *Flexcraft*.
- Flexmarkt. (2018, 24 juli). Werkgevers hebben geen trek in scholing flexwerker. *Flexmarkt*.
- Flexnieuws. (2018, 22 juni). FNV Flex tegen samenwerking FNV Horeca en Temper. *Flexnieuws*.
- Flexnieuws. (2018). Stuwadoorsbedrijf Van Rooij cao. *Flexnieuws*.
- FNV. (2015, 14 november). Cao voor zzp? *FNV*.
- FNV. (z.d.). Uitsluiting pensioenregeling: mag mijn werkgever mij uitsluiten? *FNV*.
- FNV. (z.d.). Wachtdagen bij ziekte: inhouden loon eerste ziektedagen. *Werkwacht*.
- Geest, B. van der. (2019, 12 juli). De gevolgen van de WAB voor payrolling. *HeadFirst.nl*.
- Gubbels, B. G.N. (z.d.). Bonus voor werknemer. *Wet & Recht*.
- Gubbels, B.G.N. (z.d.). Werknemers bij overgang van onderneming. *Wet & Recht*.
- Hakze, E. (2019, 16 april). EenmansZaken: Het leukste aan zzp'er zijn (en de nadelen). *De Ondernemer*.
- Hoekstra, R.F. (2019, februari). Naar een normalisering van platformwerk? *Agnes Jongerius*.
- HR-kiosk. (2019, 28 september). Flexibele arbeidsovereenkomst. *HR-kiosk*.
- HR-kiosk. (2019, 2 september). Rechtspositie. *HR-kiosk*.
- Ikwordzzper.nl (z.d.) Hoe krijg ik subsidie op mijn opleiding als zzp'er? *Ikwordzzper.nl*
- Ikwordzzper.nl (z.d.). Wat is het verschil tussen een zzp'er en een freelancer? *Ikwordzzper.nl*
- Inlenersbeloning.nl. (2019). Inlenersbeloning. *Inlenersbeloning.nl*.
- Jobfinity. (z.d.). De meest gestelde vragen over detachering, met antwoorden. *Jobfinity*.
- Judex. (z.d.). Op hoeveel vakantiedagen heb ik recht? *Judex*.
- KvK. (z.d.). In- of uitlenen van arbeidskrachten. *KvK*.

- Laer toe, E., & Leupen, J. (2019, 26 augustus). Wildgroei flexmakelaars baart zzp'ers zorgen. *FD*.
- Lips, M. & Bahar, M. (2018, 15 januari). Platformarbeid: een vreemde eend in de bijt. *Van Doorne*.
- Loonwijzer. (z.d.). Uitzendwerk. *Loonwijzer*.
- Monsterboard. (z.d.). Soorten arbeidsverbanden. *Monsterboard*.
- Nationale-Nederlanden. (2019). Sociaal Kader Sourcing Nationale-Nederlanden. 1 juli 2019 tot en met 31 december 2021. *Nationale-Nederlanden*.
- Nationale-Nederlanden. (2016). Sociaal Kader Sourcing Nationale-Nederlanden. 1 januari 2016 tot en met 31 december 2018. *Nationale-Nederlanden*.
- NBBU. (2019, 1 juli). Handhaving Wet DBA wederom uitgesteld, tot 1 januari 2021. *NBBU*.
- NU.nl. (2016, 4 november). Vakbond FNV stelt Stuwarooij aansprakelijk voor achterstallig loon. *NU.nl*.
- Ondernemen met Personeel. (2019, 7 mei). Minimumloon 2019, vragen en antwoorden. *Ondernemen met Personeel*.
- Ondernemen met Personeel. (2018, 25 mei). Prestatieloon personeel, 6 voorbeelden. *Ondernemen met Personeel*.
- Ondernemen met Personeel. (2018, 11 juni). Wet arbeidsmarkt in balans (WAB), zo zit het. *Ondernemen met Personeel*.
- Ondernemen met Personeel. (2015, 17 augustus). Hoe werkt detachering van personeel? *Ondernemen met Personeel*.
- Ondernemersplein. (z.d.). Loon doorbetalen bij geen werk. *KvK*.
- Ondernemersplein. (z.d.). Oproepkracht aannemen met nulurencontract. *KvK*.
- Ondernemersplein. (z.d.). Zzp'er en pensioen. *KvK*.
- Oss, M. van. (2019, 17 juli). Minimumloon voor zzp'ers? *Cees Advocaten*.
- Pelgrim, C. (2018, 24 juli). Het meest gemotiveerd, maar geen cursus voor tijdelijk personeel. *NRC*.
- Repay. (z.d.) De 8 belangrijkste vragen over payroll. *Repay*.
- RTLZ. (2019, 20 februari). Tempo-Team en PostNL stoppen met omstreken 'contracting'. *RTLZ*.
- RTLZ. (2018, 24 juli). Flexwerkers blijven achter in scholing, werkgevers investeren niet. *RTL Nieuws*.
- Rijksoverheid (z.d.). Arbeidsovereenkomst en cao. *Rijksoverheid*.
- Rijksoverheid. (z.d.). Arbeidsvoorwaarden gedetacheerde werknemers in EU. *Rijksoverheid*.
- Rijksoverheid. (z.d.). Ontslagbescherming payrollmedewerkers. *Rijksoverheid*.
- Rijksoverheid. (z.d.). Op hoeveel vakantiedagen heb ik recht? *Rijksoverheid*.
- Rijksoverheid. (z.d.). Wanneer krijg ik minimumloon? *Rijksoverheid*.
- Rijksoverheid. (z.d.). Wanneer krijg ik recht op een vast aantal arbeidsuren per week? *Rijksoverheid*.
- Rijksoverheid. (2019, 24 juni). Zzp'ers gaan vanaf 2021 minimaal 16 euro per uur verdienen. *Rijksoverheid*.
- Salarisnet. (2019, 7 februari). Verplicht scholingsbudget uitzendbureaus onbekend. *Salarisnet*.
- Sanders, R. (2019). Toezichthouder EBA verduidelijkt wat uitbesteding is in nieuwe richtsnoer. *Dirkzwager*.
- Schouten, S. (2013, 20 maart). Arbeidsovereenkomst of overeenkomst van opdracht? *AMS Advocaten*.
- Smit, M. (2019, 3 september). Contractbeheerder TCP failliet, honderden zzp'ers gedupeerd. *RTLZ*.
- Sparen.nl. (2018, 12 maart). Pensioenregeling verplicht? *Sparen.nl*.
- Stigter, K. (2019). Toezicht op outsourcing bij financiële instellingen wordt omvangrijker. *KPMG*.
- StiPP. (z.d.) Verplichtstelling. *StiPP*.
- Swart Legal. (z.d.). Uitzendcontract en detachingscontract. *Swart Legal*.
- Telegraaf. (2019, 19 februari.) Tempo-Team stopt met omstreken outsourcing. *Telegraaf*.

