



**UvA-DARE (Digital Academic Repository)**

**Wat vakbonden kunnen doen. Verschillende motieven voor flexwerk bij werkgevers**

de Beer, P.T.; Kraamwinkel, M.

*Published in:*  
Zeggenschap/Tijdschrift over Arbeidsverhoudingen

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*  
de Beer, P., & Kraamwinkel, M. (2012). Wat vakbonden kunnen doen. Verschillende motieven voor flexwerk bij werkgevers. *Zeggenschap/Tijdschrift over Arbeidsverhoudingen*, 23(3), 38-40.

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <http://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

## Verskillende motieven voor flexwerk bij werkgevers

# Wat vakbonden kunnen doen

**Veel bedrijven werken met flexibele werknemers. Voor vakbonden is het lastig daarmee om te gaan.**

**Verskillende vakbondsbestuurders zijn daarom bij elkaar gekomen om te kijken wat de beste strategie is. Een eenduidige oplossing is er niet, omdat werkgevers verschillende motieven kunnen hebben voor flexwerk, con-  
stateren Paul de Beer en Margriet Kraamwinkel.**

De sterke toename van onzeker werk heeft de laatste tijd veel aandacht gekregen. Het gaat bij deze toename om een gevarieerd palet aan contractvormen, uiteenlopend van uitzendwerk tot zelfstandig ondernemerschap (de zzp'er) en van tijdelijke contracten met uitzicht op een vaste aanstelling tot nuluur- en oproepcontracten. Terwijl werkgevers het gebruik van deze contracten rechtvaardigen met de noodzaak om slagvaardig te opereren in een competitieve en snel veranderende omgeving, stellen de vakbonden zich kritisch op tegenover deze ontwikkeling omdat zij veel flexwerk beschouwen als een manier om over de ruggen van kwetsbare groepen productiekosten te reduceren. Driekwart van de uitzendkrachten geeft in de door FNV Bondgenoten begin dit jaar gehouden Nationale Uitzendenquête aan dat zij een vast contract verkiezen boven een uitzendovereenkomst. Uit een andere enquête blijkt dat ook van de jongeren ruim 70% het liefst een vast contract heeft. De helft van de uitzendkrachten wil een vast contract vanwege grotere inkomenszekerheid.

### Weinig vooruitgang

In de discussie over onzeker werk wordt weinig vooruitgang geboekt, doordat aan beide zijden de neiging bestaat in heel algemene termen over onzeker werk en de achterliggende oorzaken te spreken. Er zijn echter vele soorten flexwerk, waarvoor werkgevers heel verschillende motieven kunnen hebben, terwijl ook de flexwerkers zelf heel verschillend kunnen waarden. Het heeft weinig zin om de hoog opgeleide ict-specialist die zich door wisselende bedrijven als zzp'er laat inhuren op één lijn te stellen met de 45-jarige huisvrouw die op donderdagavond en zaterdag in de supermarkt achter de kassa zit of met de sjorder die door een uitzendbureau wordt uitgeleend om een schip te laden of te lossen. Het enige wat zij gemeen hebben is dat zij niet een vast en regelmatig dienstverband met een

Paul de Beer en Margriet Kraamwinkel zijn directeur van het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging respectievelijk beleidsadviseur bij FNV Bondgenoten.

werkgever hebben, maar verder zijn de verschillen groter dan de overeenkomsten. Het is dan ook de vraag of voor al deze vormen van en motieven voor flexwerk één soort overheidsbeleid en één soort vakbondsstrategie optimaal is.

### Flexibel werk

Hoe zou de vakbeweging zich tegenover onzeker werk moeten opstellen? Om deze vraag te beantwoorden hebben het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging en FNV Bondgenoten medio april een expertmeeting georganiseerd, waarin zij een aantal bestuurders van verschillende bonden hebben gevraagd naar hun ervaringen met onzeker werk.

We wilden hiermee zowel meer inzicht krijgen in de variëteit aan flex-constructies en de motieven van werkgevers als in succes- en faalfactoren voor de opstelling van vakbonden. Deze bijeenkomst bouwde voort op de publicatie 'Flexibilisering, de balans opge- maakt' van het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging en FNV Bondgenoten, waarin Ronald Dekker de kosten en baten van flexibel werk in kaart heeft gebracht en Martin Olsthoorn de sociale gevolgen van flexibel werk heeft onderzocht.

Een op de drie werkenden, inclusief degenen met een kleine baan van minder dan 12 uur per week, heeft geen vast contract met een werkgever (bron: CBS, Statline). De meest voorkomende vorm van flexibele arbeidsrelatie is een tijdelijk contract. Deze groep is het snelst gegroeid, van minder dan 5% van alle werkenden in 2000 naar 7,5% momenteel. Waar een tijdelijk contract vroeger na een jaar vaak tot een vaste aanstelling leidde, is dat automatisme nu in veel gevallen verdwenen. Het aandeel uitzendwerk schommelt al jaren rond de 2 à 3%. In 2009 liep het aantal uitzendbanen, als gevolg van de economische crisis, snel terug om daarna weer langzaam te groeien. Het aantal oproepcontracten in allerlei varianten (min/max en nulurencontracten) groeit. Nog sneller groeit echter het aantal zzp'ers. Sinds 2000 is het aantal zelfstandigen (met en zonder personeel) met een kwart miljoen toegenomen. Daarnaast is de payroll-constructie opgekomen (al zijn hierover geen betrouwbare cijfers

beschikbaar) die in veel gevallen neerkomt op het overdragen van het werkgeverschap en van de risico's daarvan.

### Motieven werkgevers

Allereerst is het van belang zicht te krijgen op de redenen van werkgevers om een flexibele schil te creëren. Grofweg kunnen deze in twee categorieën worden ingedeeld, die overigens niet strijdig met elkaar hoeven te zijn, namelijk flexibilitateitsbehoefte en kostenreductie. De eerste reden is vooral van belang voor bedrijven die in een sterk fluctuerende (volatiele) en onvoorspelbare markt opereren. Een goed voorbeeld hiervan is ASML, waarvan de omzet in 2009 bijna halveerde om in 2010 weer bijna te verdrievoudigen. Dergelijk grote fluctuaties zijn praktisch gesproken niet met alleen het vaste personeel op te vangen en het is dan ook niet verwonderlijk dat ASML een grote flexibele schil kent. Een ander voorbeeld betreft de hout- en timmerindustrie waar veel gespecialiseerde uitzendkrachten worden ingezet, waarvoor het motief niet kostenbesparing maar behoefte aan flexibiliteit is.

Voor andere bedrijven is een grote flexibele schil echter vooral een manier om leegloop in de organisatie te minimaliseren en zo goedkoop mogelijk personeel te kunnen aannemen. In het grootwinkelbedrijf, zoals de supermarkten, zien we hier voorbeelden van. Het merendeel van de werkenden heeft daar een tijdelijke en/of kleine deeltijdbaan. Bovendien is er een tendens om grotere vaste deeltijdbanen, waarop vaak wat oudere vrouwen werken, in te ruilen voor kleinere en tijdelijke baantjes, waarop vooral jongeren werken, die goedkoper zijn. Een ander voorbeeld zijn de onderwijsadviesdiensten, die steeds meer gebruik maken van uitzendkrachten om onder de cao uit te komen. Zij beargumenteren dit door te wijzen op de beperkte ruimte die de cao biedt voor tijdelijke contracten. Uit het midden- en kleinbedrijf horen we geluiden dat de plicht tot twee jaar loondoorbetaling bij ziekte een belangrijke reden is om mensen niet in vaste dienst te nemen. Ook dat is een element van kostenbesparing.

### Automatisme

Daarnaast lijkt in sommige gevallen het gebruik van onzeker werk niet zozeer een welbewuste afweging te zijn, maar een soort automatisme, vanuit de gedachte "meer flex is altijd beter". Dit kan een sneeuwbal effect in werking zetten als de eerste ervaringen met uitzendkrachten of tijdelijke krachten goed zijn en medewerkers makkelijk niet meer opgeroepen of contracten niet verlengd worden als het even tegenzit. Dat bespaart kosten en de vaste krachten zijn blij dat hun contract niet in het geding is, waardoor er nog meer

uitzendkrachten ingehuurd worden, enzovoorts.

Het onderscheiden van de beweegredenen van werkgevers is belangrijk, omdat deze mede bepalen welke alternatieven er zijn voor flexwerk en hoe een vakbond hierop kan inspelen. Simpel gezegd: als fluctuaties in de personeelsbehoefte het motief is, kunnen flexibele dienstverbanden mogelijk worden ingeruild tegen andere vormen van flexibele personeelsinzet, zoals variabele werktijden in de vorm van een flexibel jaarurenrooster. Is kostenreductie het hoofdmotief, dan kunnen alternatieven gevonden worden in het beperken van andere kosten, waaronder de loonkosten van het vaste personeel. In dit geval is het echter veel aantrekkelijker als het bedrijf ertoe kan worden gebracht om zich (meer) te gaan richten op productiviteitsverhoging.

### Afspraken

Houdt men geen rekening met de motieven van werkgevers, dan is er een groot risico dat men ofwel niet erin slaagt cao-afspraken te maken over beperking van flexwerk, ofwel dat de werkgever tracht die afspraken te omzeilen door zijn toevlucht te nemen tot andere opties, die vanuit het oogpunt van de vakbeweging mogelijk nog onwelkomer zijn. Denk aan het inzetten van zzp'ers in plaats van uit-

zendkrachten. Een vakbondsbestuurder die afspraken wil maken met een werkgever over het terugdringen van onzeker werk, dient zich dan ook goed te verdiepen in de motieven van de werkgever.