- Uitzendbureau.nl. (z.d.). Vakantiedagen en vakantiebijslag. *Uitzendbureau.nl*.
- UWV. (2018). Financiële dienstverlening. Factsheet arbeidsmarkt. *UWV*.
- Van Der Steenhoven Advocaten. (2017). Nieuwsbrief: Overgang van onderneming: 7 aandachtspunten. *Van Der Steenhoven Advocaten*.
- Van Doorne. (2018). Platformarbeid: een vreemde eend in de bijt. *Van Doorne*.
- Veen, C. van der. (2018, 30 december). FNV doet aangifte tegen PostNL wegens onderbetaling sorteerders. *NRC*.
- Verhoeven, M. (2019, 29 januari). Platformisering: veel voordelen, maar een grijs gebied. *Blue Legal*.
- Watispayroll.nl. (z.d.). Hoeveel wachtdagen bij ziekte hebben mijn medewerkers bij payroll? *Watispayroll.nl*.
- Watispayroll. (z.d.). Wat zijn wettelijke vakantiedagen en hoeveel hebben mijn payrollwerknemers er? *Watispayroll*.
- Werkwacht.nl. (z.d.). Oproepcontract: Welke 3 soorten oproepcontracten zijn er? *Werkwacht.nl*.
- ZZP Servicedesk. (2019, 13 mei). Wat is een overeenkomst van opdracht? *ZZP Servicedesk*.



Colofon

Dit is een uitgave gemaakt in opdracht van de werkgroep 'de werkbeweging', waarin Achmea, a.s.r., ING, VGZ, Nationale-Nederlanden, Vakbond De Unie, FNV Finance en CNV Vakmensen nadenken over de toekomst van flexibel werk in Nederland.

Redactie

Robert Boulogne
Ineke Buijs
Anne Clerx
Bram van Dam
Michel Donners
Pieter Hemels
Christy van der Hel
Michel Hoes
Ariette Kat
Gieneke Nijhof
Michelle Otter
Annemarieke Voorsluijs
Inge de Vries
Ilse Witte

Interviews

Saskia van Reeuw-Henken
Marian van Offeren
Sandra van Son
Yasmin Stip
Annemarieke Voorsluijs

Redactionele coördinatie en onderzoek
ftrprf bv, futureproof strategies, ftrprf.com

Project management
a-advies, Michel Donners, <https://www.a-advies.nl>

Ontwerp en lay-out
Durk Hattink

Disclaimer

De teksten in deze whitepaper zijn met grote zorgvuldigheid tot stand gekomen. Er kunnen echter geen rechten aan de teksten worden ontleend.

Voor meer informatie ga naar:
www.werkbeweging.org