Een interessant voorbeeld

hiervan werd geleverd door Marc Visch, manager collectieve belangenbehartiging en secretaris omroep van de NVJ, over de afspraken die zijn gemaakt bij de omroepen. Bij de omroepen heeft de wet Flexibiliteit en Zekerheid (1999, verder: de flexwet) geleid tot een carrousel, waarbij medewerkers na het maximale aantal tijdelijke contracten naar een andere omroep verhuizen. Om deze ontwikkeling tegen te gaan, zijn in de cao afspraken gemaakt om tijdelijke krachten meer perspectief op een vaste aanstelling te bieden. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen tijdelijke en permanente activiteiten. Bij de laatste gaat het om overhead en om langer lopende programma's. Van de werkenden in die functies krijgt 90% na één jaar een vast contract. De overige 10% mag conform de flexwet maximaal drie contracten in drie jaar krijgen. Voor de tijdelijke activiteiten geldt dat 40% van de werkenden gedurende maximaal vijf jaar een onbeperkt aantal tijdelijke contracten kan krijgen. Voor de overige 60% geldt ook daar dat na maximaal een jaarcontract een vaste aanstelling moet volgen. Als een tijdelijk contract afloopt ontvangt men een 'exitvergoeding' die ruwweg overeenkomt met de kantonrechtformule. Dit is bedoeld om flexkrachten net zo duur

*Het onderscheiden van de beweegredenen van werkgevers is belangrijk om hierop in te kunnen spelen*

te maken als vaste krachten. Met deze afspraken wordt enerzijds erkend dat een flexibel personeelsbestand gezien de sterk wisselende personeelsbehoefte noodzakelijk is voor de omroepen, maar anderzijds wordt voorkomen dat medewerkers jarenlang op een flexibel contract blijven werken.

Minder succesvol zijn tot nog toe de ervaringen bij de supermarkten. Volgens bestuurder Marcel Nuyten van FNV Bondgenoten wilde

Albert Heijn alleen een afspraak maken om uitzendcontracten om te zetten in tijdelijke contracten van maximaal drie jaar als in ruil hiervoor de lonen werden verlaagd. Het is

evenmin gelukt om afspraken te maken over technologische innovatie in de distributie die zou kunnen bijdragen aan opwaardering van de functies. Er is wel een afspraak gemaakt om 200 vaste banen te creëren, waarvan 100 voltijd en 100 deeltijd. Bij die laatste ging het overwegend om zeer kleine baantjes. Dit minder geslaagde voorbeeld laat zien hoe lastig het is tot bevredigende afspraken te komen als de belangrijkste drijfveer voor de werkgever kostenreductie is. Zo lang er sprake is van een ruim aanbod van arbeidskrachten die genoeg nemen met een laag betaalde baan die weinig of geen werkzekerheid biedt, is het bijna onmogelijk voor vakbonden om het gebruik van flexwerkers in te dammen, tenzij zij bereid zijn daarvoor een zwaar offer te brengen, zoals verslechtering van de arbeidsvoorwaarden van het zittende personeel. Vooral nog is dat een uitruil die de meeste vakbondsbestuurders (en hun achterban!) te ver gaat.

### Gezamenlijk optrekken

In dat laatste zit overigens wel een sleutel tot een werkzame vakbondsstrategie voor onzeker werk. In ondernemingen waar vast en los personeel gezamenlijk optrekken, zijn betere resultaten te boeken. Zo is dit voorjaar mede dankzij de inzet van de vaste medewer-

kers bij DeltaLloyd afgesproken dat tijdelijke contracten voortaan niet meer voor een tweede keer verlengd kunnen worden, maar dat werknemers op een tijdelijke aanstelling, met een goede beoordeling en op een vaste formatieplaats, gewoon in vaste dienst komen. Ook bij KLM is onder druk van de vaste medewerkers een betere positie voor de tijdelijke werknemers bedongen, die zelf niet in actie durfden te komen uit angst hun baan te verliezen. Uit deze voorbeel-

den blijkt de waarde van de inzet van vaste medewerkers, die zich realiseren dat hun belang niet alleen is gelegen in behoud van hun eigen baan, maar ook in minder noodzaak

om steeds nieuwe mensen in te werken en het beperken van veiligheidsrisico's die personeelwisselingen met zich meebrengen. Maar ook zorgen om de lagere beloning van tijdelijke werknemers, die hun eigen salaris onder druk kan zetten, en solidariteit met collega's die soms van de ene dag op de andere uit het bedrijf verdwijnen, spelen hierbij een rol.

### Succesvolle strategie

Een vakbondsstrategie om onzeker werk te beperken kan dus alleen succesvol zijn als ze is gebaseerd op inzicht in de motieven van werkgevers en erkenning van de verschillen tussen werkenden op een onzeker contract. Pas als men de redenen van de ondernemingen om onzekere contracten in te zetten, kent, kan men de mogelijkheden van een uitruil onderzoeken, die de positie van de werkenden met onzeker werk verbetert en tegelijkertijd tegemoet komt aan de wens van de onderneming voor flexibiliteit en/of kostenreductie. Betrokkenheid van de vaste medewerkers, die zich realiseren dat verdere flexibilisering ook niet in hun belang is en die zich in willen zetten voor hun collega's op een tijdelijk of uitzendcontract, is daarbij een belangrijke voorwaarde voor succes.

*Als vast en los personeel samen optrekt,  
zijn er betere resultaten te boeken*

